

# **Корпоративная социальная политика как фактор формирования мотивации сотрудников**

## **Corporate social policy as a factor of employee motivation**

**Смирнова Т.В.**

д-р социол. наук, профессор кафедры организационного развития Российского государственного гуманитарного университета, г. Москва  
e-mail: smirnovasar@mail.ru

**Smirnova T.V.**

Doctor of Sociological Sciences, Professor, Department of Organizational Development, Russian State University for the Humanities, Moscow  
e-mail: smirnovasar@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассматривается влияние корпоративной социальной политики на формирование мотивации сотрудников. Показано, что эффективная социальная политика предприятия будет способствовать усилению мотивации персонала при использовании не только материального, но и нематериального стимулирования. В статье приводятся данные авторского социологического исследования, проведенного методом анкетного опроса, позволившего выявить противоречия в факторах мотивации и действиях руководителей в этом направлении. Кроме того, показаны факторы, затрудняющие и, напротив, способствующие положительному влиянию некоторых популярных корпоративных мероприятий на оценку сотрудниками корпоративной социальной политики. Корпоративные мероприятия как часть социальной политики организации способствуют повышению мотивации персонала, являясь маркером проводимой корпоративной социальной политики. В то же время результативность таких мероприятий снижается при формальном подходе, а также в случае отстранения руководителей от участия в них.

**Ключевые слова:** социальная политика, мотивация, нематериальное стимулирование, управление, корпоративная культура.

### **Abstract**

The article examines the influence of corporate social policy on the formation of employee motivation. It is shown that effective social policy will enhance the motivation of personnel by using not only material but also non-material incentives. The article presents the data of the author's sociological research carried out by the method of a questionnaire survey, which made it possible to identify contradictions between the factors of motivation and actions of managers in this direction. In addition, it shows the factors that hinder or contribute to the positive impact of some popular corporate events on the assessment of corporate social policy by employees. Corporate events as a part of the organization's social policy contribute to increasing staff motivation, being a marker of the corporate social policy being pursued. At the same time, the effectiveness of such

events could be decreased because of a formal approach, as well as in the case of the elimination of managers from participating in them.

**Keywords:** social policy, motivation, non-material incentives, management, corporate culture

Создание действенной системы управления является одной из основных задач современной организации, в решении которой важнейшую роль играет управление человеческими ресурсами организации. Успешное управление человеческими ресурсами предприятия предполагает обеспечение персонала такими условиями, в которых их цели совпадали бы, и точно не противоречили целям организации [3, с. 16]. Управление персоналом можно трактовать как систему, в сильной степени связанную с мотивацией сотрудников [4, с. 58].

Отталкиваясь от потребностей как основного элемента мотивационного действия, эволюция мотивационных теорий проходила от «механистических», можно сказать, монетарных подходов к теориям с акцентом на социально-психологические стороны проблемы. В настоящее время как содержательные (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Херцберг), так и процессуальные (Л. Портер, Э. Лоулер) теории мотивации до сих пор не утрачивают актуальность, являясь основой для современных теоретических подходов и практических программ, реализуемых организациями. Несмотря на отсутствие единственной общепринятой классификации потребностей, многие исследователи соглашались с тем фактом, что потребности в целом допускается разделять на первичные и вторичные [11, с. 34]. Как правило, первичные потребности считаются природно и физиологически обусловленными, т.е. врожденными (потребности в еде, воде, потребности дышать, спать и т.д.). Вторичные потребности, по природе их возникновения относятся, скорее, к социально-психологическим. В частности, это потребности в успехе, уважении, привязанности, власти. Для их формирования и осознания необходим опыт. В связи с тем, что люди обладают различным опытом и переживают различные жизненные ситуации, их вторичные потребности отличаются намного больше, чем первичные. Соответственно, именно вторичные потребности с одной стороны представляют наибольший интерес при исследовании проблем мотивации персонала в профессионально-деловой сфере современного общества, с другой стороны, именно эти потребности особенно затруднительно измерять и фиксировать [12].

Современные эффективные мотивационные программы, как правило, строятся с акцентом на потребности второго, более высокого уровня, что позволяет решать не только важный вопрос удержания персонала, но и способствует привлечению нового. Основным предназначением мотивационных программ является повышение работоспособности и лояльности персонала к фирме – работодателю. Лояльность персонала можно обозначить как верность сотрудников своей организации [9, с. 218]. Но это подразумевает и действия, которые приносят пользу, а не только отсутствие вреда. Соответственно, персонал можно назвать лояльным только тогда, когда его инициативная, т.е. добровольная активность сосредоточена на интересах организации. Сохранность секретной информации, терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию – все это для лояльных работников следствие не страха потери места работы, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства [8, с. 69].

Формированию эффективной мотивации может содействовать корпоративная социальная политика. Социальная политика предприятия, как структурный элемент системы управления представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением сотрудникам льгот, услуг и выплат [2, с. 111].

Корпоративная социальная политика компании как инструмент мотивации, как правило, реализует такие задачи, как: защита сотрудников посредством системы льгот и гарантий, предоставляемых государством и самим предприятием; воспроизводство рабочей силы, реализуемое посредством организации оплаты труда и её регулирование; реализация интересов сотрудников. Традиционно, социальная политика компании реализуется посредством корпоративных контрактов и локальных нормативных актов на базе общественного партнерства с профсоюзным комитетом сотрудников фирмы.

Главными целями корпоративной социальной политики являются повышение эффективности работы, обеспечение социальной защищенности сотрудников и улучшение морального климата, создание подходящих социально-психологических условий труда, формирование положительного образа компании в глазах общественности [10, с. 42]. В качестве мотивационного ресурса управления корпоративная социальная политика призвана обеспечить сотруднику вероятность реализации его собственных потребностей, интересов и ценностных ориентаций.

В ноябре-декабре 2019 г. с целью определения роли корпоративной социальной политики в формировании мотивации сотрудников и особенностей этого влияния было проведено исследование методом анкетного опроса в г. Саратове. Выборка соответствовала половозрастной структуре населения г. Саратов в 2018 г. и составила 346 чел. в возрасте от 18 до 60 лет.

Первый блок вопросов был посвящен представлениям о корпоративной социальной политике, проводимой в организации респондента. По 10-балльной шкале предлагалось оценить такую политику, где 1 балл – полная неудовлетворенность проводимой политикой, а 10 баллов, соответственно, ее полное принятие. Ответы респондентов распределились следующим образом – низкую оценку корпоративной политике (1-4 балла) дали 28% опрошенных; 54% оценили корпоративную политику своих организаций, как среднюю – от 5 до 7 баллов; 18% респондентов высоко оценили социальную политику на своем предприятии (от 8 до 10 баллов, однако стоит отметить, что из них 16% приходится на оценку 8 баллов).

Второй блок вопросов был нацелен на выяснение мотивирующих факторов для самих респондентов как сотрудников и действий администрации предприятий в этом направлении. Так, среди мотивирующих факторов как наиболее эффективные были отмечены: возможность карьерного роста (58%), проведение корпоративных мероприятий (58%), понимание коллектива как команды единомышленников (50%), моральная поддержка (32%). Премирование как фактор мотивации выбрали 44%. При этом (в условиях современного кризиса) почти 40% опрошенных в качестве фактора мотивации указали страх потерять работу. Таким образом, можно видеть, что нематериальные факторы, обеспечиваемые корпоративной социальной политикой предприятия, оказывают традиционно сильное влияние на уровень мотивации сотрудников, что не противоречит данным других исследователей [7, с. 87].

Среди действий по поощрению эффективной, результативной трудовой деятельности работников, которые проводятся в организации респондента, в ходе исследования были зафиксированы следующие. Чаще всего премирование выступает основным механизмом мотивирования сотрудников – его отметили 62% опрошенных. 56% указали на проведение корпоративных мероприятий, праздников; 48% респондентов ответили, что на их предприятии практикуется устная благодарность как механизм мотивации сотрудников. При этом самыми «редкими» мероприятиями стали «предоставление дополнительных дней оплачиваемого отпуска» и «путевки в оздоровительные учреждения» – эти

варианты выбрали 10 и 8% респондентов соответственно. 18% опрошенных отметили отсутствие на своем предприятии действий со стороны руководства поощрению результативной трудовой деятельности работников.

Таким образом, для современного регионального предпринимательства характерна, скорее, традиционная модель материального стимулирования сотрудников. И уже по ответам на вопросы второго блока анкеты можно видеть некоторое противоречие между выявленными факторами мотивации и мотивирующими действиями руководства. Запрос на нематериальные факторы мотивации оказывается выше, чем, судя по их действиям, ожидают руководители [6, с. 28].

В рамках представленной статьи рассмотрим подробнее влияние нескольких нематериальных факторов на оценку респондентами социальной корпоративной политики предприятия. Ниже приведена сводная таблица ответов на вопросы «Как Вы оцениваете корпоративную социальную политику, проводимую в Вашей организации? (по 10-балльной шкале)» и «Проводятся ли в Вашей организации корпоративные мероприятия, связанные с важными датами или праздниками?» (табл. 1).

Как видно из табл., в целом по выборке у большинства респондентов (56%) на их месте работы проводятся различные корпоративные мероприятия.

*Таблица 1*

**Сводная таблица ответов «Оценка социальной политики» и «Проведение корпоративных мероприятий»**

Оценка социальной политики	Проводятся ли корпоративные мероприятия	
	Да	Нет
1	0%	14%
2	0%	25%
3	0%	13%
4	7%	19%
5	7%	20%
6	15%	5%
7	29%	4%
8	29%	0%
9	12%	0%
10	1%	0%
В целом по выборке	56%	44%

Представляют интерес следующие обнаруженные тенденции.

- Респонденты, давшие наиболее низкую оценку корпоративной социальной политике (от 1 до 4 баллов), в большинстве своем отвечали, что на их предприятии нет корпоративных мероприятий.
- Среди респондентов, на предприятиях которых корпоративные мероприятия проводятся, зафиксированы более высокие оценки корпоративной политики.

Таким образом, корпоративные мероприятия, в том числе, проведение праздников являются важным фактором мотивации и значимым критерием оценки социальной политики предприятия.

В следующей сводной таблице представлено распределение ответов на вопросы «Как Вы оцениваете корпоративную социальную политику, проводимую

в Вашей организации? (по 10-балльной шкале)» и «Является ли Ваш коллектив, по Вашему мнению, командой единомышленников?» (табл. 2).

В целом по выборке 41% опрошенных ответили, что коллектив их предприятия является командой единомышленников, соответственно, 59% респондентов ответили на этот вопрос отрицательно.

Таблица 2

**Сводная таблица ответов «Оценка социальной политики» и «Является ли Ваш коллектив командой единомышленников?»**

Оценка социальной политики	Предприятие – команда единомышленников	
	Да	Нет
1	0%	12%
2	0%	15%
3	0%	15%
4	0%	25%
5	8%	17%
6	17%	12%
7	30%	4%
8	33%	0%
9	11%	0%
10	1%	0%
В целом по выборке	41%	59%

В табл. 2 представлена практически прямая корреляция между оценкой корпоративной социальной политики и восприятием трудового коллектива как команды единомышленников. Так, респонденты, давшие самые низкие оценки корпоративной социальной политике своего предприятия, ответили, что не воспринимают свой коллектив как команду.

Притом, что большинство респондентов (56%) указали, что на их предприятии проводятся корпоративные мероприятия (табл. 1), только 41% респондентов ответили, что, по их мнению, коллектив их организации является командой единомышленников (табл. 2). Это может быть связано с формальным подходом к корпоративной социальной политике в организации [1, с. 76]. Понимание коллектива как команды единомышленников, являясь фактором мотивации (как это было показано выше), значительно влияет на оценку сотрудником корпоративной социальной политики предприятия.

Какие еще факторы влияют на эффективность проведения корпоративных мероприятий с точки зрения мотивационной перспективы? Рассмотрим сводную таблицу ответов респондентов на следующие вопросы анкеты: «Как Вы оцениваете корпоративную социальную политику, проводимую в Вашей организации?» и «Принимает ли администрация организации в праздновании юбилеев и других важных событий в жизни сотрудников?» (табл. 3).

Таблица 3

**Сводная таблица ответов «Оценка социальной политики» и «Участие руководителей в корпоративных праздничных мероприятиях»**

Оценка социальной политики	Участие администрации в праздниках	
	Да	Нет
1	0%	15%

2	0%	10%
3	0%	10%
4	3%	30%
5	10%	35%
6	23%	0%
7	33%	0%
8	27%	0%
9	3%	0%
10	1%	0%
В целом по выборке	60%	40%

Как видно из табл. 3, большинство респондентов (60%) ответили, что администрация предприятия принимает участие в различных корпоративных мероприятиях. Среди них 64% оценили уровень корпоративной социальной политики предприятий не ниже, чем на 7 баллов из 10. Интересно, что среди 40% респондентов, ответивших, что администрация не принимает участие в корпоративных мероприятиях, не было ни одного респондента, оценившего корпоративную социальную политику организации выше, чем на 5 баллов из 10.

Корпоративная социальная политика предприятия обладает большим мотивационным потенциалом и ее эффективность определяется не только материальным стимулированием работников, но и в значительной степени зависит от нематериальных факторов [5, с. 121]. Как показали результаты исследования, корпоративные мероприятия как часть социальной политики организации способствуют повышению мотивации персонала, являясь маркером проводимой корпоративной социальной политики. Однако эффективность таких мероприятий может снижаться при формальном подходе, а также в случае устранения руководителей от участия в них.

### Литература

1. Анкудинов А.Б., Беляева М.Н., Лебедев О.В. Удовлетворенность работой и ее детерминанты: результаты статистического моделирования на панельных данных // Социологические исследования. – 2013. – №11. – С. 75–83.
2. Багирова И.Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала [Текст] /И.Х. Багирова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. Конф. (г. Челябинск, декабрь2011г.). – Челябинск: Два комсомольца. – 2011. – С. 110–115.
3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: Зарубежный опыт и возможность его использования в России. / Ю.Н. Барышников. – Москва: РАГС, 2011. – 49 с.
4. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. – 2005. – №15. – С. 58–63.
5. Гибсон Д.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы /Пер. с англ., 8-изд. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 662 с.
6. Емекеев А.А. Особенности формирования мотивации профессиональной деятельности в сфере промышленного производства [Текст]: автореф. дис. док. соц. наук / А. А. Емекеев. – Саранск, 2005. – 442 с.
7. Каз М. Мотивация труда: трансформация теоретико-методологического знания и когнитивно-ценностный подход [Электронный ресурс] / М. Каз // Вопросы экономики. – 2005. – №12. – С. 82–95. – DOI: 10.32609/0042-8736-2005-12-82-95

8. *Каменецкий В.А.* Социально-трудовая сфера в условиях трансформации системы производственных отношений в России / В.А. Каменецкий. – Москва: ИЭРАН, 2011. – 321 с.
9. *Подмарков В.Г.* Человек в трудовом коллективе: Проблемы социологии труда / В.Г. Подмарков. – Москва: Альфа-Прогресс, 2013. – 340 с.
10. Социальная политика: парадигмы и приоритеты [Текст] / В.М. Капицын, А.А. Акмалова, Г.И., Рузавин Б.И., Краснов, В.И. Жуков; под ред. В.И. Жукова. – Москва: МГСУ«Союз», 2012. – 312 с.
11. *Уткин Э.А.* Основы мотивационного менеджмента / Э.А. Уткин. – Москва: ЭКМОС, 2011. – 352 с.
12. *Херцберг Ф., Майнер М.* Побуждения к труду и производственная мотивация // Социологические исследования. – 2010. – №1. – С. 122–131.