

Марина Новикова

СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

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

Марина Новикова

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

«Издательские решения»

Новикова М. Л.

Социальная политика компании. Как увеличить «без сокращения» производительность труда, или Вся правда о социальных программах предприятия / М. Л. Новикова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-857500-6

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.

ISBN 978-5-44-857500-6

© Новикова М. Л.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Общие определения	8
Введение	10
Используемые формы стимулирования и социального обеспечения	12
Отдел управления персоналом и его отличия от отдела кадров	14
Стереотипы, или Отличие специалиста по социальной работе от специалиста собеседа	17
Это надо знать каждому руководителю	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

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 Компании, 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 элементарными 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 программы с event-программами (превращая последние вместо стимулирующего мероприятия в банальную пьянку), профессию «мотиватора» с профессией работника собес. 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 попу-

лярный 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 персоналом 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.

ССПП – 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 инструментарий, 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

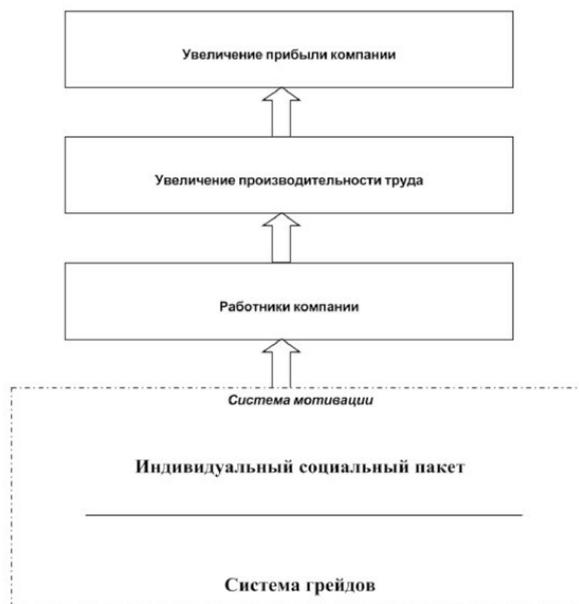
Данное издание рассматривает построение мотивационной системы для работников Компании как неотъемлемую часть жизнедеятельности процессов управления персоналом, вследствие чего необходимо присутствие понимания стремления системы мотивации к формированию дифференцированных компенсационных пакетов для каждого 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:

1. эффективное расходование средств на человеческие ресурсы в части повышения производительности труда и лояльности работников;
2. сокращение издержек на персонал, оптимизации ФОТ (в том числе и сокращение из штатного расписания малозначащих позиций);
3. определение взаимосвязи уровня дохода работника (находящегося на данной позиции) и ее относительной ценности для Компании среди всех позиций;
4. повышение прозрачности Компании для инвесторов (за счет стандартизации системы управления) и, соответственно, увеличение ее капитализацию (стоимости);
5. устранение трудовых конфликтов в коллективе.

Основные принципы, которыми должна руководствоваться Компания при построении системы мотивации персонала:

- **Введение программ по сопровождению работника** в период его трудовой деятельности в Компании, ориентированных на повышение эффективности труда, профессиональной приверженности и лояльности работника к Компании.
- **Обеспечение справедливого вознаграждения** за эффективный труд работника, направленный на достижение целей Компании.
- **Своевременная и качественная адаптация** вновь нанятых/переведенных работников Компании. Обеспечение всех видов адаптации работника для минимизации рисков текучести персонала в первые полгода работы в должности.
- **Организация внутренней ротации** кадрового резерва в соответствии с требованиями должности и корпоративной политики Компании.
- **Поощрение сотрудничества, инноваций, персонального вклада** работников в стратегическое развитие Компании.
- **Оптимизация инвестиций в развитие и повышение квалификации и компетенций руководителей и работников Компании** с целью обеспечения инновационности и гибкости персонала при реализации стратегии Компании.

Но все это умные слова, которые ласкают наш профессиональный слух. Давайте скажем проще:

«Система мотивации обязана придерживаться одного-единственного главного принципа – это принцип „сопровождение“. Как только работник подписал трудовой договор, он автоматически попадает в мир „социального сопровождения“. Социальные программы должны строиться таким образом, чтобы каждый следующий год, проведенный в Компании, по ожиданиям работника казался бы ему лучше предыдущего. Мы должны окутывать работника в пелену социальных программ постепенно, используя желание самого работника достичь определенного социального и материального статуса. Именно поэтому социальная политика идет рука об руку с политикой оплаты труда. На самом верхнем уровне социальные блага должны так окутывать работника (топ-менеджера), что потеря их для членов семьи работника равноценна переезду из Кремля в деревню Чуйкино Шмакодинской области Пупкинского района. Обратите внимание на то, что здесь мы уже говорим о членах семьи работника, т. к. именно на топовом уровне нам очень важно признание не только нашей профессиональной деятельности, а всей личности в целом».

Используемые формы стимулирования и социального обеспечения

Формы стимулирования и социального обеспечения практически на 100% носят материальный характер, даже, казалось, такая социальная поддержка, как материальная помощь или предоставление «бесплатной» путевки работнику, для Компании представляется в виде денежных затрат, которые расходуются из прибыли Компании. И все-таки около 15% занимает форма чистой нематериальной мотивации – это правильно построенные внутрикорпоративные отношения. Часто это называют корпоративной культурой. Предлагаю поддержать данный вид определения корпоративной культуры, добавив к ней то, что формируется она прежде всего генеральным директором. Можете поспорить со мной, но, как известно (да простят меня директора), – «рыба гниет с головы». Поэтому если у вас проблемы в коллективе, обратитесь прежде всего внимание на себя любимого. Но это тема книги «Вся правда о корпоративной культуре предприятия», а мы говорим про социальные программы.

Итак, распространенные формы социальной поддержки или социальные программы.

Материальные

Материальные социальные программы – это социальные программы, которые не только можно измерить в денежном выражении, но и произвести их количественный учет. На данные программы планируются денежные средства в бюджете предприятия и реализуются они в рамках рабочего времени работниками Компании.

Вопреки общепринятым понятиям предлагаю отнести сюда такую форму, как:

1. оказание материальной помощи;
2. предоставление кредитов и займов из фондов Компании;
3. медицинское обслуживание;
4. предоставление лечебно-оздоровительных услуг;
5. негосударственное пенсионное обеспечение;
6. обеспечение жильем (найм, строительство специализированного и ипотечного жилья);
7. социальная поддержка членов семей работников, неработающих пенсионеров и ветеранов;
8. предоставление бесплатного проезда транспортом по личным надобностям, а также до работы и обратно;
9. расходы на добровольное медицинское страхование работников;
10. расходы по оздоровлению в санаториях-профилакториях работников и членов их семей;
11. финансирование мероприятий спорта, культурно-просветительского характера, отдыха, развлечений и иных аналогичных мероприятий;
12. обеспечение организованного отдыха и оздоровление детей работников;
13. расходы на организацию похорон работников;
14. единовременное пособие, выплачиваемое Компанией сверх ТК РФ;
15. оплата обучения в высших и профессиональных учебных заведениях (например, целевое обучение);
16. оплата питания;
17. компенсация спортивных услуг (например, фитнес);
18. цветы к празднику (8 марта, день рождения).

Нематериальные

Нематериальные социальные программы – социальные программы, основным действием в которых являются затраты дополнительного нерабочего времени работника и при которых материальные программы являются средством их реализации.

К нематериальным формам относятся:

1. помощь в предоставлении субсидий, займов, кредитов и других видов корпоративной поддержки работникам в виде выдачи характеристики на работника, гарантийного письма и т. д.;
2. адаптация;
3. наставничество;
4. посещение больных в больнице и на дому;
5. присутствие на похоронах работника;
6. присутствие на дне рождения работника;
7. разбор конфликтов на работе;
8. заполнение благодарственной грамоты (покупка бланка относится к расходам и, как следствие, материальным затратам Компании);
9. обед и перекур;
10. присутствие на корпоративном мероприятии;
11. «осознанные» сплетни (подробнее в книге «Все о корпоративной культуре предприятия»).

На сегодняшний день, как правило, формы социального обеспечения работников определены коллективным договором Компании или локально-нормативными актами, в т. ч. кодексом корпоративной этики, который является также локальным нормативным актом Компании.

Желательно чтобы оказание социальной поддержки работникам в Компании строилось на принципах открытости, прозрачности и адресности предоставляемых социальных услуг и гарантий. Но только желательно чтобы это не просто говорилось, а делалось.

Отдел управления персоналом и его отличия от отдела кадров

В этой главе хотелось бы сказать вот о чем. Существует устойчивый стереотип по профессии кадровик и кадрового подразделения. Стереотип называется «делать им там нечего и знать особо ничего не надо». Именно поэтому кадровый блок часто возглавляет не специалист с образованием экономиста, юриста, управления персонала и опытом работы в кадровой области, а знакомый директора или тот, кому скоро на пенсию, при этом это может быть бывший военный, главный инженер, специалист по оплате труда и т. д. Естественным образом работа данного кадрового подразделения оставляет желать лучшего, а директор после посещения трудовой инспекцией и наложения соответствующих штрафных санкций только убеждается, что кадровики не очень, скажем, умные специалисты.

Вы можете возмутиться праведным гневом и сказать, что в России развивается школа HR и многие на позицию руководителя кадрового подразделения ставят работников, имеющих необходимое образование, но это и будет первое отличие службы управления персонала от отдела кадров. Итак:

Первое отличие – руководитель кадрового подразделения имеет опыт работы в области управления персонала, хорошо владеет вопросами формирования и управления бюджетом.

Второе отличие – функционал подразделения.

В отделе кадров, как правило, это кадровый документооборот, обучение, еще часто включают охрану труда. В отделе управления персоналом вы также найдете психологов, мотиваторов, тренеров, социальщиков и, как ни странно, «завуалированных экономистов», занимающихся планированием бюджета.

Третье отличие – отношение к персоналу.

Отдел кадров может смотреть на весь персонала Компании с позиции «чего вы здесь забыли». Думаю, каждый читатель в своей жизни сталкивался с таким отношением. Отдел управления персоналом не может себе этого позволить. Здесь присутствует закалка «Макдональдса» – что бы ни случилось, всегда с улыбкой и «свободная касса».

Четвертое отличие – режим работы.

В отделе кадров после рабочего дня никого не найдешь. В службе управления персонала, как показывает практика, отсутствует только персонал, оказывающий услуги по приему – увольнению и ведению кадрового документообороту, остальные еще минимум час занимаются своими делами.

Тем не менее хочу заметить, что если ваше кадровое подразделение сидит после восьми часов вечера и работает, то или они ничем не занимаются в рабочее время, или у них не хватает персонала. Это один из тревожных звоночков руководителю! Необходимо обратить внимание на работу подразделения! Исходя из вышеприведенных отличий, предлагаю рассмотреть приведенную ниже таблицу.

Основной функционал отдела управления персоналом:

1. кадровый блок (прием, увольнение, ведение учета персонала, движение персонала, кадровое делопроизводство, обучение, повышение квалификации, расстановка персонала, кадровый резерв);
2. социальный блок (поддержка персонала, адаптация, удержание);
3. мотивационный блок (штатное расписание, оплата труда, разработка мотивационных методик, бюджетирование кадровой и социальной деятельности);

4. психологический блок (оценка персонала).

Отдел кадров	Отдел управления персоналом
Руководитель не имеет профильного образования и опыта работы в области управления персоналом (опыт менее 3 лет)	Руководитель имеет одно или несколько высших образований в области экономики, юриспруденции (специализирующегося на трудовом праве), управления персоналом и соответствующий опыт работы в области управления персоналом (опыт более 5 лет)
Функционал (кадровый документооборот, функции приема увольнения, охрана труда)	Функционал (обучение, развитие, адаптация, кадровый резерв, расстановка персонала, кадровый документооборот, оплата труда предоставление льгот и гарантий на профессиональном уровне, бюджетирование кадровых и социальных статей затрат, проведение психологической оценки и т.д.)
Отношение к персоналу по принципу «чего вы здесь забыли или мне все равно, я просто делаю свою работу!»	Отношение к персоналу «вы нам нужны»
Режим работы «в 17-30 – все пошли вон- до завтра, в 17-45 – мы уже одеты, в 18-00 на старт, внимание, марш. Жизнь – жди меня, я иду»	Режим работы «в 18-00, конечно мы закончим все сегодня, в 18-30 – подведем итоги дня, в 19-00 прощай работа – здравствуй жизнь»

В отделе управления персоналом всегда найдется место социальному блоку и мотивационному блоку. Замечу сразу, во избежание вопросов и возмущения тех, кто занимается оплатой труда в экономическом блоке. На момент написания данной книги, возможно, опытный «оплатник» в будущем сможет меня переубедить и доказать обратное, но автор искренне уверен, что подразделение оплаты труда должно находиться в кадровом блоке со всеми вытекающими последствиями, а именно – планирование, анализ расходования и управление в целом фондом оплаты труда.

Специалист по оплате труда проводит методическую работу по разработке методик оплаты труда, планирует фонд оплаты труда, пользуется финансовым анализом, предоставленным финансовой службой, и проводит индивидуальное планирование выплат заработной платы. (На основании разработанных методик по оплате труда, утвержденного штатного расписания и табелей финансовый блок проводит начисление заработной платы. Кому будет предоставлена такая честь – финансистам или бухгалтерам – решает руководитель. В крупных организациях функция делится, в средних и мелких ведется бухгалтером).

Специалист по социальной работе разрабатывает локально нормативные акты в части нематериальной и материальной мотивации персонала, понимая при этом, что такое бюджет организации, владея навыками его планирования и учета (поэтому грамотных специалистов так мало), и может отвечать по статьям выплат социального характера. Разрабатывая льготы, специалист по социальной работе работает в тесной связке с кадровым блоком и блоком оплаты труда. Предоставляемые льготы и гарантии должны основываться на стратегии развития предприятия, значения должностей для Компании, кадровом резерве, методиках оплаты труда.

Учитывая вышеизложенное, «оплатников» и «социальщиков» можно соединить в один мотивационный блок, что, собственно, и нашло свое отражение в приведенных далее блок-схемах по построению кадрового блока.

Предпочтительнее первый вариант, т. к. при такой схеме руководитель подразделения HR владеет полной информацией по кадровому блоку, а точнее сказать, по блоку персонала.

Варианты структур



Вариант 1



Вариант 2

Стереотипы, или Отличие специалиста по социальной работе от специалиста собес

Первый раз я задумалась о стереотипах, имеющихся у нас в голове, после того, как однажды меня спросили, а чем, собственно, я занимаюсь. Я ответила, что работаю руководителем социального подразделения одной из крупных компаний. Хотите знать, какая реакция была у человека? Никакой. Последовал уточняющий вопрос – кому подчиняется подразделение. Я ответила, что директору по персоналу – кадровику. В глазах у собеседника было такое разочарование, что, честно говоря, мне показалось, что кадровики всего мира и всей вселенной реально занимаются чем-то нелегальным. Конечно, я не смогла сдержаться и попыталась выяснить, а в чем, собственно, дело. Ответ оказался прост до банальности – в кадрах делать нечего, там работают либо люди предпенсионного возраста, либо те, кто недоучился в школе. Сказать, что я была удивлена, – ну это просто ничего не сказать. Одно дело, когда вам это скажет бабушка на лавочке, и совершенно другое, когда такое говорит генеральный директор крупного предприятия. Поэтому у меня был невыдуманный шок с широко открытыми глазами и немой паузой. Честно говоря, в этот момент у меня в голове пронеслись примерные финансовые потери этого предприятия из-за имеющегося стереотипа руководителя и, как следствие, непрофессионализма кадровиков на его предприятии. Пожелав ему удачи, я села писать эту книгу. Надеюсь, что ваши позитивные отклики найдут свое отражение на моем блоге, и нам, кадровикам, станет немного проще общаться с руководителями, особенно с теми, которые стали занимать руководящие посты еще в советское время, когда действительно института HR еще не существовало, а сейчас они очень заняты для того, чтобы постигать премудрости кадрового дела.

Итак, стереотипы.

Лично я делю стереотипы на необходимые и вынужденные.

Необходимые стереотипы – те, которые мы с вами придумываем себе, навязываем другим, и все это для того, чтобы в голове у оппонента возникла необходимая ассоциация.

Вынужденные стереотипы – это те, которые нам уже навязали и с которыми приходится мириться. Например, стереотипы советского строя.

К сожалению, практика показывает, что когда мы говорим «работник отдела социальных программ», то в нашем воображении рисуется толстая тетя, собирающая справки. Могу сказать, что это неправда и стереотип этот – вынужденный. Толстых тетей давно уж нет как раз благодаря эффективным социальным программам – просто они все ходят на фитнес, частично оплаченный Компанией, и отлично выглядят. Ну а если серьезно, то в наше время специалист по социальным программам – это вполне молодой работник в возрасте до 40 лет, который владеет не только знаниями в области управления персоналом, но и также обладает навыками экономиста. Специалист по социальной работе, который не знает азов бюджетирования, не сможет полноценно и качественно разработать необходимые социальные программы, спланировать необходимые финансовые средства и сформировать внешнюю и внутреннюю социальную отчетность, не говоря уже о социальной политике Компании.

Хочется обратиться к вам, уважаемый читатель, и убедить вас уйти от стереотипов социальной работы, таких как:

«Социалка – это собес»

Нет, это не так. Существуют программы социальной помощи гражданам – вот это собес. А социальная программа предприятия – это четко разработанная и запланированная

ная схема инвестиционных вложений в персонал Компании с определенными целями, такими как:

- Экономия ФОТ.
 - Экономия бюджета Компании.
 - Формирование корпоративной культуры.
 - Самоидентификация персонала.
 - Повышение лояльности работников.
 - Удержание необходимых специалистов.
- «Социалка – это благотворительность».**

Неправда, благотворительность – это форма поддержки и необязательно персонала. Компания может реализовывать программы по благотворительности, ориентированные как на работников Компании и на членов их семьи, так и на любого другого человека всей нашей огромной страны. Благотворительность есть добрая воля руководителя Компании, который по собственным или политическим причинам решил осуществить данный поступок. При этом программы по благотворительности, думаю, должны идти через отдел PR, так как специалисты именно этого направления имеют все необходимые навыки для грамотной реализации данных программ.

Но если ваши социальные программы являются для Компании убыточными (финансово или морально), то меняйте вашего специалиста по социальной работе. Грамотно спланированные и внедренные социальные программ всегда, ВСЕГДА приносят ту или иную прибыль и работают на стабильность психологического климата в Компании.

«Социальная работа – это весело и легко».

Ну, скажу честно, тогда и кадровому, экономическому и юридическому блоку делать тоже нечего. Если ваш работник, который занимается социальными программами, позитивен – это, скорее всего, свойство его характера или высокий профессионализм. Поверьте, если заниматься социальной работой в Компании серьезно, то объем работы достаточно большой, и чем грамотнее, продуманнее осуществляется социальная политика, тем быстрее достигаются поставленные перед социальным блоком цели и в целом улучшается внешняя и внутренняя социальная обстановка в Компании. Про позитив могу сказать только одно – если вам хорошо на корпоративном мероприятии, значит, рядом с вами стоит невыспавшийся и нервный организатор, который хорошо сделал свою работу и весело ему будет, только лишь когда он вернется домой к своей семье. По личному опыту могу сказать, что более циничного кадровика, чем социальщик, я еще не видела.

Это надо знать каждому руководителю

1. Война кадровиков и экономистов.

Кадровое подразделение и экономический блок, как правило, находятся в оппозиции. Возможно, это незаметно на уровне высшего руководства, но на уровне менеджеров среднего звена это ощущается. Руководителю предприятия для получения оптимальных мотивационных программ необходимо нормализовать отношения этих двух блоков и простроить схему их взаимодействия, закрепив их локально-нормативными актами.

2. Война руководящего состава и кадровиков (позвонки).

Вы не представляете, насколько тяжело отделу управления персоналом держать марку независимости. В некоторых организациях кадровик является чуть ли не вторым лицом после руководителя Компании, т. к. от него зависит, примут вашего родственника на работу или нет. И очень много случаев, когда звонит руководитель и говорит кого принять. Уважаемые руководители, если на ключевых позициях в вашей Компании стоят родственники и знакомые, не имеющие необходимого образования и опыта работы, то подумайте сами об их эффективности работы в Компании и об эффективности работы Компании в целом.

3. Кадровик – ценная собака руководителя.

Это выражение моего любимого мужа и я с ним соглашусь. Кадровое подразделение должно стоять на страже выполнения трудового законодательства и локально-нормативных актов Компании. Если руководитель хочет уволить работника в один день, должен ли грамотный кадровик согласиться? Думаю, его прямая обязанность – предупредить руководителя о нарушении закона и внутренних документов Компании и возможных последствиях, а не бежать выполнять желание работодателя, радуясь новому указанию. Конечно, работа в Компании с персоналом будет идти так, как скажет руководитель, но уважаемые руководители, вы ПЛАТИТЕ кадровику за то, чтобы у вас не было проблем, поэтому если в компании плохая моральная атмосфера, обратите внимание на собственное поведение, собственные действия и действия вашей кадровой службы.

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.