

УДК 331.105.6

# Эффективные внутренние социальные инвестиции

## Effective Internal Social Investments



**Сергей Жамов,**  
финансовый директор  
ООО «Конфедерация»,  
190013, Санкт-  
Петербург,  
Серпуховская 32  
e-mail:  
zhamovsergey@gmail.  
com



**Олеся Лещенко,**  
магистр филол. наук,  
старший преподава-  
тель кафедры приклад-  
ной политологии  
Санкт-Петербургского  
филиала ГУ-ВШЭ,  
198000, Санкт-  
Петербург, ул. Рузов-  
ская, д.3-2,  
e-mail:  
Lestchenko@mail.ru

В статье говорится о преимуществах восприятия персонала компании как партнера и о том, как оценивается эффективность таких партнерских отношений.

Ключевые слова: человеческий капитал, социальное партнерство, социальные инвестиции, корпоративная культура, дифференцированный подход, оценка эффективности внутренней социальной политики.

In the article it is told about advantages of perception of the personnel of the company as partner and how efficiency of such partner relations is estimated.

Keywords: human capital, social partnership, social investments, the corporate culture, the differentiated approach, an estimation of efficiency of internal social policy.

**У**спех компаний создается людьми. Нет ничего более ценного, чем человеческий потенциал. А о потенциале сотрудников необходимо заботиться на всех этапах развития компании. Сегодня необходимо воспринимать персонал компании как партнера.

### Человеческий капитал требует дифференцированного подхода

Каждая компания имеет определенное количество сотрудников в штате. Но на самом деле ядро коллектива составляет лишь часть персонала. Речь идет о наиболее активных личностях с высоким потенциалом, которые показывают особый результат.

Поэтому следует различать просто персонал, человеческие ресурсы и человеческий капитал – следующую фазу после человеческих ресурсов. Человеческий капитал – это то, что способствует росту и капитализируется. Этих людей необходимо выявлять и поддерживать. Их ищут

вне компании и внутри, в них вкладываются сознательно и целенаправленно. При помощи технологий управления талантами в компании создается некий двигатель развития, за которым начинают тянуться другие, включаясь в процессы изменений и роста.

Соответственно важным фактором развития внутреннего бренда компании являются инвестиции именно в человеческий капитал – внутренние социальные инвестиции.

Вложения в людей, которые еще только принесут нам деньги, – это непрерывный инвестиционный проект. Сначала сотрудник развивается на своем собственном уровне, расширяя компетенции и проявляя себя, потом – на следующем, затем – на еще более высоком. И в этом процессе его компетентность, а значит и отдача – нарастают.

В общем виде можно выделить такие отличительные черты талантлив-

## СЛОВАРЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ —

материальные, технологические, управленческие или иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, которые направляются по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен определенный (хотя и не всегда просто измеряемый) социальный и экономический эффект.

вых людей, как высокая способность к адаптации, широкий кругозор, определенная степень гибкости, неизменная любознательность, постоянная потребность в образовании; талант стремится к самоанализу и активной деятельности. Такие работники всегда находят, чем заняться, и добиваются обратной связи. Настоящий талант – не только индивидуальные свойства характера, но и разумная адаптация. Поэтому такой человек работает в тандеме с предприятием. Это полноценное партнерство. А для реализации такого партнерства необходимы желание и настойчивость со стороны сотрудника и адекватная поддержка со стороны компании.

Таким образом, при принятии решения о распределении социальных инвестиций в развитие персонала важен дифференцированный подход. Например, инвестиции компании в повышение квалификации и в программы переподготовки специалистов не будут оправданы с точки зрения бизнеса, если такая возможность предоставляется сотрудникам без потенциала и стремления к карьерному росту, такие сотрудники – своеобразные «черные дыры». Вложения в них бессмысленны и бесполезны.

Для различных групп сотрудников необходим дифференцированный подход к обучению, развитию, повышению зарплаты: максимально индивидуализированный при максимальном потенциале.

Как правило, в коллективе формируются несколько групп сотрудников:

- «звезды» – особые талантливые люди, желающие развиваться, которым нужен переход на следующий уровень;
- сотрудники с высоким потенциалом, которые стремятся к карьерному росту, к расширению ответственности и обязанностей;
- «отличные работники» – люди, нашедшие свое место и разви-

вающиеся в рамках своей должности и специальности;

- сотрудники со сниженной результативностью при наличии необходимого потенциала. В этом случае необходимо давать им возможность улучшить показатели, разобравшись в причинах неэффективной работы;
- «проблемные случаи» – кандидаты на выход из компании.

Для осуществления эффективных инвестиций в развитие и обучение персонала соответственно необходимо учитывать то, на какой ступени находится каждый сотрудник. И вложения в человеческий капитал должны осуществляться пропорционально потенциальным преимуществам с точки зрения развития бизнеса в целом. Г.Л. Тульчинским и В.И. Терентьевой [4, с. 235 – 240] была предложена модель такого дифференцированного подхода (табл.1).

Такая постановка вопроса выявляет тех, кто реально заинтересован в развитии и готов прикладывать серьезные усилия. Эти люди становятся движущей силой развития компании, ее будущим, ее человеческим капиталом. Те, кто не готов или не заинтересован, остаются на месте, а то и покидают компанию, так как не готовы к дополнительным усилиям. Это похоже на естественный отбор, сепарацию или крекинг, если сравнивать с технологическими процессами. Такой подход дает реальное обоснование эффективности социальных инвестиций в персонал.

### Корпоративная культура как основа партнерских отношений с персоналом

Инвестиции в развитие и обучение специалистов, не соответствующих философии и ценностям компании, являются малоэффективными, ведь рано или поздно руководству придется принимать решение о выводе этих специалистов из компа-

нии, а полученный опыт и знания они унесут с собой. Соответственно ни на какое повышение работоспособности и потенциальный рост доходов предприятие не сможет рассчитывать.

Поэтому для эффективного внутрикорпоративного партнерства формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом, включая социальные инвестиции и социальное партнерство.

Речь идет о том, чтобы ядро коллектива (человеческий капитал компании) формировало вокруг себя команду, ориентированную на общие цели и ценности. В свою очередь, интенсивная работа по развитию корпоративной культуры, материальные и нематериальные вложения в нее дают возможность руководству компании на первоначальной стадии

определять сотрудников, готовых к полноценному и взаимовыгодному партнерству, и отсеивать тех, кто даже при правильно организованных инвестициях не принесет ожидаемого результата.

Не секрет, что во многих компаниях сотрудники существуют в условиях жесточайшей внутренней конкуренции. В принципе, нет такой фирмы, где не было бы внутренней конкуренции между службами и подразделениями и, тем более, между отдельными работниками. Соревновательный дух присущ людям вообще, что связано с потребностью во внешней оценке своих достижений, своего профессионального уровня или личностных качеств. Это прекрасный мотиватор повышения эффективности. Однако необходимо создать в компании условия, способствующие адекватной оценке резуль-

Таблица 1

### Планирование эффективных социальных инвестиций в обучение и развитие персонала

| Группы сотрудников для планирования обучения и развития                             |                                                                                                                                                                |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| «Проблемный случай»                                                                 | Снижен результат                                                                                                                                               | Отличные работники на своем месте                                                   | Высокий результат, высокий потенциал                                                | «Звезды» — очень высокий потенциал, особые результаты                                 |
| Увольнение                                                                          | Предоставить возможность повысить показатели                                                                                                                   | Развитие в рамках должности и/или профессии                                         | Расширение обязанностей, ответственности, карьерный рост                            | Карьера семимильными шагами                                                           |
|  |                                                                             |  |  |  |
| Нет развития, нет обучения                                                          | Программы самообразования, саморазвития для всех сотрудников, работающих в компании                                                                            |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |
| Средняя стоимость (для хороших и лучших)                                            |  Тренинги в рамках корпоративных программ и профессиональной подготовки     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |
| Высокая стоимость, дополнительные возможности (для лучших)                          |  Специальные программы развития, финансирование дополнительного образования |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |
| Значительные инвестиции (для «Звезд»)                                               |  Индивидуальные программы развития                                         |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |

**Лучший вид  
внутрифирменной  
конкуренции —  
когда работник  
конкурирует с самим  
собой в различные  
периоды времени.**

татов каждого работника. И опять же, важен партнерский подход, а не битва за достижение поставленной цели любой ценой.

В противном случае внутренняя конкуренция становится опасной. Большую часть времени сотрудники уделяют отслеживанию работы своих коллег-конкурентов, поиску их ошибок, что, естественно, снижает их собственную отдачу. Кроме того, работать в накаленной атмосфере очень сложно, и в компаниях с развитой недобросовестной внутренней конкуренцией резко возрастает текучесть кадров. Корпоративные интриги нередко приводят к уходу эффективных работников. Фирму начинают разъедать интриги с втягиванием в них все большего количества работников. Такие междоусобные войны на основе личных или карьерных амбиций между группировками, а то и целыми подразделениями, ведут к снижению результатов работы, ухудшению имиджа и репутации компании. Внутренняя конкуренция очень полезна в случае, например, конкурентирования среди менеджеров отдела продаж. Когда решаются равнозначные задачи на примерно одинаковых условиях. Такое соперничество необходимо.

Лучший вид внутрифирменной конкуренции — когда работник конкурирует с самим собой в различные периоды времени. Этот тип конкуренции стимулирует профессиональный рост.

Соревновательная конкуренция может не только поощряться, но и становиться частью корпоративной культуры, что возможно при условии хорошо налаженной командной работы, систематического обучения и циркуляции знаний, практики открытого обсуждения и оценки результатов работы служб и отдельных работников. Это, в свою очередь, возможно лишь в том случае, если коллектив ощущает себя единой командой, нацеленной на общий результат.

## **Эффективность внутренних социальных инвестиций с точки зрения бизнеса**

Как же оценить эффективность внутренней социальной политики предприятия?

На первой стадии необходимо определить направления, на которые компания ориентируется в области внутренних социальных инвестиций.

В общем виде можно выделить такие направления внутренних социальных инвестиций, как социального партнерства: развитие корпоративной культуры; обучение и повышение квалификации; забота о здоровье сотрудников; социальные пособия и льготы; материальные поощрения.

Причем важно, чтобы эти направления соответствовали философии компании в целом и актуальным задачам ее развития.

### **ПРИМЕР**

Если основная масса сотрудников предприятия занимается производственной деятельностью, акцент соответственно смещается на заботу о здоровье персонала. Следовательно, объем социальных инвестиций в развитие корпоративной культуры может быть значительно меньше приоритетного направления.

\*\*\*

Компания развивается в области науки и образования — значит, основной поток инвестиций необходимо направлять на повышение уровня квалификации сотрудников.

\*\*\*

Не стоит забывать и о том, что первым условием эффективных партнерских отношений с персоналом является именно дифференцированный подход.

Таким образом, выделив основные направления социальных инвестиций и распределив их по степени актуальности для предприятия, необходимо определить четкие показатели каждого из направлений,

опять же с учетом деятельности и интересов развития бизнеса. Если ориентироваться на первый пример, приведенный выше, то для приоритетного направления «забота о здоровье сотрудников» можно выделить такие показатели, как медицинская страховка, профилактика профзаболеваний, производственный травматизм и т.д.

Каждому конкретному показателю могут присваиваться определенные базовые баллы – в зависимости от их важности. Такая балльная методика [3] открывает возможность сопоставления различных служб и подразделений по эффективности социальных инвестиций, сохраняя их специфику и особенности.

Она дает наглядные результаты и позволяет сопоставить вложения компании на развитие человеческого капитала и результаты, выражающиеся в финансовых показателях и нематериальных преимуществах. Значимым аспектом этой методики является то, что бизнесу предоставляется возможность как для глубокого анализа внутренней социальной политики предприятия, так и для оценки эффективности внутренних социальных инвестиций с позиции развития бизнеса в целом. А главное, разработанная система оценки эффективности внутренних социальных инвестиций в развитие партнерских отношений с персоналом каждый отчетный период адаптируется к бизнес-интересам и к приоритетным, на данный период, направлениям внутренней социальной политики предприятия. Так, например, общая сумма фактически набранных баллов по показателям результативности в сравнении с предыдущими периодами может сказать об эффективности выбранной социальной политики компании. Наглядные результаты смогут стать основой для понимания или пересмотра определенных приоритетов политики предприятия в области развития персонала. Уже

после первичной апробации этой методики можно будет скорректировать и сформировать наиболее эффективную внутреннюю социальную политику компании, основанную на восприятии персонала как партнера, работающего на основные цели и задачи предприятия, на имидж и репутацию бизнеса.

### Социальное партнерство как залог стабильности в период кризиса

В условиях финансово-экономического кризиса (особенно в этот период) важную роль играют различные показатели стабильности предприятия, в т.ч. и показатели, характеризующие эффективность расходов на социальную политику. Не в последнюю очередь, этому препятствует отсутствие знаний, мотивирующих к социальному инвестированию, например, следующих: социальные инвестиции могут быть оформлены в виде коллективного договора, тем самым данные затраты будут выведены из-под налогообложения. Кроме того, такие инвестиции, как затраты на образовательные и медицинские услуги, организацию полноценного отдыха, питания работников и т.п., могут быть рассмотрены не только с позиции поддержки социально-культурной сферы, но и как одна из мер по сдерживанию инфляции, т.к. эти деньги не обналичиваются. Ввиду затруднительного финансового положения дел, а как следствие – незаинтересованности успешных компаний малого и среднего бизнеса в проведении социально значимых программ, формируется негативное отношение общества (сотрудников компаний, в целом всего социума) к бизнесу. Сотрудники держатся за работу только до тех пор, пока им выплачивают зарплату. И, если пренебречь условием, что «в период кризиса наличие работы уже самоценность», то в ситуации значительного снижения величи-

Выделив основные направления социальных инвестиций, необходимо определить четкие показатели каждого из направлений, с учетом деятельности и интересов развития бизнеса.

**В период кризиса  
значимость  
социальных  
инвестиций на  
предприятии  
возрастает в разы.**

ны заработной платы сотрудников больше ничего не держит на работе: их отношение к выполняемым обязанностям становится посредственным («сколько платят – на столько и работаю»), работа безынициативной и, порой даже – негативным образом сказывающаяся на имидже предприятия в целом: снижение качества продукции, повышение себестоимости ввиду нарушения технологии производства и т.д.

Банки и иные кредитные организации, в свою очередь, не спешат выдавать кредиты таким предприятиям, а инвесторы вкладываться в технологии по выходу предприятия из кризиса, что, в конечном счете, может привести к банкротству предприятия. Однако, если на данном предприятии сложились крепкие партнерские взаимоотношения между работодателем и сотрудниками, свидетельствующие о высоком уровне корпоративной культуры, то данная ситуация просто исключена. Работники видят себя не в роли наемных «батраков», а ощущают себя частью компании. Они заинтересованы в скорейшем выходе компании из сложившегося тяжелого положения, чувствуют бремя ответственности перед работодателем и стремятся выполнять свои обязанности на уровне, достойном высшей степени профессионализма, в развитие которого вкладывалась компания. Все это способствует соответствию высоким докризисным стандартам предприятия, повышенному вниманию инвесторов, а также, что немаловажно, – формированию благоприятного общественного мнения, что в свою очередь способствует наращиванию нематериальных активов и получению конкурентных преимуществ компании не только на рынке, но и в социальной среде.

Таким образом, в период кризиса значимость социальных инвестиций на предприятии возрастает в

разы (подчеркнем – значимость, а не величина расходов), а правильно построенные партнерские отношения, как было показано выше, являются залогом стабильности и надежности компании, что так ценится всеми участниками рынка. При условии сохранения и укрепления репутации, отношений с клиентами и партнерами, сохранения и укрепления своего человеческого капитала (удержание и сохранение ядра команды приводит к резкому повышению рейтинга компании на рынке труда) из кризиса можно выйти окрепшим. А кризис следует рассматривать как возможность сконцентрироваться и произвести перегруппировку, как стартовую площадку для дальнейшего роста.

#### Библиография

1. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.
2. Лещенко О.А., Нестеров А.В. Из «тени» в «свет». Социально ответственный бизнес в России. – СПб.: Книжный дом, 2008.
3. Олейник О.В., Тульчинский Г.Л., Тульчинская Л.Э., Векслер А.Ф., Лещенко О.А. Успешные социальные инвестиции – вклад в будущее России // Международный союз благотворительных организаций «Мир добра». – М. – СП – Н. Новгород: Мир добра, 2008.
4. Тульчинский Г.Л., Нецадин А.А. Социальное партнерство: Опыт, технологии, оценка эффективности. – СПб.: Алетей, 2010.
5. Тульчинский Г.Л., Терентьева В. Бренд-интегрированный менеджмент. – М.: Вершина, 2007.
6. Тульчинский Г.Л. Кризис как потенциал и ресурс. // Философские науки. – 2009. – № 2. – С. 68 – 73.