

# Интеграция ESG-факторов: how to make HR sustainable?

Настольная книга  
директора по персоналу



НОВАЯ ЛИГА УНИВЕРСИТЕТОВ

## Содержание

Введение.....	2
Экологические аспекты устойчивого развития и управления персоналом.....	3
Социальные аспекты управления персоналом .....	6
Управленческие аспекты устойчивого развития и управление персоналом.....	16
Заключение .....	28
Список источников.....	28
Коллектив авторов.....	30

# Введение

Концепция устойчивого развития появилась как результат совместной деятельности неравнодушных к будущему людей. Ответ на вопрос, что достанется нашим детям при усугубляющейся экологической проблеме, вызванной экономическим ростом, и послужил стартом развития идеи.

В сентябре 2015 года ООН приняла резолюцию «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года». В нее вошли 17 целей устойчивого развития и 169 соответствующих задач. Среди них: ликвидация бедности, голода и содействие здравоохранению; обеспечение качественного образования и гендерного равенства; рациональное использование ресурсов, противодействие изменению климата и загрязнению воды; доступ к недорогостоящим, надежным источникам энергии для всех; повышение безопасности в городах; поддержка экономического развития и снижение уровня безработицы.

Для каждой из этих целей разработан подробный план ее реализации с утверждениями, касающимися ожидаемых результатов в 2030 году. Среди них можно найти конкретные рекомендации как для правительственных структур стран-участников ООН, крупного и малого бизнеса, так и для индивидуальных потребителей.

В корпорациях на смену термина «устойчивое развитие» пришел термин «ESG» (Environmental, Social and Corporate Governance — экологическое, социальное и корпоративное управление). Стоит отметить, что имеющий более длительную историю термин «устойчивое развитие» в большей мере определяет вектор движения для самой компании, в то время как ESG, несмотря на то, что включает в себя те же самые элементы, что и устойчивое развитие, направлен вовне — на инвесторов и общественность. Другими словами, устойчивое развитие — это про философию и культуру компании, а ESG — в основном про некие метрики (для оценки традиционно используются рейтинги, ренкинги и нефинансовая отчетность).

В мире большого бизнеса об устойчивом развитии (удовлетворении потребностей настоящего времени без вреда для будущих поколений) говорят все. Однако соблюдение принципов устойчивого развития зачастую воспринимается как обязанность, навязанная международным сообществом, либо как просто модный тренд. В России компании, следуя зарубежному тренду, также начинают все большее значение придавать ESG и ответственному отношению к окружающей среде. В основном, следование ESG-принципам необходимо, чтобы та или иная деятельность компаний воспринималась не только как получение прибыли, но и как полезное для общества, не вредное

для окружающей среды, прозрачное и этичное производство. Среди очевидных плюсов работы компаний по ESG-стандартам можно отметить — рост капитализации, улучшение репутации, доступ к льготным кредитам и повышение лояльности потребителей. Из всего перечисленного вытекает вопрос, демонстрация успешности — это ли не одна из задач HR-бренда компании? Директор по работе с персоналом и сотрудники, отвечающие за философию компании, вынуждены выдерживать повестку и демонстрировать социальную ответственность, а также улучшение экономических показателей через снижение энергозатрат в обмен на привлекательность со стороны инвесторов, лояльность банков, льготное кредитование.

Наш краткий аналитический отчет адресован директорам по работе с персоналом, руководителям функциональных HR-направлений, собственникам и генеральным директорам, топ-менеджерам, заинтересованным в качественном развитии персонала. Здесь представлены лучшие практики по адаптации к вызовам текущего времени.

## Экологические аспекты устойчивого развития и управления персоналом

Хотя традиционно сферой внимания функции управления персоналом являются социальные аспекты повестки устойчивого развития, следует выделить как минимум три составляющих направления по экологии, которые также требуют детального вовлечения HR (см. рис. 1):



### Циркулярная экономика

Продвижение практик бережливости, циркулярной экономики и энергоменеджмента в компании



### Зеленые технологии

Развитие технологических и коммерческих компетенций, необходимых для реализации экологических ЦУР



### Система КПЭ

Внедрение системы КПЭ по экологическим показателям

Рис. 1. Сферы соприкосновения экологических аспектов ESG-развития и HR-функций

## Продвижение практик бережливости, циркулярной экономики и энергоменеджмента

HR может закрепить в политике компании и внутренних нормативных документах целый пласт практик, способствующих достижению экологических целей компании, например:

- Для корпоративного автопарка — использование низкоуглеродных или наиболее энергоэффективных моделей соответствующего класса.

- Использование ЖД вместо автотранспорта и/или авиаперелетов, выдача субсидий на использование общественного транспорта сотрудниками.
- Использование дистанционных форм совещаний и образовательных программ, вместо очных форматов, требующих поездок.
- Внедрение принципов безбумажного документооборота, размещение политики и локальных актов в интернете и прохождение онбординга онлайн, вместо подписание бумажных документов.
- Организация офисного пространства и выездных мероприятий в соответствии с принципами «зеленого офиса» — запрет на использование одноразовой посуды и порционных фасовок продуктов, требования по оснащению рабочих помещений сенсорами для включения/выключения света, регулирование температуры офиса в разумном диапазоне, обязательная сортировка и последующая переработка офисных отходов и т. д.

Огромную роль имеют иные формы поддержки и поощрения экологически ответственного поведения:

- В ряде компаний проводятся соревнования между подразделениями по достижению целей энерго- и ресурсосбережения, причем призы не обязательно носят финансовый характер.
- Соревнования могут быть направлены не только на экологические, но и на социальные аспекты устойчивости. Так, например, компании устраивают олимпиады по подсчету шагов, пройденных сотрудниками или использованию велосипедов и других средств индивидуальной мобильности при поездках на работу.

Особое внимание уделяется волонтерским и добровольческим инициативам, направленным на решение экологических проблем в городах присутствия. Поддержка таких инициатив не только способствует сплочению коллектива, но и развивает конструктивное взаимодействие с местными сообществами.

### **Развитие компетенций, необходимых для реализации экологических целей устойчивого развития**

Экологические компетенции должны быть включены в работу с персоналом на всех этапах жизненного цикла сотрудника в компании:

- На этапе найма и знакомства новых сотрудников с компанией необходимо включить соответствующие ESG-компетенции и знания

в описание вакансий и должностные инструкции. Причем речь идет не только о технологах или экологах на предприятиях. Практически любой сотрудник должен понимать основные составляющие экологического воздействия предприятия и свою роль в минимизации негативного воздействия.

- ESG-трансформация предполагает существенное технологическое переоснащение бизнеса. Речь идет и о низкоуглеродных энергетических решениях, и о новых технологиях циркулярной экономики, и о создании новых продуктов по принципам «design to recycle», и о многом другом. Кроме того, естественно, следует развивать соответствующие компетенции по подбору, оценке и внедрению новых технологий у широкого спектра сотрудников и руководителей компании.
- Экологическая повестка сопряжена с управлением рисками. Динамично меняется (ужесточается) экологическое и климатическое регулирование. Все более актуальными становятся стратегии адаптации к климатическим изменениям, а сами климатические риски становятся менее предсказуемыми. Репутационные и финансовые потери компаний в связи с экологическими инцидентами возрастают по экспоненте. Сотрудники и руководители компании должны понимать ключевые источники экологических и климатических рисков, быть, как минимум, квалифицированными заказчиками работ по оценке рисков и выработке мер митигации, а также владеть основами кризисных коммуникаций в случае экологических инцидентов.
- Одним из важных аспектов развития экологических компетенций является включение образовательных программ, которые позволяют сотрудникам обсуждать вопросы и решать групповые задания совместно с представителями других индустрий (например, поставщиков и покупателей продукции компании), представителей органов государственной власти и общественных организаций в регионах присутствия. Такие программы зачастую становятся «студией разработки» прототипов для собственных экологических программ.

## **Внедрение системы КПЭ по экологическим показателям**

При формировании системы КПЭ по экологическим показателям важно соблюдать несколько принципов. Экология — зона ответственности не только службы промышленных экологов, но и всех сотрудников компании. Бережливое

поведение по отношению к ресурсам и отходам — показатель, который можно ввести в КПЭ практически каждого подразделения. В то же время, очень важно не упустить наиболее существенные составляющие экологического воздействия для каждого бизнес-подразделения. Например, команды, отвечающие за разработку новых продуктов могут оказать наибольший экологический вклад посредством внедрения принципов «design to recycle», а не за счет экономии света на рабочем месте; команды закупок — за счет учета экологического следа сырья и комплектующих в критериях выбора поставщиков и т. д. Таким образом, создание экологических КПЭ должно быть привязано к стратегии устойчивого развития и отражать прогресс в достижении конкретных целей, специфичных для данной компании.

Например, компания Philip Morris International<sup>1</sup> сформулировала три приоритетных экологических цели — сокращение отходов от использованных продуктов (окурков), сокращение выбросов парниковых газов при производстве продукции и защита природы (в частности минимизация ущерба от создания табачных плантаций).

По первому показателю было создано 4 КПЭ — доля поставок на товарные рынки программ по борьбе с окурками; доля поставок электронных сигарет с возможностью утилизации отработавших устройств; доля поставок электронных сигарет с эко-сертификацией, кумулятивное количество модернизированных и отремонтированных электронных сигарет.

Для мониторинга прогресса реализации второй цели (сокращение выбросов парниковых газов) были выбраны КПЭ абсолютного значения эмиссий по охвату 1 и 2 (прямые эмиссии от производственных объектов и эмиссии, связанные с покупаемой электроэнергией), а также динамика изменения эмиссии охвата 3 с точки зрения соответствия критериям научно-обоснованных целей (Science Based Targets).

В достижении цели по защите природы был предложен один показатель — процент закупленного табака, при производстве которого не было бы рисков вырубки лесов и нарушения природных экосистем.

## Социальные аспекты управления персоналом

### Концепция DEI в контексте функций HR

Периоды повышенной турбулентности и неопределенности подталкивают к переоценке и транс-

<sup>1</sup> Источник: Philip Morris International (JUNE 2022) ESG KPI Protocol.

формации существующих трудовых практик и политик, в т. ч. политик по правам человека, чтобы сохранить непрерывность бизнеса. В связи с этим поддержка социального вектора устойчивого развития позволяет компаниям адаптироваться к постоянно меняющимся условиям с учетом экономической эффективности. Безусловно, по причине сложной экономической ситуации акцент на социальную повестку будет сделан за счет проектов, которые позволяют оказать положительное влияние на финансовый результат и операционную деятельность компании.

В этом контексте руководителям HR-функции следует обратить внимание на тему DEI «Многообразие, вовлеченность и инклюзия». В настоящий момент не существует общепринятого подхода к определению концепции, но в международной практике принято выделять три основных элемента DEI:

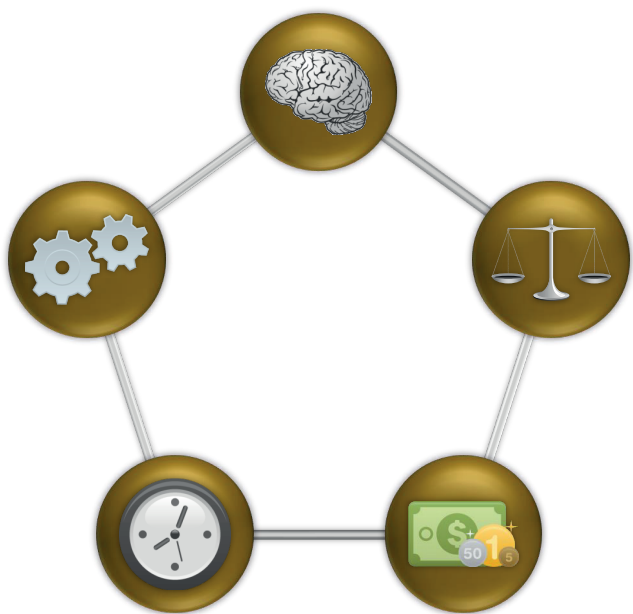
Многообразие — отсутствие барьеров и дискриминации по расовым, возрастным, гендерным, национальным и физическим признакам при отборе сотрудников на работу, в команду проекта. На практике очень важно следить, чтобы желание иметь многообразную структуру персонала не вступило в противоречие с матрицей компетенций, необходимых для выполнения работы.

Вовлеченность — привлечение сотрудников к решению бизнес-задач на условиях равных возможностей. В корпоративной практике различные предубеждения и стереотипы препятствуют поиску возможностей и новых решений, повышая уровень риска принятия неверного решения.

Инклюзия — создание безбарьерной среды и психологической безопасности на рабочем месте.

И хотя сама тема DEI заработала себе репутацию вспомогательной «тонкой материи», не имеющей прямого отношения к миру финансовых индикаторов, Совет SASB (Sustainability Accounting Standards Board — Совет по стандартам устойчивого бухгалтерского учета) рекомендует для раскрытия в отчете DEI-информацию, т. к. она может потенциально создавать или разрушать стоимость организации с течением времени. Рабочая группа SASB и VRF (Value Reporting Foundation) по теме выделяет пять оснований, связывающих показатели DEI с финансовыми: когнитивное разнообразие, возможность привлекать и удерживать таланты, расширение клиентской базы, снижение исков о дискриминации, свойственных некоторым юрисдикциям, а также укрепление отношений с местным сообществом (см. рис. 2).





**Когнитивное разнообразие:** позволяет улучшить систему принятия решений, риск-менеджмента и разработки инноваций



**Укрепление отношений с местным сообществом:** позволяет идентифицировать и взаимодействовать по вопросам ведения бизнеса с местными сообществами, нанимая их представителей на работу



**Снижение исков о дискриминации:** уменьшение затрат на судебные иски и укрепление деловой репутации



**Привлечение и удержание талантов:** укрепление бренда работодателя позволяет привлекать и удерживать лучших



**Расширение клиентской базы:** управление ожиданиями и удовлетворение нужд и запросов отдельных групп покупателей

*Рис. 2. Почему нужно внедрять повестку DEI в стратегию компании с точки зрения финансовых результатов?*

*Источник: собственное представление автора на основе VRF, Sustainability Accounting Standards Board, Public Standards Board Meeting 08.07.2021*

Остановимся на трех основных причинах, которые непосредственно связаны с HR-функциями:

1. Привлечение и удержание талантов. Укрепление бренда работодателя позволяет привлекать и удерживать лучших сотрудников. Интеграция концепции DEI на стадиях рекрутинга, в процессе работы и увольнения будет входить в непосредственную обязанность специалистов по управлению персоналом при принятии и реализации соответствующей политики.
2. Укрепление отношений с местным сообществом: позволяет идентифицировать и взаимодействовать по вопросам ведения бизнеса с местными сообществами, нанимая их представителей на работу. Применение DEI-принципов при приеме в штат представителей коренных малочисленных народов (КМС) способствует предотвращению конфликтных

ситуаций и лучшему пониманию культурных особенностей и ценностей, что, в свою очередь, обеспечивает бесперебойную работу на объектах компании.

3. Когнитивное разнообразие: позволяет улучшить систему принятия решений, риск-менеджмента и разработки инноваций. Действия топ-менеджмента компании зачастую подчиняются «доминантной логике»<sup>2</sup>, которая базируется на корпоративной культуре и системе верований, а также определяет бизнес-стратегию и тактические шаги для достижения поставленных целей. Поэтому отсутствие когнитивного разнообразия в «доминантной логике» может препятствовать поиску и принятию эффективных решений в условиях геополитической нестабильности, технологических изменений и экономической турбулентности.

В условиях мобилизационной экономики необходимо иметь кадровый резерв для замещения выбывшего персонала. Высококвалифицированные женщины, обладающие необходимыми компетенциями, прекрасно подойдут на эту роль. Формирование резерва позволит компаниям снизить операционные и репутационные риски, связанные с выбыванием мужского персонала. Кроме того, менеджерам HR следует обратить внимание на специалистов предпенсионного возраста, которые могут взять на себя функции выбывающих работников или роль менторов и консультантов при формировании кадрового резерва.

Если подготовка кадрового резерва из женщин не завершена должным образом на текущий момент, то компании стоит уделить внимание оценке позиций, которые могут потребовать замещения, выбрать наиболее подходящих кандидатов и заняться их переобучением и/или обучением с целью формирования необходимой матрицы компетенций под выбывающие позиции.

Увеличение нагрузки на женщин в условиях мобилизационной экономики должно сопровождаться изменением структуры совокупного вознаграждения, в которую желательно включить:

1. Гибкий и/или удаленный рабочий график для мам и сотрудников, в чьи обязанности входит уход за детьми, больными или престарелыми.
2. Оказание психологической, финансовой и юридической помощи для женщин, оставшихся без поддержки супруга.
3. Программы менторства для женщин.
4. Тренинги, нацеленные на развитие работников-женщин, и составление карьерных дорожных карт с учетом приоритетных задач компании.

<sup>2</sup> Концепция была разработана К. Прахаладом и Р. Беттисом в 1986 году.

# Концепция благополучия как функция специалистов HR C&B

Физическое здоровье	Ментальное здоровье	Финансовое благополучие
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доступ к программам по сохранению и улучшению здоровья</li> <li>• Программы по профилактике</li> <li>• Поддержка при сложных и критических заболеваниях</li> <li>• Персонализация льгот и компенсаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Поддержание психического здоровья</b></li> <li>• Проведение тренингов</li> <li>• Баланс рабочего и личного времени</li> <li>• Признание заслуг и похвала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прозрачная и справедливая система вознаграждения</li> <li>• Предоставление экспертной помощи по финансовым вопросам</li> <li>• Существенная нематериальная мотивация</li> <li>• Возможности для развития и роста</li> </ul>
Общественное благополучие	Безопасная среда на работе	Культура здоровья
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможности общения на работе</li> <li>• Позитивный обмен опытом</li> <li>• Эмпатия и поддержка по уходу за семьей</li> <li>• Волонтерские программы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Охрана труда как приоритет</li> <li>• DEI и психологическая безопасность</li> <li>• Безопасная и здоровая рабочая среда</li> <li>• <b>Справедливая и доступная среда для сотрудников</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция благополучия</li> <li>• <b>Человекоцентричность руководителей</b></li> <li>• Здравый подход к работе</li> <li>• Забота об окружающей среде</li> </ul>

Таблица 1. Модель благополучия компании

Источник: The Josh Bersin Company (2021) *The Definitive Guide to Wellbeing: The Healthy Organization*

1. «Физическое здоровье» — деятельность HR-специалистов может быть направлена на изменения структуры совокупного вознаграждения с целью поддержания физического здоровья, предоставления опции полезного питания, в т. ч. в столовой, предоставления возможности заниматься спортом или принимать участие в спортивных мероприятиях, (частичная) оплата дорогостоящего лечения. Если абонементом в фитнес-клуб и полисом ДМС уже никого не удивишь, то разработка специального меню, блюда в котором не превышают 400-500 калорий, может стать эффективным способом поддержания команды в физической форме за минимальные финансовые вложения со стороны компании.
2. «Ментальное здоровье» — деятельность HR-специалистов включает разработку программ и психологических тренингов по профилактике эмоционального выгорания, проведение индивидуальных консультаций

по саморегуляции и повышению психологической устойчивости с целью сохранения ресурсного состояния руководителей и сотрудников, предоставление гибкого графика или дистанционной работы. Среди IT-компаний все больше и больше набирает популярность практика предоставления персоналу возможности бесплатного бронирования апартаментов в курортных районах на короткий период для дистанционной работы или отдыха. Как никогда важным в кризисные времена становится признание и выделение заслуг сотрудников, особенно если на них ложится повышенная нагрузка.

3. «Финансовое благополучие» — деятельность HR-специалистов включает разработку практик, ориентированных на справедливое и прозрачное распределение вознаграждения, в т. ч. в случае его уменьшения, на расширение спектра мотивации сотрудников, на повышение финансовой грамотности, а также на карьерный рост сотрудников. К примеру, в кризис сотрудники должны четко понимать, что дополнительная нагрузка, связанная с сокращением объема вознаграждения, распределяется на основе принципов экономической обоснованности и не носит дискриминационный характер. Оценка финансового благополучия сотрудников женского пола и проведение тренингов, нацеленных на их карьерный рост, может позволить справиться с возникшими финансовыми сложностями у сотрудниц и снижением кадрового потенциала у работодателя по причине мобилизации.
4. «Общественное благополучие» — деятельность HR-специалистов включает запуск программ, направленных на кросс-функциональные взаимодействия среди сотрудников, на развитие волонтерского движения, и на поддержку сотрудников и их семей в сложных ситуациях. Многие компании открывают дополнительные линии психологической и правовой поддержки в условиях мобилизации (как на групповой, так и на индивидуальной основе).
5. «Безопасная рабочая среда» — деятельность HR-специалистов включает разработку инициатив по охране труда, а также создание психологически и эргономически комфортной среды для всех сотрудников. К примеру, компании могут закупить офисную мебель, которая позволяет корректировать исходные параметры под нужды различных сотрудников.
6. «Культура здоровья» — деятельность HR-специалистов включает разработку программ, нацеленных на развитие человекоцентричности

в лидерах, на снижения и предотвращения выгорания на работе, а также на интеграцию принципов заботы об окружающей среде. Согласно исследованию, McKinsey&Co, женщины-руководители чаще своих коллег-мужчин посвящают свое время заботе о благополучии сотрудников, оказанию им моральной поддержки в сложные времена, регулированию нагрузки на работе и прочим активностям, которые не входят в их прямые обязанности. Для этого был даже введен термин «офисное домохозяйство», который означает дополнительный, но неучтенный вклад женщин в развитие компании, способный положительно влиять на рабочие процессы и эффективность как отдельных сотрудников, так и компании в целом [1].

Зачастую компании, в т. ч. российские, вкладываются в кастомизированные приложения для управления благополучием и общим состоянием сотрудников. Повышенный интерес к данной теме обусловлен ее влиянием на бизнес-результаты, HR-метрики и скорость инноваций. Как показывает исследование компании Josh Bersin, поддержание психического здоровья, создание справедливой и доступной среды для сотрудников, а также развитие в лидерах человекоцентричности обладают наибольшей степенью такого влияния (в табл. 1 выделено полужирным).

## Влияние HR-политики на результаты компании

Исторически задача управления персоналом в компаниях состояла в обеспечении производственных процессов необходимым уровнем кадров. Иными словами, производственные цели компании стояли во главе угла работы отделов кадров. В современных компаниях функционал отдела кадров обогатился стратегической задачей развития кадрового потенциала компании. Этот поворот от чисто производственных целей управления компанией в сторону сотрудников связан, среди прочего, с пониманием компании, что рост и развитие людей, которые составляют их рабочую силу является стратегическим активом компании и, соответственно, неотъемлемой частью долгосрочного успеха.

Более глубокое понимание роли человеческих ресурсов в компаниях стало возможным, в т. ч., благодаря тысячам исследований, посвященных тому, какую роль кадры и их развитие оказывает на финансовые и нефинансовые аспекты (см. рис. 3).

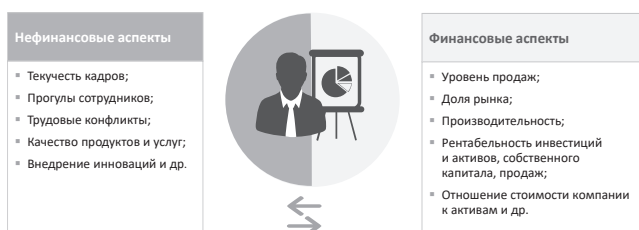


Рис. 3. На какие аспекты влияет кадровая политика?

Так, сотни проведенных исследований в отношении роли обучения, предоставляемого компаниями сотрудникам как общего, так и специфического в сфере работы компании однозначно сходятся в том, что обучение сотрудников повышает их лояльность и операционные показатели деятельности, увеличивает рентабельность инвестиций, добавленную стоимость на работника, производительность, поток доходов от операций, маржу и т. д. [2]. Обучение положительно сказывается на доле рынка, качестве продукции, удовлетворенности потребителей и отношениях в коллективе. 100 часов формального обучения новых сотрудников приводят к росту рентабельности инвестиций в диапазоне от 11 до 38% и положительно сказываются на продажах [3]. Обучение увеличивает экспортную интенсивность компаний и увеличивает темп роста экспорта [4]. При этом положительную роль играет не только техническое и специальное обучение, но и развитие гибких навыков сотрудников. Так, обучение работе в команде может приводить к более, чем двукратному росту рентабельности инвестиций и положительно сказываться на сокращении простоя оборудования [5].

Профессора Гарвардской юридической школы изучили около сотни опубликованных эмпирических исследований связи между HR-политиками и финансовыми показателями компаний, на которые в первую очередь обращают внимание институциональные инвесторы (рентабельность, рентабельность собственного капитала и инвестиций и др.) и сделали вывод о том, что существуют достаточные доказательства того, что человеческий капитал существенно материален для финансовых результатов, чтобы гарантировать его включение в стандартный инвестиционный анализ [6].

Эффективная работа с персоналом в компаниях сегодня уже осознается не только как корпоративная, но и государственная задача повышения эффективности и устойчивости экономики в целом. Так, в отчете рабочей группы по управлению человеческим капиталом Госсекретаря по торговле и промышленности Великобритании указывается, что «управление человеческим капиталом не должно рассматриваться как внутреннее дело компаний. Для большинства организаций связь между политиками управления человеческим капиталом и практиками, и показателями деятельности достаточно сильная, чтобы являться материальным фактором. В этом случае раскрытие информации о политиках управления человеческим капиталом повышает ценность финансовой отчетности и является важным фактором повышения эффективности рынка капитала» [7].

# В фокусе

## Best practice «Самое время жить. Карьера»

Совместный карьерный проект для людей с невидимой инвалидностью биотехнологической компании BIOCAD и Фонда борьбы с лейкемией.

Невидимая инвалидность — это метафора, которую используют люди по всему миру, описывая хронические заболевания и состояния, которые не видны на первый взгляд, но значительно влияют на образ и качество жизни человека. Это большой спектр заболеваний, дисфункций, врожденных или приобретенных нарушений и травм: диабет, рассеянный склероз, эпилепсия и многие другие, в т. ч., конечно, онкологические заболевания.

### Зачем и для кого этот проект?

- **Проблематика:** чем быстрее человек возвращается в рабочую среду и адаптируется в ней, тем скорее он вновь может приносить пользу себе и заботиться о своей семье.
- **Для кого:** для людей, которые после продолжительной терапии возвращаются к активной жизни. Принять участие может каждый.
- **Что:** вебинары и статьи о карьерном консультировании, возможность подать резюме.

### Содержание проекта

1. Проведение вебинаров и написание статей на актуальные темы от практикующих рекрутеров: лайфхаки, взгляд изнутри, практические задания. Спикерами выступают волонтеры из HR-департамента BIOCAD. Их задача показать, как изменился рынок труда и какие шаги стоит сделать, чтобы поиск работы завершился эффективным трудоустройством.
2. Предоставление возможности отправить резюме по ускоренной схеме. В рамках проекта в команде рекрутинга выделен ответственный сотрудник, который обрабатывает поступившие через лендинг заявки вне очереди.

*«Мы понимаем, что заинтересованных людей может оказаться больше, чем вакансий. Кроме того, не все кандидаты подойдут под требования вакансий нашей компании, из таких резюме мы сформируем базу и передадим ее фонду, который откроет к ней доступ другим коммерческим компаниям-партнерам. Мы хотим дать соискателям современные инструменты по взаимодействию с HR-командами, а также создать положительный опыт, который смогут применять разные компании».*

**Екатерина Сидорова**, руководитель отдела устойчивого развития BIOCAD

Э. Обобщение опыта о неудачных кейсах коммуникации и/или трудоустройства от людей с невидимой и видимой инвалидностью с целью создания гайда «как не надо» для рекрутеров, который будет в открытом доступе для всех заинтересованных сторон.

Проект стартует в ноябре 2022 года.



# Управленческие аспекты устойчивого развития и управление персоналом

Интервью с Полиной Лион,  
директором Департамента  
устойчивого развития  
ГК «РОСАТОМ»

*«Безусловно, блок управления персоналом является одним из важнейших подразделений при реализации ESG-трансформации. Как минимум, без них невозможно реализовать инициативы, связанные с S-инициативами. Однако, следует также понимать, что ни один HR-блок не сможет реализовать социальные инициативы ESG-трансформации. Необходима тесная координация с подразделениями промышленной безопасности, организационного развития, юридическим департаментом и многими другими.*

*Учитывая наследие Советского Союза, многие крупные (а особенно градообразующие) предприятия уже реализуют инициативы, соответствующие современным критериям ESG. Поэтому обязательный первый шаг трансформации — аудит существующих документов и практик, включая процессы, систему КПЭ, цифровизацию нефинансовых данных и т. д.»*

Как правило после аудита возникает три типа ESG-тем:

1. ESG-практики, которые уже функционируют. Об этом нужно правильно рассказывать в соответствующих отчетах, рейтингах, запросах поставщиков и т. д.
2. ESG-практики, которые задекларированы в политиках верхнего уровня, но не отражены в исполнительных документах. Например, все указывают, что гендерная дискриминация недопустима в нашей компании. Но как именно измеряется наличие или отсутствие дискриминации в компании? Как выстроен канал работы с обращениями по поводу дискриминации? Что именно/какой департамент/коллективный

орган и как часто рассматривает показатели компании и обращения на горячую линию? Как оценивается эффективность предпринятых мер? Такие моменты зачастую оказываются упущенными.

3. Безусловно, могут быть ESG-вопросы, которые еще не отражены в политиках и регламентах компании — в таких случаях необходимо запустить работу над новыми нормативными документами, либо определить в каких существующих документах будут отражены соответствующие составляющие. Для России это, например, вопросы о соблюдении прав человека. В нашей стране не принято использовать детский или рабский труд, однако компании не видят необходимость как-то отдельно это декларировать, а уж тем более операционализировать. Вместе с тем, многие рейтинги и международные поставщики ожидают увидеть «Политику по правам человека» в нормативных документах компании и проследить соответствующие механизмы операционализации.

## Практики вознаграждения СД и Правления

Вознаграждение руководителей является одним из самых мощных инструментов в распоряжении компании для достижения сразу нескольких целей:

1. Привязывание интересов директоров к результатам деятельности компании.
2. Создание системы подотчетности директоров, в рамках которой они несут измеримую ответственность за свои управленческие решения.
3. Создание канала эффективной коммуникации со стейкхолдерами относительно стратегических приоритетов компании.

Важным недавним трендом является включение метрик-ESG как компонент расчета премий и вознаграждений за эффективность членов правления и советов директоров (СД) компаний. Данные Sustainalytics [8] показывают, что примерно 17% европейских публичных компаний уже привязали вознаграждение руководителей к производительности по ESG-показателям. Например, в Великобритании в 2021 году 51% компаний из списка FTSE 100 уже требуют отчетность по ESG-метрикам при определении годовых премий. В США и Канаде подобную привязку бонусов к ESG-эффективности осуществили более 13% государственных компаний. Около половины компаний из индекса S&P500 имеют привязку вознаграждения хоть к каким-то ESG-метрикам [9]. Иная ситуация в Азиатско-Тихоокеанском регионе: в настоящее время там менее 4% компаний имеют мотивационные схемы с КПЭ, привязанным к ESG-показателям. Однако почти 70% фирм в регионе планируют включить ESG-метрики в свои долгосрочные схемы вознаграждения в течение следу-

ющих трех лет, в то время как 61% фирм планирует сделать то же самое со своими краткосрочными мотивационными схемами.

Из-за новизны веяния пока нет однозначно правильных подходов, и ни один набор показателей не является универсальным. Практики различаются в зависимости от компании, отрасли, региона и, что наиболее важно, от целей и стратегий бизнеса.

Очевидно, что характер выбираемых ESG-показателей должен быть существенным (материальным) для бизнеса. Вместе с тем цели по таким КПЭ должны быть достаточно конкретными, чтобы направлять действия директоров, достаточно измеримыми, чтобы отслеживать улучшение в производительности, и достаточно стимулирующими, чтобы не создавать неправильной мотивации или не приводить к непредвиденным последствиям (например, в виде более высокой заработной платы руководителей, а не большей интеграции ESG-факторов в деятельность бизнеса).

Для внедрения ESG-показателей в мотивационные схемы, компании могут следовать нескольким следующим правилам [10] (см. рис. 4).

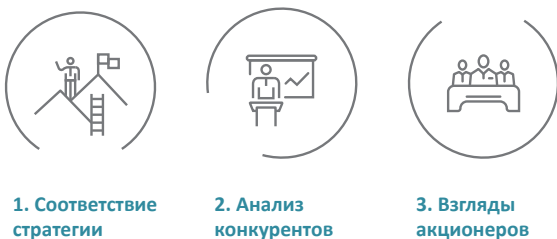


Рис. 4. На что обращать внимание при внедрении ESG-показателей в мотивационные схемы (п. 1–3)?

Во-первых, ESG-показатели должны соответствовать принятой стратегии развития бизнеса и его целям.

Как СД определяет стратегию и цели компании? Каким образом вопросы ESG включены в эту стратегию и цель? Включены ли они вообще? Для некоторых компаний существует четкое экономическое обоснование определенных показателей ESG. Это может быть уже отражено в бизнес-плане или даже быть основной целью компании. Для других фирм вопросы ESG могут (по крайней мере, на данный момент) не казаться ключевыми для их миссии.

Во-вторых, нужно сравнить себя с другими компаниями в отрасли.

Например, хоть половина компаний из S&P 500 в настоящее время и использует ESG-метрики при расчете бонусов директоров, эта тенденция не распространяется на более мелкие компании. Менее 10% компаний из рейтинга Russell 3000 (за исключением компаний, входящих в S&P 500) используют показатели-ESG в своих схемах вознаграждения руководителей. Таким образом, несмотря на то что такие практики мотивации становятся популярными, они не так широко распространены, как может показаться. На данный момент этот

тренд в основном сконцентрирован среди компаний с большой капитализацией и среди компаний определенных отраслей.

В-третьих, нужно понимать разброс взглядов акционеров на роль ESG-показателей эффективности в компенсации СД.

Не все инвесторы в бизнесе хотят одного и того же. Даже среди крупных институциональных инвесторов компании взгляды на надлежащую роль показателей ESG могут сильно различаться. Глобальный опрос инвесторов, проведенный компанией PwC [10], показывает, что акционеры делятся почти поровну относительно того, стоит ли внедрять цели по ESG-метрикам, если они конфликтуют с идеей создания руководителями бизнеса долгосрочной акционерной стоимости.

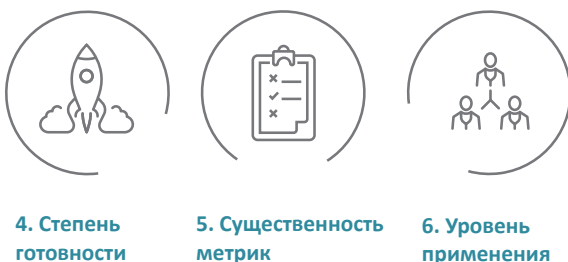


Рис. 5. На что обращать внимание при внедрении ESG-показателей в мотивационные схемы (п. 4–6)?

В-четвертых, пытаться внедрять учет ESG-показателей в компенсации руководителей может быть слишком рано для бизнеса. Он может быть еще не готовым к такому шагу стратегически.

Для компаний, находящихся на старте внедрения учета ESG-факторов, может иметь смысл пока просто продолжать совершенствовать ESG-стратегию, прежде чем добавлять соответствующие элементы в схемы вознаграждения.

В-пятых, думая про конкретную имплементацию схемы мотивации, привязанную к ESG-показателям, нужно понимать, какие метрики лучше отразят ESG-факторы, существенные для деятельности бизнеса.

Основными соображениями по выбору показателей ESG являются их:

1. Важность для инвесторов и других заинтересованных сторон.
2. Соответствие целям компании.
3. Возможность измерять и отслеживать прогресс.

В настоящее время к наиболее распространенным типам КПЭ относятся социальные показатели и метрики по управлению человеческим капиталом. Среди компаний S&P 500, которые используют показатели ESG, 41% используют какой-либо показатель, связанный с человеческим капиталом, причем наиболее распространенными являются показатели разнообразия и вовлеченности (D&I). Только 14% используют один или несколько экологических показателей [10].

В-шестых, разработав ESG-метрики, нужно решить, к руководителям какого уровня (если речь не идет только о СД и Правлении) они будут применимы.



### 7. Оценка влияния



### 8. Временной горизонт



### 9. Включение в отчетность

Рис. 6. На что обращать внимание при внедрении ESG-показателей в мотивационные схемы (п. 7–9)?

В-седьмых, необходимо понимать, как именно ESG-метрики будут влиять на деятельность директоров и компании. Весьма вероятно, их придется достаточно часто пересматривать по мере изменения ESG-стратегии.

Схемы вознаграждения руководителей, как правило, достаточно сложны. Разные типы схем представляют разные варианты встраивания в них ESG-показателей. Текущие схемы, действующие в компании, могут ограничивать варианты доступные сейчас, но по мере развития компании СД и комитетов по вознаграждениям, могут начать рассматривать иные структуры схем в зависимости от стратегических целей и взглядов.

В-восьмых, необходимо решить, на каком горизонте времени имеет смысл оценивать производительность по ESG-показателям.

Показатели-ESG чаще всего используются в схемах годовых премий, а не в схемах вознаграждения в долгосрочной перспективе. Краткосрочные годовые схемы, как правило, более гибкие и позволяют ставить стратегические и/или индивидуальные цели. Однако многие цели-ESG естественным образом не укладываются в годовой горизонт. Долгосрочные схемы поощрения могут лучше соответствовать долгосрочным изменениям, которые компании преследуют в рамках своей стратегии ESG.

Наконец, нужно понять, как внедрение ESG-связанных КПЭ повлияет на отчетность компании, и какие риски такое внедрение несет.

В данный момент раскрытие информации об устойчивом развитии носит преимущественно добровольный характер, а это означает, что компании используют различные подходы к ESG-отчетности. Все меняется, когда показатели ESG добавляются в планы вознаграждения руководителей. Тогда уже компания обязана описывать эти схемы и цели вознаграждения руководителей, а также обосновывать свой выбор. Далее, конечно, потребуется отчитываться по этим показателям. Это означает, что, если установлены конкретные ESG-метрики с сопутствующими целями, компания должна подготовиться к раскрытию информации о своих достижениях и, возможно, должна быть готова обсуждать с акционерами, почему цели не были достигнуты.

Резюмируя вышесказанное, компаниям следует быть осторожным с внедрением КПЭ, привязанным к ESG. По мере того, как все большее число бизнесов включают такие показатели в свои схемы вознаграждения, лучшие практики продолжают развиваться. Постановка четких и подходящих целей для СД и других руководителей, которые хорошо

согласуются с развивающейся ESG-стратегией компании и дополняют ее, является непростой задачей. Здесь решающее значение имеет управление стейкхолдерами компании, а также уравнивание ожиданий различных акционеров с ожиданиями руководства. Бизнесам, которые лишь недавно внесли изменения в свои схемы вознаграждения руководителей с учетом показателей ESG следует продолжать следить за развитием событий и ожидать изменений в том, как эти цели определяются и применяются. Те же компании, которые еще не добавили КПЭ на основе ESG-метрик, сперва должны оценить степень своей ESG-готовности.

## Культура управления ESG-рисками

Развитие концепции-ESG и изменение фокуса внимания рынка с предпочтений инвесторов и добровольной отчетности на нормативные требования ставит перед компаниями проблему интеграции ESG-факторов в существующие системы управления рисками [11-13].

Создание такой интегрированной системы управления рисками устойчивости предприятия (ESRM — Environmental and Social Risk Management) — это, как правило, комбинация действий по:

1. Выстраиванию системы интегрированного внутреннего контроля.
2. Подготовке и сбору качественной финансовой и ESG-информации для внутренней и внешней отчетности и коммуникаций.
3. Оценке производительности и прогресса в достижении целей по финансовым и ESG-показателям/метрикам в операционном менеджменте, комплаенсе и отчетности/коммуникациях.

Выстраивание системы внутреннего контроля и сбора ESG-данных происходит сверху-вниз: начинается с совета директоров (СД) и распространяется вниз по управленческой иерархии бизнеса. Именно СД должен определить карту рисков, существенных (материальных) для компании, установить стандарты, понять аппетит бизнеса к ESG-рискам, и наконец снабдить менеджмент понятным руководством к действию.

Для этого сам СД должен быть в курсе сложной ESG-повестки: понимать природу новых рисков, оценки изменения климата и его последствий, осуществлять непрерывный систематический мониторинг ESG-рисков, которым деятельность компании подвержена непосредственно, отслеживать технические новшества, рыночные сантименты и состояние конкуренции.

Это означает рост требований к уровню осведомленности членов СД: директора теперь должны обладать не только базовыми знаниями в области финансового и управленческого учета, но также и разбираться в области ESG-рисков, настроений общества по отношению к «зеленой повестке»,

стандартов, метрик, подходов к выстраиванию системы управления рисками (СУР) с учетом ESG-факторов. Даже если компания пока не предоставляет не финансовую отчетность, члены СД как минимум должны изучить рекомендации TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures).

Интеграция ESG-факторов в СУР означает, что структура СД должна будет измениться. Поскольку охват новых рисков и проблематика ESG очень сложны, попытка учесть влияние ESG-рисков в риск-аппетите компании и подходе к изменению СУР силами одного-двух директоров из существующего состава будет ошибкой. На первом этапе возможно вовлечение в вопрос управления ESG-рисками всего СД, однако лучше создать специальный риск-комитет в рамках Совета, скорее всего не из существующих членов СД, а с привлечением внешних специалистов. Альтернативными опциями может быть делегирование вопроса в комитет по аудиту или создание отдельного специализированного ESG-комитета. Последний вариант является трендом, набирающим силу особенно в тех отраслях, где для деятельности бизнесов требуется значительная техническая экспертиза.

Ниже по иерархии управления эффективность выстраивания СУР с учетом ESG будет зависеть от функционального разделения зон ответственности и отчетности внутри различных подразделений компании. Важным становится разработка программы взаимодействия между СД и менеджментом, сотрудниками компании, ответственными за сбор и анализ данных по ESG-рискам, а также взаимодействия с «провайдерами гарантий» — аудиторами и валидаторами.

Поскольку вопросы в сфере ESG-рисков в компаниях традиционно решались вне ключевой финансовой/бухгалтерской функции, новая СУР потребует вовлечения как специалистов-финансистов и бухгалтерии, так и КСО, HR/P&C, риск-менеджмента/казначейства, внутреннего аудита, отношения с инвесторами, стратегического комитета, ИТ и комплаенса.

Информация по вопросам устойчивости бизнеса и его влияния на окружающую среду обычно находится вне систем планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning) и систем финансовой отчетности, которые подвержены жесткому и эффективному внутреннему контролю. Проблемой является тот факт, что некоторые компании в процессе «озеленения» не создают систем внутреннего контроля за выполнением ESG-целей (иногда даже включая цели, заявленные в нефинансовой отчетности). В масштабах предприятия собираемая информация по ESG-показателям должна не только помогать оценивать прошлые результаты, но и планировать будущее развитие, включая идентификацию возможных рисков.

В итоге, для выстраивания эффективной СУР/ESRM потребуется:

1. Создать на разных уровнях сотрудников компании культуру отчетности — без нее сбор необходимых данных будет невозможен.
2. Сформировать кросс-функциональную команду.
3. Использовать существующую экспертизу — не строить ESRM с нуля, но объединить практики управления рисками компании, добавив к этому ESG-риски.
4. Использовать существующие системы внутреннего контроля.
5. использовать существующие (и уже адаптированные) подходы, технологии и платформы, в т. ч. ИТ-решения внешних по отношению к компании производителей.
6. Держать в фокусе существенность (материальность) рисков для бизнеса.

Примерным алгоритмом можно считать следующую совокупность/последовательность действий:

1. СД вместе с менеджментом определяет ключевые метрики «устойчивости» бизнеса, составляет карту ESG-рисков для различных групп стейкхолдеров, карту сфер деятельности компании, которые подвержены/влиять на ESG-риски, определяет действия компании по каждому ESG-вопросу и характер взаимодействия со стейкхолдерами.
2. Менеджмент высшего звена компании выстраивает специализированную (ad hoc) систему контроля вокруг метрик устойчивости, встроив эту систему в существующую систему управления рисками предприятия.
3. Менеджмент среднего и высшего звена компании непосредственно реализует взаимодействие со стейкхолдерами.
4. На всех уровнях компании менеджменту необходимо определить и четко коммуницировать сотрудникам внутренние и внешние ESG-цели, определить принципы отчетности по этим целям (так чтобы их можно было применять в процессе сбора и анализа данных).
5. Ответственные подразделения совместно занимаются интегрированием сбора ESG-информации в существующую СУР/организационную структуру компании: это одна из самых сложных задач, поскольку ESG-риски часто мультидисциплинальны и влияют сразу на несколько подразделений компании.
6. Различные подразделения компании совместно работают над усилением внутренних коммуникаций: управление ESG-рисками — это работа между отделами, создание новых, отличных от стандартных линий отчетности, создание новых комитетов из специалистов и экспертов.
7. Менеджменту и СД необходимо регулярно оценивать эффективность дизайна и функционирования СУР.



## Планирование и обеспечение преемственности и многообразия высшего руководства

Успех компании тесно связан с теми людьми, которые входят в ее совет директоров (СД), тем, как директора выявляют проблемы бизнеса и реагируют на них. Ожидания стейкхолдеров в отношении того, как компании должны работать, растут: от бизнеса требуется не только создания акционерной стоимости, но и достижения этого методами, устойчивыми в долгосрочной перспективе. Кроме того, требуется учитывать эффекты ведения бизнеса в более широком смысле, его влияние на разные группы заинтересованных сторон. Об этом свидетельствует повышенное внимание к ESG-повестке в деятельности компании, разнообразию среди ее сотрудников и создаваемых благам не только для акционеров, но и общества в более широком понимании. Почему в этом контексте важно говорить о составе СД, его многообразии и выработке принципов преемственности?

### Важные критерии состояния СД

Люди, входящие в СД компании, объединены общей целью: они хотят, чтобы организация была как можно лучше. Члены СД должны иметь возможность задавать сложные вопросы, поддерживать и оценивать управленческую команду и помогать бизнесу достигать поставленных целей. Профессиональные качества членов СД должны дополнять навыки и опыт управленческой команды бизнеса [14].

С растущей сложностью среды функционирования и многообразием целей, которые преследует компания, многообразие состава СД является важным компонентом успеха бизнеса. Совет должен быть разнообразным как в демографическом, так и в эмпирическом отношении: это означает, что члены СД должны быть разнообразны не только по полу и расе, но также по возрасту, культурному происхождению, образованию и образу мыслей. Если директора имеют схожие взгляды, они скорее будут подвержены так называемому групповому мышлению, а решение проблем и внедрение инноваций в организации могут стать проблемой. Кроме того, исследования (см., например, [15]) показывают, что большее разнообразие СД может привести к лучшим результатам в бизнесе и общему повышению удовлетворенности сотрудников.

Оценка многообразия СД должна стать преднамеренным упражнением, встроенным в структуру управления компанией. Например, при оценке текущего состояния вашего СД необходимо

учитывать важные для каждого члена совета навыки и умения, квалификацию, опыт и разнообразие в более широком смысле как указано выше. К оценке разнообразия нужно подходить, глядя сквозь призму корпоративной стратегии: важно понимать, какие навыки будут необходимы СД для реализации стратегических инициатив компании. Найденные пробелы потребуют внимания и ликвидации, либо путем повышения навыков существующего состава СД, либо введения в него новых членов.

## Преодоление вызовов

Обдумав состав своего совета и определив области, требующие улучшения, возможно, вы решите, что в состав СД стоит внести изменения. При этом вы можете столкнуться с необходимостью ответа на следующие вопросы:

1. Каковы потребности бизнеса с точки зрения размера правления, демографии и опыта?
2. Вовлечены ли нынешние члены СД в решение проблем бизнеса на соответствующем уровне?
3. Установлены ли четкие ожидания того, что требуется от членов правления/СД?
4. Как происходит поиск подходящих кандидатов и их отбор?

Если СД нужны свежие взгляды, начните с определения и документирования процесса отбора, аналогичного шагам, приведенным ниже:

1. Создайте и соберите комитет по назначениям.
2. Установите ожидания и цели (чего именно вы хотите достичь).
3. Начните процесс выбора (определите роль члена СД, а также необходимые навыки и потребности в плане внесения многообразия).
4. Тестируйте кандидатов, кого удалось идентифицировать (используйте рекомендации, привлекайте услуги внешнего поиска и т. д.).

Внедрение понятного процесса поиска и выбора члена правления/СД поможет компании четко определять свои ожидания, а также поможет потенциальным членам СД понять требования, предъявляемые к должности.

Многим компаниям сложно найти новых кандидатов в члены СД, обладающих необходимыми навыками и опытом. Обращение к нынешним членам СД, группам по интересам с нужными вам профилями/навыками и даже контактам с общественностью и/или юридическими фирмами — все это потенциальные источники рекомендаций для введения новых членов в состав СД. Рекрутинговые фирмы также могут помочь с подбором кандидатов с конкретными квалификациями.

## Планирование преемственности СД

В дополнение к определению процесса отбора членов СД, также реализуйте план обеспечения преемственности членов СД. Планирование преемственности направлено как на сохранение, так и на замену талантов в составе СД с течением времени, а также на упреждающее выявление потенциальных будущих лидеров, которые могут взять на себя ответственность за развитие бизнеса, когда в этом возникнет необходимость.

Передовой опыт, связанный с планированием преемственности, включает:

1. Включение планирования преемственности в повестку встреч и собраний СД.
2. Предвидение будущих отставок среди членов СД.
3. Определение возможных карьерных треков для будущих лидеров/директоров.
4. Тестирование плана преемственности.
5. Недопущения повторных назначений среди членов СД.

Долгосрочное планирование преемственности должно руководствоваться корпоративной стратегией. Важной мотивацией реализации такого долгосрочного плана может быть стремление заполнять большинство должностей в СД из числа руководителей внутри компании (см., например, [16]). В этом случае частью стратегии бизнеса становится систематическое развитие менеджмента, которое, в частности, обладает следующими характеристиками:

1. В компании создаются условия для раннего выявления подходящих руководителей разного профессионального происхождения, национальности и пола.
2. Развитие лидеров принимает систематический характер через успешное выполнение задач с возрастающим уровнем ответственности, по возможности, в разных областях бизнеса, регионах и функциях.
3. От потенциальных членов СД требуются не только желание формировать стратегические и операционные решения, но и доказанные успехи/достижения на этом поприще, а также проявление лидерских качеств, особенно в сложных условиях ведения бизнеса.
4. Потенциальные члены СД должны служить примерами для подражания в плане воплощения корпоративных ценностей на практике.

Независимо от того, в каком состоянии ваш СД находится сейчас, прозрачное обсуждение ожиданий и целей является необходимой основой для планирования будущего компании.

С этого минимума начинается создание любых адекватных современным вызовам планов повышения многообразия СД и обеспечения его преемственности.

## Лучшие практики ESG-отчетности по кадровым показателям

Оценка качества ESG-практик и их раскрытие в нефинансовой отчетности все чаще проводится не только по реактивным показателям, которые нацелены на обнаружение проблем с целью избежать их повторения в будущем, но и по проактивным метрикам (см. рис. 7). Согласно требованиям некоторых ведущих регламентирующих организаций, например, GRI, компаниям необходимо продемонстрировать в ESG-отчетности проактивный и системный подход к устранению опасности (ESG-риска), а не описывать исключительно текущее положение дел.

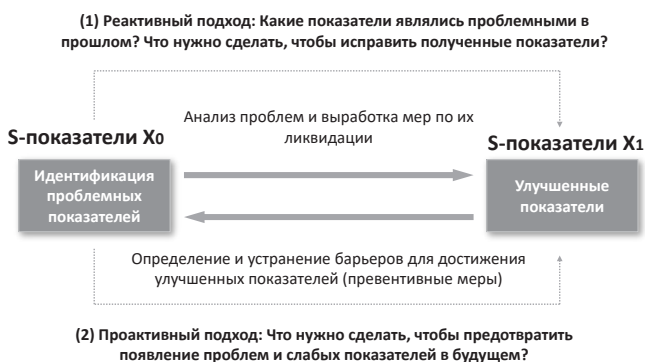


Рис. 7. Реактивный и проактивный подходы к раскрытию HR-метрик

Примеры реактивных HR-показателей: количество зафиксированных случаев нарушения трудовых прав, показатели текучести кадров, статистические данные по половозрастной структуре персонала.

Примеры проактивных HR-показателей: количество проведенных тренингов по защите трудовых прав, количество полученных от сотрудников предложений по улучшению условий труда, список программ по повышению квалификации и развитию лидерских качеств у женщин.

Следует отметить, что интеграция ESG-факторов перестает быть направленной только на деятельность самой компании, а включает в себя цепочки поставщиков и других контрагентов. К примеру, хорошей практикой для компании будет раскрытие информации по теме DEI или соблюдения трудовых прав не только для сотрудников, но и для сторонних организаций, включив соответствующее требование в кодекс поставщиков. И здесь встает правомерный вопрос: должен ли отвечать HR-департамент за расширение поля

действия механизмов обратной связи и объема собираемой информации? У каждой организации на него есть свой ответ.

## Заключение

Гайд подготовлен представителями ассоциации образовательных организаций высшего образования «Новая лига университетов» (Новая Лига). Ассоциация объединяет российские университеты нового типа, созданные на основе международных стандартов. Учредителями объединения выступили Московская высшая школа социальных и экономических наук, Европейский университет в Санкт-Петербурге, Российская экономическая школа и Сколковский институт науки и технологий. Это ассоциация университетов, демонстрирующих приверженность лучшим практикам управления и финансирования, высоким образовательным стандартам и передовым исследованиям, имеющим международное признание. Интеграция возможностей вузов и совместного конструирования будущего направлена не только на реализацию выгод от внутренней кооперации, но и на создание значимой точки роста для российского высшего образования, исследовательской повестки и вклада в корпоративное партнерство.

Тематика «Устойчивое развитие и ESG» — флагманская в образовательной и исследовательской повестке Новой Лиги, и она была выбрана неслучайно. Вопросы, связанные с окружающей средой и влиянием бизнеса на общество, за последние несколько лет из теоретических стали вполне прагматическими. Помимо новых моделей потребления, есть и новые требования со стороны международных рынков. Эти новые вызовы необходимо не только знать, но и понимать, что за ними стоит и какие есть риски и, самое главное, возможности. Устойчивое развитие, управление нефинансовыми рисками — сферы, в которых много нового, особенно в части управления бизнесом, учета воздействия на окружающую среду и общество.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. McKinsey&Co, Women in the Workplace 2021.  
URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>
2. Thang, Nguyen; Truong Quang; Dirk Buyens. 2010. The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review. Research and Practice in Human Resource Management, 18(1), 28-45.
3. Bishop, J. (1991). On the job training of new hires. In D. Stern & J. M. M. Ritzen (Eds.), Market failure in training? (61-94). New York: Springer-Verlag.
4. Deng, J., Menguc, B., & Benson, J. (2003). The impact of human resource management on export performance of Chinese manufacturing enterprises. Thunderbird International Business Review, 45(4), 409-429.
5. Pine, J., & Judith, C.T. (1993). ROI of soft-skills training. Training, 2, 55-60.
6. Bernstein A. & L. Beeferman (2015). The Materiality of Human Capital to Corporate Financial Performance. IIRC Institute, Harvard Law School
7. Task Force on Human Capital Management. 2003. Accounting for People Report. UK Department for Trade and Industry. URL: <http://www.berr.gov.uk/files/file38839.pdf>
8. Adam Gorley (2022) Should Leadership Compensation Be Tied To ESG Metrics? Here's Why It Makes Sense. Sustainalytics Resource Center. June 9. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/corporate-esg-blog/should-leadership-compensation-be-tied-to-esg-metrics>
9. Fran Lopez de Saa (2022) ESG and Executive Compensation: Why the Right Metrics Matter The Russell Investments Blog. July 6. URL: <https://russellinvestments.com/cn/blog/esg-metrics-executive-compensation>
10. Maria Castañón Moats, Leah Malone, and Christopher Hamilton (2022) The Evolving Role of ESG Metrics in Executive Compensation Plans. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. March 19. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/19/the-evolving-role-of-esg-metrics-in-executive-compensation-plans/>
11. OECD (2020) Business and Finance Outlook 2020: Sustainable and Resilient Finance
12. KPMG (2021) ESG risks in banks. Effective strategies to use opportunities and mitigate risks
13. Jurgita Ashley, and Randi Val Morrison (2021) ESG Governance: Board and Management Roles & Responsibilities. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. November 10. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2021/11/10/esg-governance-board-and-management-roles-responsibilities/>
14. Johnson Lambert (2022) Board Diversity and Succession Planning. May 13. URL: <https://www.johnsonlambert.com/insights/board-diversity-and-succession-planning/>
15. Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, and Sara Prince (2020) Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey and Company, May 19. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
16. BASF (2022) Competence Profile, Diversity Concept and Succession Planning for the Board of Executive Directors. URL: <https://report.basf.com/2020/en/corporate-governance/corporate-governance-report/competence-profile-diversity-concept-and-succession-planning-for-the-board-of-executive-directors.html>

# Коллектив авторов

## Ирина Гайда

Эксперт центра по энергопереходу и ESG Сколтех, независимый директор НОВАТЭК. ЕХ-лидер энергетической практики The Boston Consulting Group и PwC Strategy в России.

## Максим Буев

Проректор по корпоративным проектам Российской экономической школы (РЭШ), DPhil по экономике Оксфордского университета. ЕХ-декан факультета экономики Европейского университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПб). Специалист в области прикладных финансов. Соавтор книги «В зеркале супермоделей: рассказы о моделях в финансовой экономике», занявшей второе место в конкурсе PwC «Деловая книга года в России 2021».

## Наталья Волчкова

Профессор Российской экономической школы (РЭШ), Директор Центра экономических и финансовых исследований и разработок (ЦЭФИР) РЭШ, кандидат экономических наук. Специалист в вопросах международной торговли и международной торговой политики. Член Комитета по политике в области развития Экономического и социального совета ООН.

## Елена Кухтерина

Исполнительный директор ассоциации образовательных организаций высшего образования «Новая лига университетов», HR-консультант, практикующий психолог, карьерный коуч, кандидат социологических наук, ЕХ-HRD.

## Ольга Теплова

Эксперт исследовательского центра ENERPO Европейского университета в Санкт-Петербурге. Специалист по рынкам долговых финансовых инструментов с покрытием, инновационным формам финансирования климатической политики и устойчивого развития, интеграции ESG-индикаторов в отчетность компаний. Сертифицированный эксперт Франкфуртской школы бизнеса и управления (Frankfurt School/UNEP Collaborating Centre). Индивидуальный член ассоциации SASB. Кандидат экономических наук.

## Максим Титов

Директор исследовательского центра ENERPO Европейского университета в Санкт-Петербурге. Эксперт Программы развития ООН (UNDP), Европейской экономической комиссии ООН (UNECE), Green Climate Fund. Более 15 лет практики в сфере экспертизы и финансирования проектов устойчивого развития, энергоэффективности и изменения климата.

Новая лига университетов с октября 2021 года успешно реализует программу «**Интеграция ESG-факторов: от PR-стратегии до инструмента создания стоимости**».

В ноябре 2022 года запущена программа «**Трансформация устойчивого развития**».

Приглашаем принять участие в очном интенсиве, который поможет в короткие сроки расширить знания в области устойчивого развития, рассмотреть примеры разных компаний, сравнить себя с конкурентами, а также разработать стратегию внедрения ESG-практик в Вашу компанию.

### Среди экспертов курса:

- **Максим Титов** — руководитель исследовательского центра ЭНЕРПО Европейского университета в Санкт-Петербурге, эксперт Программы развития ООН (UNDP), Европейской экономической комиссии ООН (UNECE), Green Climate Fund;
- **Ирина Гайда** — эксперт центра по энергопереходу и ESG-Сколтеха, независимый директор НОВАТЭК, ex-руководитель энергопрактики The Boston Consulting Group и PwC Strategy в России;
- **Максим Буев** — проректор по корпоративным проектам Российской экономической школы, DPhil по экономике Оксфордского университета;
- **Владимир Горчаков** — директор группы оценки рисков устойчивого развития Аналитического кредитного рейтингового агентства;
- **Александр Чернокульский** — климатолог, старший научный сотрудник Института физики атмосферы им. А. М. Обухова РАН;
- **Екатерина Салугина-Сорокова** — генеральный директор АНО «Центр международных и сравнительно-правовых исследований»;
- **Екатерина Нагаева** — директор департамента листинга Московской биржи.



Также представляем еще одну программу:

## **АНТИКРИЗИС. Адаптация деятельности**

Как перестроиться в нестабильной реальности и не потерять: в темпе развития, в позициях, в доле рынка. Мир изменился, условия турбулентные, мы расскажем, как эффективно работать в этих условиях

С интенсивами Новой Лиги и программами доп. образования университетов — участников Новой Лиги вы можете ознакомиться на сайте: <https://unileague.ru/>

Официальный сайт



Telegram-канал



---

НОВАЯ ЛИГА УНИВЕРСИТЕТОВ