

## СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

*Тарекин Алексей Александрович,*  
к. э. н., доцент Самарского университета, Россия, г. Самара  
*Адиатуллина Марьям Алиевна,*  
магистрант, 2 курса направления подготовки «Стратегическое  
управление», Самарского университета, Россия, г. Самара

## THE COMPANY'S SOCIAL STRATEGY

*Tarelkin Alexey,*  
*PhD in Economics, Associate Professor of Samara University,*  
*Russia, Samara*  
*Adiatullina Maryam,*  
*Student, 2nd year of the direction of training «Strategic*  
*management», Samara University, Russia, Samara*

## АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день, деятельность всех компаний, в условиях развития социально-рыночной экономики, как никогда направлена на формирование устойчивых социокультурных отношений внутри организации, так как это может повлиять не только на сохранение ее нынешних позиций на рынке, но и создание дополнительных конкурентных преимуществ.

## ABSTRACT

Today, the activities of all companies, in the context of the development of a social and market economy, are more than ever aimed at the formation of stable socio-cultural relations within the organization, as this can affect not only the preservation of its current position in the market, but also the creation of additional competitive advantages.

**Ключевые слова:** цифровизация, социальная стратегия, конкурентное преимущество, социальный пакет.

**Keywords:** digitalization, social strategy, competitive advantage, social package.

На сегодняшний день важно отметить, что в процессе цифровизации экономики, последовало не только создание новых рабочих мест в компании, но и увеличение потребностей среди ра-

бочего персонала, при достижении которых, компания сможет образовать доверие между субъектами, более высокого уровня.

По этой причине организации стремятся обеспечить полную заботу о сотрудниках, как в личной, так и в профессиональной жизни. Конечно, есть множество способов, благодаря которым предприятие сможет гарантировать, что каждый сотрудник полностью посвятит себя работе, это может быть, например, общение и построение отношений между уровнями компании. Наличие конструктивной обратной связи, поможет сотрудникам чувствовать себя уверенно, давая частые и своевременные отзывы своим коллегам, руководителям и непосредственным подчиненным.

Помимо обратной связи руководители являются сильной движущей силой создания благоприятной рабочей среды для своей команды. Менеджер может оказать глубокое положительное влияние на:

- Создание доброжелательной атмосферы для сотрудников;
- Обеспечение направления, ресурсов и общих целей для всей команды;
- Моделирование карьеры сотрудников;
- Реализация инициатив, которые демонстрируют подлинный личный интерес к сотрудникам и помогают им в достижении их индивидуальных целей.

Все это определяет также организационную культуру компании, которая не менее значимо влияет на обстановку и настроение внутри коллектива. Эта культура состоит из общих убеждений и ценностей, установленных лидерами, а затем передаваемых и подкрепляемых различными методами, что в конечном итоге формирует восприятие, поведение и лояльность сотрудников. Сильная культура, является частью социальной стратегии, так как ее игнорирование может приводить к отстраненности, высокой текучести, плохому отношению с клиентами и низкой прибыли компании. В идеале преимущества, которые предлагает организация, должны укреплять ценности всей компании и способствовать формированию благоприятной корпоративной среды.

Также важным фактором в установлении контакта с сотрудниками является предложение материальных благ, например, как добровольное медицинское страхование, оздоровительные программы, такие как компенсация за посещение тренажерного зала

или поощрение за ведение здорового образа жизни. Важно, при их реализации, учитывать и ставить интересы сотрудников выше, чем интересы компании. Тогда предприятие сможет рассчитывать на более вовлеченных, довольных, лояльных и продуктивных сотрудников.

Для этого, чтобы обеспечить бесперебойный процесс воспроизводства рабочей силы и сохранить благоприятный климат в коллективе, и создается социальная стратегия компании. Реализация такой стратегии повышает работоспособность персонала и, как следствие, напрямую влияет на ход производственного процесса. Таким образом, социальная стратегия – это система стратегических решений, которая затрагивает состав, содержание и условия работы коллектива [2].

Формирование компаниями функционально независимой социальной стратегии, является потребностью, вызванной современными условиями развития рынка. Главным объектом управления такой стратегии, является, конечно же, человек, а в данном случае каждый конкретный сотрудник компании и в целом его окружение [1].

Важно понимать, что социальная стратегия ориентируется исключительно на людей, поэтому ее главной целью, является не только создание таких условий, но и их постоянное совершенствование. Тогда задача управления будет заключаться в реализации такой социальной стратегии, где вся деятельность компании будет построена таким образом, чтобы создать максимально комфортные и благоприятные условия для всех ее членов [3]. Так, задачами социальной стратегии компании ОАО «Российские железные дороги», исходя из ее долгосрочной программы развития до 2025 года, являются:

- Применение и автоматизация HR-процессов;
- Улучшение условий работы для привлечения и пополнения трудовых ресурсов;
- Развитие методов и способов мотивации и стимулирования сотрудников;
- Достижение соотношения з/п 1,35 к общероссийскому уровню;
- Повышения качества безопасности движения для сокращения травматизма, происходящих на рабочем месте [4].

Основными же направлениями социальной стратегии ОАО «РЖД» можно выделить:

1. Улучшение условий деятельности и охрана труда.

Работа на железнодорожном транспорте, являясь не самой благоприятно средой для человека, может непосредственно влиять на его здоровье. Поэтому в компании внедряют технические средства, направленные на предупреждение травматизма; обеспечивают работников новыми сертифицированными СИЗ; организуют дорожные центры профпатологии; наличие санитарно-бытовых корпусов, а также предусматривает страхование работников.

Благодаря данному направлению социальной стратегии, уровень травматизма на пассажирском и грузовом транспорте в период 2015-2019 годов, сократился на 649 случаев (рисунок 1).

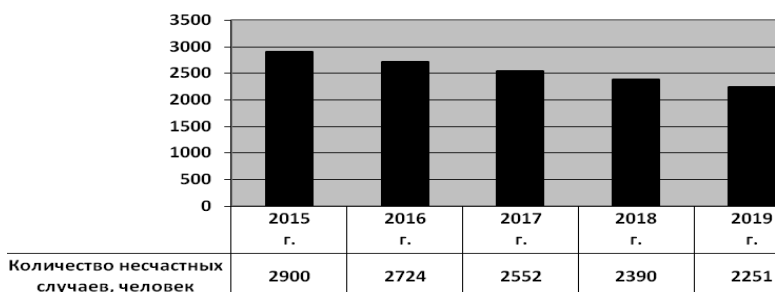


Рисунок 1 – Количество инцидентов на пассажирском и грузовом транспорте с 2015 по 2019 гг.

2. Сохранение льгот, гарантий и компенсаций.

На современном рынке человеческих ресурсов полный пакет льгот является обязательным для привлечения и удержания квалифицированных сотрудников. Основными мероприятия по реализации данного направления, можно назвать действие таких видов социальных пакетов, как базовый, где работодатель обеспечивает его оплату; софинансируемый социальный пакет, где реализуется принцип долевого участия работника и компенсируемый социальный пакет, который призван повысить не только личную мотивацию сотрудника к труду, но и привлекательность компании, как

работодателя, данный пакет устанавливает определенный лимит и перечень пунктов, на которые сотрудник может их потратить.

### 3. Развитие культуры и спорта.

Основные действия, которые проводятся в этой сфере, является организация спортивных мероприятий, куда приглашаются не только сотрудники компании, но и все члены их семей, тем самым создается ценность здорового образа жизни среди всего населения, а также создаются местные сборные команды ОАО «РЖД», где они могут принять участие в кубке МССЖ.

### 4. Охрана здоровья и организация отдыха.

В компании в полной мере обеспечивается санитарно-курортное и реабилитационное лечение работников и членов их семей. А также предоставляют работникам и их детям услуги отдыха в домах отдыха, санаториях, профилакториях, пансионатах и т.д. Также включено добровольное медицинское страхование персонала.

### 5. Социальные программы в отношении молодых специалистов.

Основной целью этих программ является повышение интереса и мотивации молодых сотрудников к труду и к компании в целом. Одна из ярких представителей таких программ носит название «Молодой специалист». Она не только предоставляет возможность обучения новоиспеченным сотрудникам, но и включает программу адаптации к сложившейся корпоративной среде, а также знакомит со списком льгот и гарантий, которые предоставляется молодому поколению.

Еще одной популярной программой, среди молодежи является реализуемая жилищная программа ОАО «РЖД». В компании она действует в двух направлениях, первое, когда из специализированного жилищного фонда выдается жилье работнику и второе, когда самостоятельно приобретается жилье, компанией производится корпоративная поддержка сотрудника [4].

Предлагая решение одной из самых серьезных проблем, как жилищной, с которыми чаще всего сталкиваются молодые специалисты, компания привлекает лучшие таланты к себе в компанию.

Всего за период действия программы более 21 тыс. сотрудников по всей стране приобрели жилье в собственность.

В конечном итоге, все эти преимущества приравниваются к материальным благам или же в той или иной степени улучшают и упрощают жизнь сотрудникам. Даже если заработная плата, на определенных должностях не превышает выше рыночную, многие элементы социальной стратегии в виде рассмотренных льгот, гарантий и программ, делает ее привлекательной среди искателей работы, так как они смогут сэкономить значительную сумму денег, путем применения различных компенсаций, например в сфере здравоохранения и др.

В целом, социальная стратегия компании ОАО «РЖД» направлена, в первую очередь, на повышение благосостояния работников компании. Она основана на принципах стабильной работы трудовых коллективов, социальной защите работников и ветеранов компании путем формирования дифференцированных компенсационных пакетов для каждого из уровней управления, включающих в себя различные социальные услуги и качества жизни работников, как в компании, так и за ее пределами.

Для совершенствования социальной стратегии ОАО «РЖД», были предложены следующие рекомендации, направленные в первую очередь на развитие квалификации сотрудников:

1. Организация мероприятий по повышению общеобразовательного и профессионального роста;
2. Стимулирование у работников интереса к повышению квалификации;
3. Демонстрация работникам возможность карьерного роста в компании.

Исходя из данных рекомендаций, стоит уделить особое внимание к повышению общеобразовательного и профессионального роста, как одним из ключевых направлений социальной стратегии. В последние несколько лет обучение сотрудников стало одним из важнейших элементов социального и общеорганизационного развития предприятия. Все больше компаний, осознают, что инвестиции в обучение и развитие персонала, служат не только хорошей мотивацией для сотрудников, но и позволяет организации сформировать более эффективную конкурентоспособную и заинтересованную рабочую силу.

Наличие сильной и успешной программы обучения помогает улучшить репутацию компании и сделать ее узнаваемой для при-

влечения новых сотрудников. Развитие и обучение сотрудников, больше не является дополнительным преимуществом, оно должно быть базой для социального развития фирмы. Для этого можно предложить внедрить корпоративное обучение и развитие персонала, которое предполагает наличие долгосрочной программы обучения, согласованной со стратегией развития компании.

Изначально, для того, чтобы реализовать данное направление, компании следует проанализировать ее потребность в обучении с общепроизводственными целями и планированием рабочей силы, а также рассчитать ожидаемый эффект от влияния обучения на выполнение производственных задач. После этого, она должна четко определить категория лиц, подлежащих постоянному обучению, с учетом консультаций их линейных менеджеров.

Более подробно технологию работы по организации обучения сотрудников, можно представить в виде следующих этапов:

1 этап. Разработка плана корпоративного обучения.

Эффективная программа обучения строится на основе систематического, пошагового процесса, поэтому первым шагом в создании корпоративного обучения является выявление и оценка потребностей. Они могут быть уже определены в стратегических, кадровых или индивидуальных планах развития организации. Оценка потребностей в обучении позволит выявить недостатки существующие в работе сотрудников. Эти недостатки следует проанализировать, расставить приоритеты и превратить в учебные цели. Конечной целью является преодоление разрыва между текущей и желаемой эффективностью посредством разработки программы обучения. А также важной составляющей этого шага является планирование возможностей организации по его финансированию.

2 этап. Подготовка и проведение обучения.

На данном этапе определяется форма предполагаемого обучения и содержание его программы, далее происходит процесс организации создания комфортных условий для проведения занятий. При выборе программы необходимо учитывать уровень подготовки и привычный для участников стиль обучения. Заранее происходит формирование учебных групп и уже непосредственно реализуется факт обучения персонала.

Также на этом этапе важна подготовка не только самого процесса обучения, но и подготовка сотрудников к обучению. Сотрудники, получившие неадекватное предупреждение или объяснение, могут рассматривать обучение как разрушительное или бессмысленное действие и не уделяют ему должного внимания. Поэтому расширенная подготовка помогает сотрудникам понять, почему их обучению уделяют особое внимание. Для этого следует заранее сообщить сотрудникам о намерении провести обучение и получить обратную связь. Важно также узнать о наиболее предпочтительных методах обучения, это может быть онлайн-обучение, очное групповое обучение или индивидуальное.

Следует напомнить и сообщить о предстоящем занятии по электронной почте или лично не менее чем за месяц. Дать четкое представление о цели занятия, его дате, времени и месте. Если это необходимо, нужно заранее раздать учебные материалы, чтобы дать сотрудникам время ознакомиться с ними. Во время обучения необходимо постоянно прослеживать прогресс участников, чтобы обеспечить эффективность программ.

3 этап. Изучение и формирование мотивации к обучению.

Выделение этого этапа носит условный характер, т.к. необходимость ее реализации должна существовать на постоянной основе. Потому что, сделав обучение обязательным, увеличится посещаемость, но именно мотивация позволит сотрудникам проявить интерес к учебе. Но для начала следует определить то, что же мешает сотруднику учиться. Это может быть нехватка времени или недостаточная информация о программе, так сотрудники будут в замешательстве пойдут ли им эти тренинги на пользу или нет. Поэтому важно донести, что корпоративное обучение сможет продвинуть их по карьерной лестнице и расширить границы их возможностей.

Опрос сотрудников о наиболее предпочтительном наборе программ и способах их реализации, увеличит способы организации обучения, например онлайн курсы. Это не только упростит компании задачу при выборе нужной программы, но также заставит сотрудников чувствовать, что их мнение имеет значение. Тогда они с большей вероятностью отнесутся к обучению серьезно, потому что они ценятся и чувствуют, что были предприняты усилия, чтобы предоставить информацию, в которой они заинтересованы.



Несмотря на то, что долгосрочные цели и потенциальные выгоды являются хорошими стимулами, иногда нужно что-то более вещественное. Это может быть подарочная карта или билет в театр за получение наивысшего балла на тренировочном тесте или выполнение к определенной дате. А также следует поощрять сотрудников брать на себя ответственность за собственное обучение, чтобы еще больше укрепить идею о том, что это выбор сотрудника и результат приносит пользу, в первую очередь, ему и уже только потом компании. Это совершенно другой и гораздо более эффективный образ мышления, чем традиционное обучение, которое всегда кажется очередной работой, а не шагом к более высокой цели.

4 этап. Контроль за процессом обучения.

Результаты и измерения прошедшего обучения также играют важную роль при организации корпоративного обучения. Ведь компания ожидает определенных результатов, по итогу проведения обучения. Поэтому в конце прохождения программы обучения, знания сотрудников должны быть оценены.

Способы оценки эффективности могут быть самыми разнообразными, проведение экзаменов после обучения, индивидуальные обсуждения, опросы сотрудников и др. А также необходимо получить обратную связь от инструкторов программы, чем больше данных о результатах обучения, компания сможет собрать, тем легче будет определить окупаемость вложенных инвестиций. На этом этапе, с учетом полученных данных и анализа затрат, программа обучения может быть пересмотрена, если цели или ожидания не выполняются. В целом, эффективность программы обучения должна оцениваться путем отслеживания улучшений в производительности сотрудников.

Оптимальным вариантом реализации предложенной организации обучения в ОАО «РЖД», будет привлечение провайдеров обучения или создание собственных учебных программ в долгосрочной перспективе социального развития компании.

Таким образом, ОАО «РЖД» является одним из немногих крупных в России акционерных обществ, которое и по сегодняшний день сохранило и активно развивает социальную сферу в ходе корпоративного строительства. Она активно реализует социальную стратегию, с учетом современных реалий, сохраняя не только

бесплатный проезд на железнодорожном транспорте, медицинское и санаторно-курортное лечение, обеспечивая бытовым топливом, спецодеждой и другими видами социальной поддержки, но и внедряя современные технологии и оборудование в работу компании.

### **Список литературы:**

1. Злобин, Б. К. Эффективность социального управления / Б. К. Злобин. – М.: РАГС, 2018 г. – 78 с.
2. Калюгина, С. Н. Социальная стратегия организации: теория, методология, практика / С. Н. Калюгина. – М.: Директ-Медиа, 2016. – 194 с.
3. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2016. – 416 с.
4. Социальная политика РЖД [Электронный ресурс] – URL: [https://old-social.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5010](https://old-social.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5010) (дата обращения: 10.11.2020).

### **References:**

1. Zlobin, B. K. Efficiency of social management / B. K. Zlobin. – М.: RAGS, 2018. – 78 p.
2. Kalyugina, S. N. Social strategy of the organization: theory, methodology, practice / S. N. Kalyugina – Moscow: Direct-Media, 2016. – 194 p.
3. Kaplan, R. The organization focused on strategy / R. Kaplan. – М.: Olymp-Business, 2016 – 416 p.
4. Social policy of Russian Railways [Electronic resource] – URL: [https://old-social.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=5010](https://old-social.rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=5010) (accessed date: 10.11.2020).