МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Белокопытов А.В..

КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Курс лекций

Смоленск 2018

УДК 658.3:338 (075.5)
ББК 65.290.2 я 81
Б77

Белокопытов А.В.

Корпоративная социальная ответственность: курс лекций / А.В. Белокопытов – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2018. - 65 с.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов, предназначены для бакалавров, обучающихся по всем направлениям подготовки, изучающих курс "Корпоративная социальная ответственность"

Печатается по решению Методического совета ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА (протокол № 2 от 25 сентября 2018 года)

© Белокопытов А.В., 2018
©Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Смоленская государственная сельскохозяйственная академия», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕСТВЕННОСТИ 4
2. ВНУТРЕННЯЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ 11
3. СОЦИАЛЬНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ 20
4.ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ 29
5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ 35
6.ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ 41
7.ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ С УЧЕТОМ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕСТВЕННОСТИ 49
8.КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОРПОРАЦИЙ 56
Библиографический список литературы 64

1. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Сущность корпоративной социальной ответственности.

Глобализация рынка, превращение его из национального в мировой, определяет для хозяйствующего субъекта необходимость внедрения нововведений в области техники, технологий, организации труда и управления, основанных на использовании и применении достижений науки и передового опыта. В центре всех этих явлений лежит интеллектуальный капитал - качество рабочей силы и мотивации работников. Недостаток комплексных научных разработок в области современных управленческих, социальных технологий усложняет процесс взаимодействия отечественных предприятий, государственной власти и общества. В процессе реализации социально-ответственной политики возрастает роль корпоративного управления, обеспечивающего достижение социальных, экономических и экологических целей предприятия. Научно обоснованное решение управленческих задач позволяет обеспечивать благоприятные социально-психологические условия на предприятии, влиять на развитие отношений с заинтересованными сторонами, своевременно предотвращать социальную напряженность, не нарушая принципов экономической эффективности.

Социальная ответственность проявляется и в выполнении обязательств, принятых на уровне функциональных единиц организации, особенно высшим руководством. Разработка процедур социальной политики, социальных программ, критериев результативности должна соответствовать нормам и принципам государственных законов. Одним из способов формирования объективной информации о социальной результативности компании является оценка эффективности управления нефинансовыми рисками, в том числе - социальными.

Корпоративная социальная ответственность - это, своего рода, кодекс этического поведения бизнеса по отношению к обществу. Все больше компаний понимают, что их деятельность оказывает непосредственное влияние на общественную структуру. А их процветание в будущем напрямую зависит от общественных ценностей. Корпоративная социальная ответственность, или «КСО», дает компаниям ряд преимуществ. Например, удовлетворение потребностей персонала значительно сокращает текучесть кадров и поднимает ценность компании. Появляется возможность здоровой конкурентоспособности, отслеживание и контроль воздействия на окружающую среду. Осведомленность о влиянии на общество позволяет грамотно реализовывать экономические возможности. КСО позволяет компаниям вовремя и грамотно сориентировать бизнес таким образом, чтобы он отвечал сегодняшним потребностям населения.

Сейчас уже широко признается, что крупная компания несет ответственность перед обществом, в котором она действует. Первая ее обязанность - оставаться мощной и эффективной на благо акционеров и сотрудни-

ков, внося одновременно ощутимый вклад в экономику и благосостояние страны.

Еще несколько лет назад на фоне глобальных реформ, жесточайшего экономического кризиса и периода первичного накопления капитала, взаимоотношение бизнеса и государства носили сложный, бессистемный характер, а под социальной ответственностью понималась благотворительная деятельность отдельных представителей делового сообщества.

Сегодня с большой долей уверенности можно утверждать об упрочнении российской экономики и становлении цивилизованных отношений между обществом, государством и бизнесом. В стране постепенно меняются приоритеты. Для того чтобы быть по-настоящему современной компанией уже недостаточно постоянно наращивать прибыль, честно оплачивать налоги и заработную плату. Компании, стремящиеся занять твердое положение в российском обществе, постепенно приходят к пониманию того, что декларируемые ранее намерения о социальной ответственности действительно становятся важной управленческой категорией, обеспечивающей высокую деловую репутацию, рыночную привлекательность, а так же расширенные возможности доступа к капиталу. Вместе с тем, социальная ответственность – это еще и ответственность за формирующуюся социальную среду, моральный климат, нравственность общества. Это ответственность перед настоящим и будущим. Поэтому, осознавая свою общественную роль, компании, как социально ответственные субъекты, должны сегодня действовать таким образом, чтобы не повлечь социальный взрыв в будущем.

Бизнес и общество – это взаимосвязанные элементы единого целого. Реализуя свои главные экономические функции, компании напрямую затрагивают интересы, как отдельных общественных групп, так и общества в целом. В свою очередь здоровое и развитое общество является необходимым условием дальнейшего эффективного роста и процветания бизнеса. Все это обуславливает необходимость становления такого рода взаимодействия, в ходе которого бизнес должен оказывать максимально положительное воздействие на общество, не теряя при этом собственную экономическую эффективность. Вследствие чего возникает общая заинтересованность как делового сообщества, так и государства и общества в определении роли бизнеса в нашей стране. Поскольку только консолидация усилий всех субъектов общественных отношений поможет решить социальные и экономические проблемы России. Причем очень важно, чтобы все члены данной системы действовали на паритетных началах, имели одинаковое представление о роли каждого из субъектов, а также использовали единые стандарты и критерии, в частности в отношении социальной ответственности.

В связи с этим возникает проблема определения социальной ответственности в современном обществе, а также ее формирования и реализации в практике управления современных организаций.

Таким образом, в рамках поставленной проблематики представляется важным систематизировать представленную информацию о социальной от-

ветственности и на этой основе рассмотреть ее роль и значение в управлении компанией.

Корпоративная социальная ответственность (КСО, также называемая корпоративная ответственность, ответственный бизнес и корпоративные социальные возможности) – это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны, а также на окружающую среду. Это обязательство выходит за рамки установленного законом обязательства соблюдать законодательство и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

В связи с выходом России на мировую арену, усиливающимися темпами глобализации, желанием отечественных предприятий получения иностранных инвестиций (особенно в условиях мирового экономического кризиса) встал вопрос о введении новых стандартов корпоративной ответственности с ориентиром на прозападную модель.

Направления деятельности и виды корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная ответственность перед обществом (КО) определяется как философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

В этом расширенном определении обращает на себя внимание то обстоятельство, что большинство отмеченных направлений деятельности бизнеса содержит экономические принципы корпоративной деятельности, этические и юридические нормы ведения бизнеса. Социальная составляющая представлена в этом определении через инвестиции в развитие человеческого потенциала и вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Корпоративная социальная ответственность бизнеса можно рассматривать более узко: «КСО - это добровольный вклад частного сектора в обще-

ственное развитие через механизм социальных инвестиций». «Социальные инвестиции бизнеса - это материальные, технологические, управленческие и иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон, в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект»

Основное внимание при реализации социально ответственного поведения уделяется трем направлениям (так называемая тройная линия ответственности, а именно:

- экономическая деятельность (устойчивый рост и производство качественной продукции);

- экологическая деятельность (защита и возобновление ресурсов природной среды);

- социальная деятельность (активная социальная политика).

Для раскрытия его содержания, рабочая группа, занимающаяся разработкой проекта международного стандарта социальной ответственности бизнеса, обобщила опубликованные за последнее десятилетие формулировки и предложила три варианта определения понятия «социальная ответственность»:

.- это форма этики и связанных с нею действий организации по отношению к другим организациям, а также совместимых с ее собственными интересами и интересами общества.

.- определяется как позиция и поведение организации, призванные обеспечить баланс интересов между обществом, окружающей средой и экономикой. В данном контексте социальная ответственность находит свое выражение в обязательствах организации минимизировать отрицательные и максимизировать положительные экологические и социальные воздействия в процессе ее работы.

.- это действия организации, способствующие устойчивому развитию общества и сохранению окружающей среды.

Таким образом, можно сформулировать, что под корпоративной социальной ответственностью понимается модель стратегического поведения корпораций, при которой разрабатываются и проводятся в жизнь программы социально ответственных инициатив, непосредственно в сфере экономической деятельности, а также в природоохранной и социальных сферах. Политика корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятия включает несколько областей ответственности:

перед партнерами;

перед потребителями;

перед работниками;

экологическая;

перед обществом в целом.

Виды КСО.

Разделение социальной политики корпорации происходит в соответствие с её адресатам на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для работников своей компании, а потому ограниченная рамками данной компании.

Внешняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для местного сообщества на территории деятельности компании или ее отдельных предприятий.

Внутренняя корпоративная социальная политика основывается на сложившемся мнении общества о необходимости компании не только обеспечивать прибыль и платить налоги, но и заботиться о своих работниках. Однако общество посылает бизнесу не совсем четкие сигналы, относительно своих пожеланий. Поэтому компания зачастую формирует социальную политику исходя из собственных представлений о данном процессе.

Обычно программы "внутренних" инвестиций не выходят за рамки следующих расходов:

развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников;

формирование корпоративной культуры;

рекреация и оздоровление работников и членов их семей;

привлечение и поддержка молодежи, в том числе и в образовательных программах;

спортивные программы;

оказание материальной помощи;

помощь ветеранам;

реализация разнообразных детских программ.

Внутренняя корпоративная политика направлена, как правило, как на развитие социального капитала, путем укрепления связей, в том числе и неформальных, между работниками, а также между руководством компаний и работниками, так и на увеличение человеческого капитала (здоровье, образование) сотрудников.

Все больше компаний участвует в различных внешних социальных проектах (федеральных и региональных), инициируемых как властью, так и самостоятельно. Основные направления социального партнерства бизнеса и власти: участие в финансировании инициируемых властью масштабных инвестиций в религиозные, медицинские, спортивные, культурные объекты;

содержание объектов ЖКХ (в первую очередь градообразующими предприятиями);

поддержка деятельности и формирование базы медицинских, образовательных и культурных учреждений;

помощь в организации культурно - досуговой деятельности;

проведение образовательных проектов для населения;

поддержка инновационных проектов, направленных на развитие местного сообщества;

поддержка незащищённых групп населения.

Наибольшее значение и распространение имеют программы внешних социальных инвестиций в моногородах. Проводятся они, соответственно, градообразующими предприятиями, в основном на дополнительные средства, кроме налоговых платежей в местные бюджеты. С учетом того, что на градообразующих предприятиях работает большинство населения территорий присутствия крупных компаний, происходит фактически смыкание внутренней и внешней социальной политики.

В некоторых случаях внешняя социальная политика фирмы способствует устранению провалов государства в определенных направлениях социальной сферы; зачастую муниципальные и региональные власти согласуют и даже перекладывают значительную часть социальной нагрузки на предприятия.

Принципы формирования корпоративной социальной политики.

1.Открытость. Принципы открытости предполагают, что компания ведет свою деятельность публично, понятно и доступно, предоставляя только достоверную информацию и предполагая обратную связь со всеми заинтересованными сторонами.

2. Прозрачность (транспарентность) принципы ведения социальной политики предполагает,что социальные программы и механизмы их реализации должны быть четкими и понятными

3. Публичность. Любая информация о корпоративной социальной ответственности, за исключением конфиденциальной, должна быть доступна общественности

4. Достоверность. Недопустимо сокрытие или фальсификация данных о корпоративной социальной ответственности.

5. Направленность. Наличие приоритетных направлений реализации социальных программ.

6.Регулярность. Отказ от единичных и фрагментарных акций в пользу планомерных программ и проектов в рамках в зафиксированных приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности.

7. Актуальность. Реализуемые программы корпоративной социальной ответственности должны быть своевременны и востребованы.

8. Масштабность. Программы корпоративной социальной ответственности должны охватывать значительную аудиторию и быть заметны для общества в целом.

9. Эффективность. Затраченные на реализацию программ средства должны ощутимо помогать в решении проблем, при этом результаты программ подлежат регулярной оценке и учету.

10. Политическая неангажированность. Неучастие в предвыборных гонках, поддержке политических партий или отдельных политических деятелей.

11. Отказ от поддержки националистических движений.

Вопросы для самоконтроля

1.Дайте определение КСО.
2.Назовите области ответственности КСО.
3.Определите виды КСО.
4.Назовите принципы формирования КСО.
5.Назовите основные направления КСО.

2. ВНУТРЕННЯЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Сущность качества трудовой жизни и внутренние социальные инвестиции.

В первой половине прошлого столетия именно обострение противостояния между трудом и капиталом вынудило собственников в разных странах мира совместно начать новую социальную политику, направленную на улучшение положения наемных работников. С целью научного обоснования такой политики и выработки конкретных согласованных действий работодателей была создана Международная организация труда (МОТ), устав которой был принят 11 апреля 1919 г. на Парижской мирной конференции, а затем включен в Версальский мирный договор, подписанный 28 июня 1919 г. Принципы МОТ заключались в регламентации рабочего времени, включая установление максимальной продолжительности рабочего дня и рабочей недели; урегулировании набора рабочей силы; борьбе с безработицей; гарантиях заработной платы, обеспечивающей удовлетворительные условия жизни, защите трудящихся от болезней, профессиональных заболеваний и несчастных случаев на производстве; защите детей, подростков и женщин; выплате пенсий по старости и инвалидности; признании принципа равной оплаты за равный труд; организации профессионального и технического обучения.

До сегодняшнего времени МОТ остается единственной международной специализированной организацией ООН**,** осуществляющей нормотворческую деятельность в сфере занятости, организации труда и других, непосредственно связанных с ней социальных отношений3, в том числе по вопросам методологии качества трудовой жизни.

Качество трудовой жизни является важнейшим показателем внутренней КСО. Концепция качества трудовой жизни основывается на создании условий, обеспечивающих оптимальное использование трудового потенциала человека, его интеллектуальные, творческие, организаторские, морально-нравственные способности4. Возникновение концепции качества трудовой жизни было обусловлено процессами индустриализации производства, объективно приведшими к коренным изменениям в условиях труда, его мотивации, а в дальнейшем — и в общем характере социально-трудовых отношений.

Комплексная методология качества трудовой жизни начала формироваться в 1930—1970-е гг. Изначально понятие «качество трудовой жизни» было связано с теориями мотиваций, которые разделились на две группы: содержательные и процессуальные. В научный оборот понятие «качество трудовой жизни», признанное мировым сообществом как один из индикаторов социальной ответственности бизнеса, было введено в 1972 г. на Международной конференции, посвященной проблемам социально-трудовых отношений. Базовым положением в концепции качества трудовой жизни является признание творческого характера личности человека. Главная целевая задача — создание таких условий труда, при которых работник мог бы полностью раскрыть свой личностный потенциал, реализовать все свои профессиональ-

ные навыки и творческие возможности, не нарушая при этом культурные, национальные, нравственные и бытовые аспекты жизнедеятельности.

Внутренняя социальная политика призвана решать следующие задачи:

-защита работников, реализуемая через систему льгот и гарантий, предоставляемых как государством, так и самим предприятием;

-воспроизводство рабочей силы, осуществляемое через организацию оплаты труда;

- стабилизация интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство), достигаемая через их согласование.

В настоящее время реализация внутренней социальной политики корпорации происходит с использованием формальных и неформальных правил предоставления социальных благ для разных групп персонала, включенных или не включенных в контракты, заключаемые при приеме сотрудника на работу.

Как правило, социальная политика компании реализуется через коллективный договор и локальные акты на основе социального партнерства с профсоюзом организации. Понятие «социальное партнерство» определено Трудовым кодексом РФ (ст. 23) как «система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений».

Коллективные договоры включают обязательную и добровольную часть социальных льгот, доступных для работников, попадающих под соответствующие критерии (например, беременные, матери-одиночки, инвалиды и др.). В обязательную часть входят все льготы, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, их исполнение является обязательным для менеджмента компании.

В перечень обязательных направлений, за которые компания берет на себя ответственность, как правило, входят:

- рабочее время и отдых;
- оплата и условия труда;
- занятость;
- охрана труда и здоровья работников;
- компенсации, льготы, гарантии;
- сотрудничество при реализации коллективного договора и ответственность сторон;
- порядок разрешения споров.

Объем социальных обязательств, представленных в коллективных договорах, достаточно различен и зависит, как правило, от финансовых возможностей компании, сложившихся традиций, специфики и вредности труда, силы профсоюзной организации, которая следит за принятием и исполнением договора.

В качестве примера приведём основные льготы и гарантии, предоставляемые сотрудникам ОАО «Газпром» в соответствии с коллективным договором (на 2012 г.):

-доплата за детские дошкольные учреждения - компенсация 80% стоимости содержания в детских садах;

-единовременная выплата впервые вступившим в брак – 3 мин. ставки;

-единовременное пособие при рождении ребенка– 10мин. ставок;

-единовременная материальная помощь работникам по семейным обстоятельствам – 2 мин. ставки;

-единовременное пособие при выходе на пенсию - От 5 до 16 средних заработков.

Помимо коллективного договора на предприятии используются и другие практики предоставления льгот, когда все работники поставлены в одинаковые условия их получения, например материальной помощи при форс-мажорных обстоятельствах.

Среди неформальных правил социальной политики можно назвать следующие:

- дифференциация социальной политики для «близких» и «дальних» и как следствие — предоставление более широких преимуществ руководящему составу компании по сравнению с рядовым персоналом;

- преимущества тем работникам, в которых наиболее заинтересована компания;

- оперативное реагирование при форс-мажорных обстоятельствах независимо от статуса работника или в иных случаях, минуя формальные ограничения в ответ на просьбы со стороны руководства;

- распространение предоставляемых льгот не только на работников компании, но и на членов(их семей, например оплата престижного образования детям и др.

Неформальные правила предоставления социальных льгот фактически являются дополнительными управленческими рычагами, позволяющими повысить управляемость компанией, стимулировать работу тех, в ком компания заинтересована в первую очередь.

Финансовой основой корпоративной социальной политики являются **социальные инвестиции.** Традиционно социальные инвестиции компаний подразделяются на две большие группы: внутренние (ориентированы на поддержку собственного персонала) и внешние (связаны с развитием местных сообществ и защитой окружающей природной среды). Внутренние социальные инвестиции бизнеса охватывают следующие направления:

- развитие персонала — инвестирование, призванное обеспечить достижение качественных и количественных изменений в кадровом составе организации (привлечение квалифицированных специалистов и талантливой молодежи; адаптация новых сотрудников; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; оценка и аттестация персонала; формирование кадрового резерва; развитие организационной культуры и внутренних коммуникаций);

- охрана труда — инвестирование, связанное с обеспечением безопасных для жизни и здоровья работников условий труда (мониторинг и аттестация рабочих мест; приобретение средств индивидуальной и коллективной защиты, спецодежды и инвентаря; проведение санитарно-гигиенических мероприятий; обеспечение противопожарной безопасности; благоустройство рабочих мест; обучение сотрудников требованиям в области охраны труда);

- развитие социальной инфраструктуры — направление инвестиций на строительство и содержание социальных объектов, деятельность которых напрямую не связана с производством продукции (оказанием услуг и выполнением работ): на содержание и развитие объектов физкультурно-оздоровительного назначения, общественного питания, образования и здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, санаторно-курортного и клубного типа и др.;

- социальный пакет — направление социальных инвестиций компании на предоставление персоналу некоторой совокупности благ за счет собственных средств организации, не являющихся обязательными, т.е. законодательно регламентированными (медицинское обследование, лечение и санаторно-курортное оздоровление работников и членов их семей; компенсация транспортных расходов; материальная помощь; взносы на добровольное медицинское и пенсионное страхование персонала; предоставление оплачиваемых дополнительных отпусков; надбавки к пенсиям работающим на предприятии пенсионерам; проведение спортивных мероприятий с участием персонала).

Таким образом, внутренняя социальная политика адресована работникам своей компании. Она основывается на необходимости обеспечивать высокое качество социально-трудовых отношений и соблюдении требований Трудового кодекса РФ.

Развитие человеческого капитала корпорациями.

Одним из важнейших направлений социальной политики корпорации является развитие человеческого капитала. Понятие «человеческий капитал» стало активно использоваться после выхода в свет научных работ американских экономистов Т. Шульца , Г. Беккера и И. Фишера — признанных классиков теории человеческого капитала, удостоенных Нобелевских премий по экономике.

Человеческий капитал, рассматриваемый в рамках отдельной компании, отличается от физического капитала следующими особенностями:

- человеческий капитал не может быть собственностью предпринимателя, он принадлежит работнику — его носителю;

- инвестирование в человеческий капитал требует намного более длительного периода времени, чем это допускает предприниматель-работодатель, и это обусловливает необходимость объединения усилий государства, корпорации и самого носителя капитала с целью его качественного формирования и постоянного совершенствования.

В связи с этим важно учитывать следующие источники инвестирования развития человеческого капитала:

1) вложения в общий человеческий капитал должны осуществляться государством и носить долговременный характер; они отражают направления государственной социальной и бюджетной политики, нацеленной на развитие человеческого потенциала (например, приоритетные национальные проекты «Образование» и «Здравоохранение», государственные целевые программы и др.);

2) вложения в специфический человеческий капитал, выражающий профессиональные особенности и характер конкретного производства, носят, как правило, краткосрочный характер и являются заботой корпорации (предпринимателя), рассчитывающей на дополнительный эффект от работника. Ослабление специфического человеческого капитала (профессионализма кадров) приведет к снижению производительности труда, а это прямой путь к уменьшению прибыли и ухудшению качества выпускаемой продукции.

3) поскольку человеческий капитал всегда является индивидуальным (не отторжимым от его носителя), то инвестирование как в общий, так и в специфический человеческий капитал может также осуществляться по инициативе и за счет личных средств субъектов — семьи и самого работника — с целью получения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке труда.

Бизнес, реализующий принципы КСО, объективно заинтересован в наращивании человеческого капитала как в рамках корпорации, так и в обществе в целом. Г. Беккер отмечает: «Один из способов инвестирования в человеческий капитал — улучшение физического и эмоционального состояния человека». Социальное инвестирование обязательно должно учитывать это обстоятельство.

В современных условиях многие компании переходят к системе управления «через удовлетворение» (что еще раз подтверждает логику пирамиды Маслоу, где одной из самых высоких потребностей является самореализация). Для этого фирмы:

- подбирают сотрудников, мотивированных на качественное выполнение работы, которых не нужно заставлять;

- используют в целях мотивации более тонкие и эмоционально окрашенные позитивные (приносящие радость) методы повышения эффективности деятельности. Это особенно важно для перспективных сотрудников — носителей конкретных знаний, имеющих богатый опыт и креативные способности.

Удовлетворенность работой и возможность самореализации персонала для компании имеет и экономическое значение. Например, в США разработана модель, описывающая связь между прибыльностью и множеством относящихся к ней факторов в виде цепочки взаимозависимостей:

-прибыль и рост фирмы связаны с приверженностью потребителей;

-приверженность потребителей связана с потребительской удовлетворенностью;

-потребительская удовлетворенность — с ценностью услуги;

-ценность услуги — с производительностью сотрудников;

-производительность сотрудников — с их приверженностью;

-приверженность сотрудника — с его удовлетворенностью;

-удовлетворенность сотрудников — с внутренним качеством трудовой жизни.

Удовлетворенность сотрудников корпорации заметно влияет на их лояльность, приверженность имиджу организации. Развитие лояльности работников соответствует экономическим принципам КСО, поскольку способствует развитию базовой функции компании на рынке как производителя качественных товаров и услуг.

Основными факторами формирования лояльности и приверженности фирме являются:

-создание системы качественного подбора персонала;

-формирование и поддержка удовлетворенности персонала;

-осуществление программ развития персонала.

В движении к «экономике знаний» первостепенное значение приобретает интеллектуальный капитал. Директор Центра исследований постиндустриального общества В. Иноземцев определяет интеллектуальный капитал как нечто вроде «коллективного мозга», аккумулирующего научные знания сотрудников, интеллектуальную (промышленную) собственность (изобретения, патенты, ноу-хау, торговую марку) и накопленный опыт, информационные сети и имидж фирмы. Все элементы интеллектуального капитала могут быть рассмотрены как факторы, от которых в той или иной степени зависит создание богатства современного общества; все они порождены человеческим интеллектом и обеспечивают объективные условия применения знаний в целях повышения конкурентоспособности фирмы.

Интеллектуальный капитал придает новое качество человеческому капиталу за счет расширения возможностей создания и использования различного типа инноваций (продуктовых, процессных, организационных, маркетинговых) , что усиливает позиции организации на рынке и приносит дополнительный доход.

В современном понимании «человеческий капитал» приобретает новые оттенки и раскрывается еще полнее за счет включения в него следующих составляющих:

-системный (логический) капитал, основу которого составляет культура мышления, навыки организации эмпирического наблюдения, необходимые для моделирования окружающей действительности, умение логично излагать мысли и др.;

-эмоциональный капитал, который отражает способности осознавать свой внутренний эмоциональный мир и управлять им, обладать пассионарностью, т.е. способностью к вдохновению, энергетической подзарядке, сосредоточению на главном;

-креативный капитал, сочетающий в себе логические, эмоциональные и творческие способности, опирающийся на гибкость мышления и поведения, наличие воображения и способности к нахождению новых подходов к разрешению проблем в условиях неопределенности;

-социальный капитал, основанный на осознании человеком своего социального статуса и предназначения, способности к общению и взаимодействию с другими людьми; умении управлять конфликтами и корректировать свое социальное поведение; в социальный капитал включаются наработанные временем связи и отношения с другими людьми, их уважение и признание;

-предпринимательский капитал, в который включаются способности человека к целеполаганию, нестандартному мышлению, новаторскому соединению факторов производства, склонность к обоснованному риску, воля и умение добиваться запланированного результата наилучшим способом;

-творческий капитал, отражающий способность к изобретательству, рационализации, решению проблем, имеющих подлинную новизну, ориентированную на поиск инновационных подходов, инициативность, креативность, коммуникабельность, ответственность;

-организационный капитал, выражающийся в организаторском таланте, умении обеспечить надежность функционирования системы, создать и поддерживать производственную дисциплину, делопроизводство, четкость внутреннего регламента и внешних контактов;

-потребительский (клиентский) капитал, означающий способность создавать устойчивые связи с потребителями; формировать обратные связи (отзывы, рекламации, предложения) по результатам потребления (эксплуатации) продукта.

Качественный человеческий капитал создает благоприятные условия для активной социальной политики и тем самым стимулирует экономический рост. Таким образом, социальная политика в совокупности с человеческим капиталом может рассматриваться, с одной стороны, как условие, а с другой — как результат реализации экономической политики государства или конкретной фирмы.

Корпоративная социальная ответственность малого бизнеса.

В настоящее время предприятия малого и среднего бизнеса не в состоянии в полной мере соответствовать принципам корпоративной социальной ответственности и адекватно на них реагировать. Это проявляется в ряде факторов.

1. В области реализации КСО у малого предпринимательства не имеется достаточного технического и организационного опыта, а стандарты КСО плохо соотносятся с их экономическими и социальными условиями и иными особенностями. Однако МСП не может игнорировать концепцию КСО, поскольку находятся в партнерских взаимоотношениях с крупными компаниями, которые вплотную занимаются продвижением принципов КСО.

2. Более 80% всех выявленных нарушений трудового законодательства в сегодняшней экономике приходится на сферу МСП; здесь же наметилась 82

устойчивая тенденция к гибели и травмированию работников в результате несчастных случаев.

3. Низкий уровень деловой культуры и социальной ответственности является причиной развития неформальных отношений и прямого нарушения трудового законодательства. По данным исследований, до 30% владельцев малых предприятий используют труд работников без заключения соответствующего контракта, почти 70% выплачивают «зарплату в конвертах»26.

4. Низкий уровень социальной ответственности в сфере экологической безопасности. По имеющимся данным, только 15% отечественных предприятий МСП включили в свои уставные документы экологические мероприятия (например, в Германии 85% предприятий малого и среднего бизнеса в своей деятельности учитывают экологические аспекты)

5. Многие малые предприятия, желающие иметь контакты с зарубежными партнерами, производят неконкурентоспособную продукцию (услуги) даже по стандартам собственной страны. Достаточно часты случаи сознательного введения в заблуждение потребителя, бесконтрольное и массовое предложение и использование продуктов, содержащих генно-модифицированные элементы, опасные для жизни и здоровья людей, и др.

6. Невысокий уровень социальных обязательств отечественного МСП зачастую объясняется непростым экономическим положением предприятий, морально-нравственными нормами поведения руководителей и другими обстоятельствами, связанными с различными причинами:

-низким уровнем прибыльности малого бизнеса — по имеющимся данным, средний уровень рентабельности малого бизнеса в России составляет 2—10%;

-отношением государственных структур, создающих множество барьеров для развития МСП, сопряженных с коррумпированным поведением чиновников;

-активностью криминального бизнеса и др.

Для достижения этих целей центром ЮНИДО разработана «Программа оценки социальной ответственности предпринимателей (REAP)». Программа является практическим инструментом продвижения концепции КСО в МСП на основе трех главных составляющих деятельности предприятия: экономической, социальной и экологической (так называемая «концепция тройных итоговых показателей») — и предоставлении социального отчета о своей деятельности в соответствии с Международным стандартом по социальной ответственности бизнеса (ISO 26000).

Поддержка МСП в современной России является одним из важнейших приоритетов государственной политики. В настоящее время в России действуют четыре крупнейших предпринимательских объединения: «Опора России», Торгово-промышленная палата Российской Федерации, «Деловая Россия», Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), программной целью которых является не только содействие увеличению числа субъектов малого и среднего предпринимательства, но и пропаганда образа социально ответственного бизнеса.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему качество трудовой жизни является важнейшим объектом социальной ответственности компании?

2. Какое влияние оказала Международная организация труда на повышение социальной ответственности работодателей?

3. Какова роль профсоюза и других подразделений компании в формировании корпоративной социальной политики?

4. В чем принципиальное значение коллективного договора, социального пакета и других форм социальной поддержки персонала?

5 Какие мероприятия в плане социальной политики влияют на развитие человеческого и социального капитала корпорации?

7 В какой мере внутренняя КСО зависит от сложившегося в организации этического климата?

8 Возможна ли КСО на малых и средних предприятиях и в чем особенности ее проявления?

3. СОЦИАЛЬНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ

Социальные инвестиции: сущность, отличие от благотворительности.

Рост объемов социального инвестирования вызывается возникновением новых, ранее не существовавших проблем, требующих совершенно иной меры ответственности бизнеса. Социальное инвестирование возникает как непосредственные инвестиции в человека (знания, организационная культура, охрана труда).

Социальные инвестиции — это материальные, технологические и иные ресурсы, а также финансовые средства, направляемые на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов внутренних и внешних заинтересованных сторон — потребителей, персонала, местных сообществ на территориях присутствия.

По мере развития производительных сил и повышения качества потребления социальное инвестирование превращается в динамичный процесс и принимает более широкие формы реализации (деловая репутация, партнерство, гражданская ответственность, экология). В стратегическом отношении компанией будет получен определенный (хотя не всегда просчитываемый) социальный и экономический эффект.

Основными признаками социального инвестирования являются:

-направленность на решение актуальных для региона присутствия компании проблем;

-наличие социального эффекта — доходность от социально ответственного инвестирования обычно сравнима с доходностью традиционных фондов и проявляется в снижении издержек производства, повышении производительности труда, сокращении потерь от временной нетрудоспособности сотрудников, росте обеспеченности квалифицированными специалистами, сокращении санкций и штрафных платежей (обусловленных воздействием на окружающую среду), возможностях реорганизации производства, сокращении численности неквалифицированных сотрудников.

Долевое финансирование — форма адресной финансовой помощи, которая заключается в совместном финансировании социальных программ со стороны компании, органов государственного управления и некоммерческого сектора.

Отличительные характеристики социального инвестирования от традиционной благотворительности и спонсорства:

1) формирование рынка социальных инвестиций, предполагающего устойчивое финансирование человеческого развития в долгосрочном периоде, включает в себя: программы кредитования под гарантии государства, обеспечивающие возвратность инвестиций компаний, создание endowment — вложение инвестиций в фонд, который финансирует фантовые программы из процента на инвестированный капитал, приращение ресурса за счет вклада со стороны грантополучателей (долевое финансирование);

2) превращение социального инвестирования в непрерывный процесс финансирования, который позволяет поддерживать человеческое развитие, т.е. не отдельную проектную идею, а «машину» по производству проектных идей;

3) выбор грантополучателя (партнера) с проверенной репутацией через партнерство, совместная разработка и реализация социальных программ по человеческому развитию на всех уровнях жизнедеятельности. Это могут быть программы, связанные с решением актуальных проблем самой фирмы (развитие и обучение персонала с точки зрения его креативности; гранты наиболее образованным работникам, генераторам идей, обладающим уникальными знаниями и навыками), или создание инновационных моделей и механизмов инвестирования социальной структуры территорий присутствия.

Слово «социальная» означает, что деятельность компаний сказывается на сообществе на разных уровнях — на уровне города, региона или государства в целом. Причем так называемые социальные эффекты не сводятся к программам для местного сообщества. Они включают в себя также экологические программы, программы поддержки сотрудников, производство качественного, безопасного продукта, прозрачность процессов в компании, уважение к правам человека.

Социальные инвестиции не ставят своей целью непосредственно увеличение доходов компании, но уменьшают как систематический, так и несистематический риск деятельности предприятия. Уменьшение систематического риска происходит путем-.

-снижения социальной напряженности в регионе;

-улучшения инвестиционного климата в регионе посредством обеспечения высокого качества обустройства жизни населения путем развития региональной инфраструктуры (транспортной, социальной, экологической), что приводит к снижению инвестиционных рисков предприятий. В любом случае вложения собственником материальных форм капитала в работников всегда рассматриваются как очень рискованные, так как последние всегда свободны в выборе места приложения своего интеллектуального капитала. Умственные способности, как и данные к физическому труду, переходят вместе с переходом человека на другое место работы, где и получают новые способы применения. Социальное инвестирование всегда связано с формированием интеллектуального капитала, собственник которого, даже работая по найму, превращается в партнера по бизнесу, имеет высокий уровень дохода и вполне может позаботиться сам о себе и своей семье. Для любой компании уход профессионалов означает «утечку мозгов», что неизбежно приводит к ее отставанию по основным финансово-экономическим показателям по сравнению с другими компаниями.

Сущность социального инвестирования проявляется в функциях, выполняемых данной категорией в общественном воспроизводстве:

-э*кономическая* - совершенствование, развитие собственности и сохранение прав социума на ресурсы;

-*социальная* — ликвидация условий неэффективного использования ресурсов национальной экономики (в первую очередь интеллектуального человеческого капитала);

-*инновационная* — модернизация и креативность в создании бизнес-структур;

-*демографическая* — обеспечение высокотехнологичных и конкурентоспособных отраслей экономики высококвалифицированными трудовыми ресурсами;

-*нравственная {этическая)* — обеспечение политических и духовных взаимосвязей различных социальных субъектов.

Все функции в итоге «работают» на человеческое развитие, способствуя процветание национальной экономики.

К компаниям, которые будут работать в направлении развития социального инвестирования, на современном этапе можно отнести:

- крупные корпорации — в силу общей политики руководства;
- компании, использующие западные схемы менеджмента (в том числе корпоративное гражданство);
- компании, желающие существенно улучшить свой имидж и наладившие нормальные отношения с властью.

Социально ориентированный маркетинг и спонсорство социальных программ.

Современные компании все чаще обращаются к инструментам формирования имиджа, имеющим ярко выраженную социальную направленность, поскольку позитивный имидж компании (бренда) в немалой степени влияет на потребительский спрос.

Социальный маркетинг обычно рассматривается как концепция согласования и увязывания интересов компании, потребителей и всего общества. Филип Котлер определяет сущность этой концепции как понимание людей и такое с ними общение, которое ведет к усвоению ими новых взглядов.

В рамках корпоративной социальной ответственности развивается *концепция социально ориентированного маркетинга.* В ее ракурс входит не только изучение и формирование потребностей покупателей, но также удовлетворение их более эффективными методами, чем конкуренты, при условии повышения благосостояния всех членов общества. Следует подчеркнуть, что под благосостоянием здесь понимается совокупность материальных, духовных, социальных благ, которыми владеет субъект благосостояния и которые он использует для удовлетворения своих потребностей. Следовательно, социально ориентированный маркетинг представляет собой механизм согласования потребностей и интересов потребителей, компании и общества.

Трудность современных компаний состоит в обеспечении сочетания некоммерческой и коммерческой составляющих их деятельности в социально ориентированном маркетинге. Выбор способа преодоления этой трудности зависит от особенностей направлений его деятельности, производимых продуктов, внутренней среды, емкости рынка и др. Выбранное сочетание декла-

рируется в корпоративной миссии и не может противоречить целям некоммерческой деятельности.

Социально ориентированный маркетинг предполагает выполнение дополнительных функций управления для донесения товаров, услуг, программ или информации до общественности или определенной группы людей. Его основной целью является решение социально значимой проблемы методом ознакомления людей с нужным им продуктом, услугой или программой; а также с тем, кто занимается продажами, как и где люди могут получить то, что им нужно. Исходя из этого, система социально ориентированного маркетинга включает функции разработки социальных программ маркетинга, исследования, рекламирования, продвижения товаров, приобретения репутации, необходимые для укрепления имиджа компании и удовлетворения интересов больших групп людей. С помощью этих управленческих функций система социально ориентированного маркетинга занимается:

-убеждением. Например, "Курение – опасно для здоровья";

-социальной практикой, нацеленной на то, чтобы, например, побудить человека бросить курить;

-продажами социальных продуктов, потребление которых способствует улучшению здоровья нации.

Такая маркетинговая деятельность социально необходима, чтобы добиться изменений в поведении рисковых групп населения, усилить влияние некоммерческих организаций (далее – НКО) и их возможности и повысить эффективность социальных программ.

Сравнение направлений маркетинговой деятельности в рамках традиционного и социально ориентированного маркетинга показывает, что их принципы управления рыночной активностью покупателей идентичны: стратегическая цель связана с удовлетворением потребностей, используются те же элементы комплекса маркетинга, работа ведется по выделенным сегментам рынка, и даже оценка эффективности проводится но схожим методикам постоценки, в то же время у данных направлений маркетинга наблюдается ряд существенных различий (табл. 1 и2).

Таблица 1.

Сравнение классического и социально ориентированного маркетинга Параметр сравнения	Классический маркетинг	Социально ориентированный маркетинг
Тип продукта	Товары и услуги	Идея, желаемое поведение, нематериальная услуга
Цель деятельности	Повышение стоимости компании на рынке	Социальные эффекты
Объект воздействия	Организация, предлагающие сходные товары и услуги	Текущее состояние общества, отношение к проблеме
Сложность использования	Средняя	Высокая

Существенными признаками применения компанией концепции социально ответственного маркетинга можно считать:

-проактивную позицию компании в отношении улучшения качества жизни, превосходящего ожидания общественных групп в отношении социальной ответственности;

-изменение конфигурации маркетинга-микс добавлением инструментария внутреннего маркетинга;

-изменение традиционного инструментария маркетинга-микс за счет внедрения социальных инноваций;

-присутствие связи осуществляемых маркетинговых коммуникаций со стратегическими целями организации;

-вовлечение в формирование маркетинговых отношений всех заинтересованных сторон;

-открытость и интерактивность маркетинговых коммуникаций.

Таблица 2.

Отличительные особенности социально ориентированного маркетинга	Описание параметра для социально ориентированный маркетинга
Цель	Благополучие компании в долгосрочном периоде за счет решения социально-экономических проблем всех контактных групп
Место в политике социально ответственного бизнеса	Первичное по отношению к бизнесу
Мотивация деятельности	Решение проблем перед обществом
Инициатива	Внутренняя
Критерии отбора получателей социальной помощи	Общественные предпочтения, собственные предпочтения
Ресурсы/механизмы финансирования	Внутренние
Выгода для компании	Постоянная

В результате маркетинговой деятельности компания взаимодействует с клиентом при помощи инструментов маркетинга. Клиент дает этим взаимодействиям собственную этическую оценку, позитивную или негативную. На основании этой оценки клиент составляет образ компании в целом и принимает для себя важные решения, касающиеся доверии ей. Рассмотрим инструменты, которыми компания может воздействовать на клиента.

В социально ориентированном маркетинге продукт представляет собой желаемое поведение его потребителя и ассоциируемые выгоды от реализации данного поведения. Понятие "поведение" наряду с привычным его пониманием включает также материальные предметы, предложенные с целью поддержания и продвижения задуманных перемен в поведении целевой аудито-

рии. Исходя из этого некоммерческий продукт – это комплекс польз и выгод, которые предлагает на рынке продавец для удовлетворения определенных нужд покупателя.

Очень важным инструментом маркетинга является место приобретения продукта. В социально ориентированном маркетинге это то место, где и когда целевая аудитория может получить возможность проявить желаемое поведение, приобрести требуемые материальные предметы и ассоциируемые услуги. Основная цель создания и развития системы распределения идей и товаров – это развитие стратегий, которые сделают более удобным и приятным, насколько это возможно, "опробование" желаемого поведения, приобретение требуемых предметов (услуг). Данный инструмент маркетинга подразумевает разработку каналов распределения (Маркетинговые каналы – это совокупность организаций (независимых или зависимых), которые позволяют товару/услуге, произведенной/ оказываемой производителем, достичь своего потребителя.) для распространения, доставки готового продукта от места производства до потребителя.

Некоторые программы социально ориентированного маркетинга предлагают продукты, полагаясь на их непосредственное физическое получение потребителями. В этом случае компании стараются сделать эту продукцию наиболее доступной для целевых потребительских групп методом распространения ее через всевозможные каналы (через розничных продавцов, например супермаркеты, государственные и частные клиники и др.). В данном случае канал соответствует тому, который создается в компаниях, предлагающих рынку какой угодно товар (услугу). Отличие состоит только в тех потоках, которые проходят через канал, и системе мотивации посредников.

Есть другие программы социально ориентированного маркетинга, которые не имеют дела с конкретной продукцией, но нуждаются во взаимодействии с различными группами и агентствами для выполнения своей программы. К примеру, идея провести акцию по отказу от курения требует координации действий со всеми организациями-единомышленниками для выбора мест проведения тренингов и организации попутных мероприятий, чтобы привлечь как можно больше участников. При этом важно учитывать, что хотя каждый участник канала распределения имеет собственные интересы, но некоторые из них могут стать конечными потребителями.

В идеале участники маркетингового канала любой компании должны стремиться согласовывать друг с другом свои цели, планы и программы, обеспечивая таким образом максимальную эффективность общей системы распределения, т.е. максимальный эффект от работы канала распределения достигается, если участники поддерживают определенные партнерские взаимоотношения. Партнерские взаимоотношения строятся на тесной взаимосвязи, сотрудничестве, доверии и выполнении обязательств участниками маркетингового канала. Развитие таких отношений приводит к созданию цельного маркетингового канала, в котором исчезают границы между его участниками.

Основная цель работы социального маркетолога, связанная с продвижением некоммерческого проекта (далее – НКП), – убедиться в том, что це-

левая аудитория знает о предложении, хочет получить определенные выгоды и готова, "простимулирована" к действиям. Ее достижение зависит от стадии, на которой пребывает целевая аудитория, задачи развития коммуникаций различны.

Комплексная система маркетинговых коммуникаций в рамках социально ориентированного маркетинга называется социальным брендингом. Брендинг некоммерческих проектов направлен в большей степени на долгосрочную перспективу. В бизнесе такая политика называется "эффектом отсроченной покупки". Брендинг может быть направлен на сбор средств в будущем для осуществления деятельности компании, на законодательные инициативы по принятию (внесению изменений) определенных норм и др. В основном компании ориентированы на подготовку той базы, социальной основы в виде общественного мнения и поддерживающих категорий граждан, которые в дальнейшем могут сыграть определенную роль при реализации тех или иных социальных проектов.

Многие коммерческие компании используют социальный брендинг для повышения своего имиджа, учитывая его психологический эффект. С одной стороны, брендинг может идентифицировать компании с осуществлением той или иной социальной помощи, а с другой – дать возможность самоидентифицироваться с этим брендом и получить выгоду. Психологическая сопричастность может быть той основой, на которой может играть компания при достижении своих целей.

Покажем особенности функционирования компаний, использующих в своей деятельности социальный брендинг. Обратим внимание на такие его направления, как *спонсоринг* и *фандрайзинг*. Первый представляет собой определенный процесс организации событий (объекта спонсорства), который предполагает также проведение PR-кампании и гарантированное осуществление проекта с учетов интересов спонсора. При этом для спонсора, коммерческой компании в частности, такая деятельность является частью ее PR-стратегии. Фандрайзинг можно рассматривать как целенаправленный поиск спонсорских средств на реализацию социально значимых программ. Однако не все компании используют спонсорство как единственный инструмент реализации социальных проектов. Его может дополнить государственная поддержка. Если компания осуществляет благотворительную деятельность, направленную на оказание помощи нуждающимся категориям граждан, то она не только создает дополнительные информационные поводы в пользу этой кампании, но и позволяет завоевать симпатии целевой аудитории. Однако отсутствие характера новизны спонсорства (низкий уровень производимого PR-акцией эффекта) и восприятие населением благотворительности как само собой разумеющегося благого дела не может в значительной степени повлиять на повышение имиджа компании в обществе. Но поддержка позитивного бренда все равно будет обеспечена.

Приоритетные направления и эффективность социальных инвестиций.

К приоритетным направлениям социального инвестирования относятся:

-обязательства по социально ответственному участию в жизни местного населения в регионах деятельности организаций;

-развитие монопроизводственных населенных пунктов (при активном сотрудничестве с региональными и местными властями);

-природоохранная деятельность;

-сбережение национально-культурной самобытности — поддержание традиций национальной терпимости и благожелательности, создание условий для сохранения национальных и культурных традиций, ценностей, искусств и ремесел в районах деятельности организаций, уважение религиозных верований работников и местного населения;

-содействие коренным народам в доступе к профессиональной подготовке, квалифицированным рабочим местам, высшему образованию, а также к лучшим условиям отдыха и оздоровления;

-поддержка культуры и спорта — материальная поддержка творческим личностям и коллективам, театрам, музеям, а также спортивным командам различного уровня (от дворовых до национальных сборных) и общественным организациям, поддерживающим детский спорт;

-содействие социальным группам и общественным объединениям, нуждающимся в поддержке (беженцам, ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям погибших солдат и офицеров, семьям работников, погибших на производстве, государственным бюджетным организациям социальной направленности — больницам, детским домам, домам престарелых; образовательным учреждениям и учреждениям науки и культуры, религиозным и благотворительным организациям).

Выбор эффективных стратегий должен соответствовать внутренним параметрам компании и ее положению на рынке. Они определяют векторы стратегического развития, ведущие к цели.

Стратегическое решение влияет на конкурентоспособность предприятия в условиях растущей неопределенности.

Использование в стратегических планах компании принципов социального инвестирования повышает их адаптивность во внешней среде. Социальная среда влияет практически на все ключевые показатели успешности компании.

Оценка эффективности социального инвестирования предполагает определение и анализ 5 основных показателей:

-система менеджмента качества;

-энергосбережение и охрана окружающей среды;

-отношение с персоналом;

-трудовые отношения и права человека;

-отношение с местным сообществом.

Для оценки эффективности социального инвестирования можно использовать следующие методики оценки эффективности социального инвестирования:

— интегрированную систему аудита корпоративной устойчивости (CRA);

— взаимодействие компании с ключевыми стейкхолдерами (NEF);

— взаимодействие с заинтересованными сторонами (Smith O'brien)

— расчет индексов социального инвестирования (количественных и качественных)

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под «социальным инвестированием»?
2. Почему социальное инвестирование сегодня становится жизненно важным фактором конкуренции?
3. Каковы основные направления социально ответственного инвестирования?
4. Чем социально ответственный маркетинг отличается от классического маркетинга?
5. Что такое социальный брендинг?
6. Как оценить эффективность социальных инвестиций?

4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ СОДЕРЖАНИЕ.

Сущность организационной культуры.

Социальную ответственность корпораций необходимо рассматривать в разрезе экономических, политических и социальных аспектов.

Центральным элементом любой организации является её социальная структура. Она относится к регулируемым аспектам взаимоотношений между участниками организации.

«Социальная структура проектируется и строится с учетом того, чтобы поддерживать стабильную и развивающуюся социокультурную среду для членов организации, благоприятствующую участию работников во всех процессах, происходящих в организации. Как и другие структуры организации, социальная структура представляет собой совокупность отношений между различными субъектами, а предметом этих отношений выступают сами индивиды, их потребности, социальное здоровье отдельных личностей и коллектива в целом, общепризнанные социокультурные ценности»

В качестве объекта теории организации особый интерес представляют социальные системы. Это упорядоченные в определенном отношении множества взаимодействующих индивидов и групп индивидов, образующих целостность. Важнейшим компонентом социальных систем является человек. Социальная организация - это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Организационная социализация означает процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидами, что позволяет им быть полноценными членами этой организации.

Организационная культура представляет собой выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, систему смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссий и целей организации.

Корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

В организации индивиды и группы имеют различные социальные статусы. Например, образованность н компетентность, большая зарплата, высокий авторитет в трудовом коллективе и вне организации, большая и крепкая семья, много друзей, особые личные качества и другие Для многих являются социально привлекательными, пенными и выступают признаками высокого социального статуса.

По своей конструкции социальный статус в принципе ничем не отличается от других, рассмотренных выше. В своем формальном выражении он определяется совокупностью социальных ролей, среди них выделяются те, которые относятся к обязанностям, правам и привилегиям.

Менеджер имеет право самостоятельно решать или обязан принимать участие в решении кадровых и общих социальных вопросов (приема, перево-

да, увольнения, общественной дисциплины, безопасности и др.) и отвечать за их реализацию. Он отвечает за надлежащую социальную мотивацию своих подчиненных, должен культивировать в их среде фундаментальные ценности организации. Он имеет право принимать участие в разработке и реализации кадровой политики организации, обязан эффективно использовать контакты со специалистами (по кадрам, юристами, социологами, психологами и др.), информировать и участвовать в распределение социальных услуг и льгот в своем подразделении и др.

Несмотря на наличие формальных обязанностей, и прав, социальная структура, в отличие от других, наименее формализована. В социальной сфере на первый план выдвигаются неформальные социальные статусы. Причем иногда по своей значимости они могут не соответствовать статусам формальным. Например, руководители высшего звена, занимающие высокое положение в профессиональном сообществе, получающие большую зарплату, имеющие множество официальных обязанностей, прав и привилегий во всех сферах, имеют авторитет в трудовом коллективе организации меньший, чем им хотелось бы и чем тот, который имеют некоторые другие сотрудники более низкого ранга.

Это связано как с трудностями организации контроля выполнения ими своих обязанностей и обещаний в социальной сфере, так и с тем, что они просто не имеют времени для открытого общения с большинством членов организации. Это же является причиной беспокойства высшего руководства по поводу поддержания корпоративного духа в трудовом коллективе и принятия специальных мер по интенсификации социализации остальных членов организации.

Характеристики организационной культуры.

Специалисты в области менеджмента организации считают, что организации, как и нации, имеют свою культуру. Процесс формирования организационной культуры интересен для организации, в первую очередь, возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в обществе.

Определение таких всеобъемлющих по своему содержанию понятий, как «культура», - дело сложное и неблагодарное, но необходимое. Культура - явление сугубо человеческое и общественное, откуда следует, что любой человек, группа или сообщество обречены, быть культурными, т.е. они обязательно принадлежат к какой-либо культуре (развитой или отсталой).

Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосязаемы, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.

С точки зрения общечеловеческих ценностей все современные российские экономические и политические проблемы являются псевдопроблемам. Настоящие проблемы лежат исключительно в сфере культуры и нравственности.

Культура управления позволяет оценить степень соблюдения системой управления тех требований, которые к ней предъявляет общество. Система управления организацией характеризуется общесистемными признаками, важнейшими из которых являются:

- целеустремленность, способность формировать цели и достигать их;
- целостность и связность.
- открытый характер организации;
- динамизм и стремление к развитию.

Разнообразие элементов культуры управления предопределяет необходимость следования в процессе управления многим нормам, а именно: моральным, юридическим, организационным, техническим, эстетическим.

С позиции теории организации культура служит проявлением общественного сознания, отражающим процесс самоорганизации общества. Культура представляет собой объективно-субъективное явление: она субъективна, поскольку человек является создателем, хранителем, носителем и потребителем, и объективна как атрибут общества, как продукт человеческой цивилизации.

Организационная культура представляет собой выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, систем)' смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссий и целей организации.

Следует отметить значительную самостоятельность организационной культуры и целей организации, разные культуры могут обеспечивать реализацию одной и той же цели с разной эффективностью.

Организационная культура базируется на организационных ценностях, которые выражаются в представлениях о предпочтительности определенных средств, форм, методов функционирования организации, а также свойств членов этой организации. С организационными ценностями согласуются также нормы целесообразного поведения в организации. Нормы поведения обеспечивают формирование ориентиров организационной деятельности - существенных предположений, принимаемых членами организации. При этом исследователи в качестве проявлений организационной культуры выделяют культуру послушания, культуру инициативы и ответственности и др.

«Таким образом, организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, которые определяют ориентиры поведения членов организации. Эти ценностные ориентиры передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».

Содержание организационной культуры реализуется в следующих характеристиках:

- понимание человеком своего места в организации;
- принимаемый язык общения:
- взаимоотношения между людьми;
- сохранение разделяемых организационных ценностей;
- внутренняя вера в принятые в организации идеалы;
- внешний вид работника и представление себя на работе.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения людей и определяется связанностью норм и ценностей, принятых в организации. Организационная культура не статична, хотя в ней присутствуют устойчивые черты, которые не меняются с течением времени. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок базовых предположений, который может указывать на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае смены ситуации.

Изменения в организационной культуре.

Культура организации может и должна претерпевать изменения, особенно когда она не способствует изменению поведения работников до состояния, нужного для достижения желательного уровня организационной эффективности. Как правило, это происходит в случаях:

- фундаментального изменения в миссии организации;
- значительных технологических изменений:
- формирования совместных предприятий;
- быстрого роста организации;
- развития внешнеэкономической деятельности;
- существования субкультур.

Анализ изменения организационной культуры предполагает использование научного подхода, включающего её контроль и разработку специальных предложений и мер по ее корректировке. При этом даже в случае благоприятных условий процесс совершенствования организационной культуры может занять длительное время.

Организационная культура дает наемным работникам ощущение их идентичности, несет в себе неписаные наставления о том. как в организации можно чего-то добиться, а также способствует стабильности данной социальной системы. К сожалению, люди не осознают влияния существующей культуры, пока она не превратится для них в помеху, пока они не прочувствуют новую культуру на собственном опыте либо пока эта культура не проявится публично в виде той или иной модели организации. В этом главная причина столь долгого игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве случаев она не обнаруживает себя явно.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры. Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения.

- изменение критерия стимулирования;

- смена акцентов в кадровой политике;

- смена организационной символики и обрядности

Изменения в организационной культуре могут либо предшествовать изменениям поведения, либо следовать за ними. Возможны два подхода при изменении культуры:

- принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;

- включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменениям поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной активности.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение корпоративной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других - может быть всё наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Также общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Ученые сформулировали сущность корпоративной культуры несколько по-иному. Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

Главными элементами корпоративной культуры, большинство авторов называет: человеческий фактор, лояльность работника к фирме, набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения,

настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

Вопросы для самоконтроля

1.Какие виды организационной культуры вы знаете?
2.Назовите элементы организационной культуры.
3. Назовите причины изменения в организационной культуре.
4.В чем сущность корпоративной культуры?
5.Методы передачи организационной культуры.

5. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ.

Содержание социальной стратегии на предприятии.

Социальная стратегия - один из наиболее важных на нынешнем этапе развития отечественной экономики. Кардинальные социально-экономические преобразования последних лет практически полностью разрушили сложившиеся в течение жизни нескольких поколений традиции и стереотипы общественного, коллективного и индивидуального поведения на производстве. Накопилось немало примеров резкого ухудшения финансово-экономического состояния на предприятиях, а то и полного прекращения их функционирования из-за серьезных социальных противоречий в коллективе.

Трансформация экономической системы сделала актуальным вопрос о соотношении экономического и социального развития предприятия и путях решения социальных проблем. В настоящее время становится очевидным, что деятельность современных предприятий взаимосвязана и взаимозависима со сложной сетью социальных отношений. Долгосрочный коммерческий успех предприятия возможен только в условиях социальной стабильности, поэтому ключевым фактором успеха в данной ситуации является построение эффективной социальной политики предприятия эффективного использования в этом процессе человеческого фактора. Сегодня наблюдается осознание необходимости повышения социальной ответственности предприятия перед обществом и обеспечение конкретных социальных потребностей (персонала, потребителей, обществ в целом), что обосновывает необходимость изучения социальной политики предприятия и роли в ней человеческого фактора.

Государство как субъект социальной политики не имеет больше полной монополии на данный вид деятельности. В результате социальных процессов все более значимо участвуют другие субъекты: негосударственные предприятия, общественные объединения и организации, частные лица. Социальная политика приобретает все более государственно-общественный характер.

Социальную политику организации необходимо рассматривать во взаимодействии с социальной политикой государства, т.к деятельность предприятия в социальной сфере обусловлена социальной политикой и ориентируется на ее общие закономерности и способствует достижению основных целей. В социальной деятельности предприятия общие установки социальной политики конкретизируются применительно к специфическим условиям трудового коллектива отдельного предприятия. Это позволяет более эффективно решать как общегосударственные социальные вопросы, так и проблемы социального развития отдельных коллективов, изыскивать резервы и варианты, которые дополняли общегосударственные мероприятия.

Кибанов А.Я. отождествляет социальную политику предприятия с социальной средой и дает следующее определение "социальная среда организации теснейшим образом взаимосвязанная с технической и экономической сторонами ее функционирования, составляют те материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят распределение и потреб-

ление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражения их морально-этические ценности".

Слезингер Г.Э. определяет социальную политику предприятия через социальную систему предприятия и дает следующее определение: "Социальная система предприятия - система социальной защиты, обеспечения необходимых условий труда, продуктивность занятости работников и адекватности оплаты их труда, развитие и использование их творческой инициативы, повышение их общеобразовательного уровня и профессионального роста, формирование и поддержка трудовых отношений и социального партнерства, влиянию улучшения жилищных и культурно-бытовых условий работающих, а также осуществление других мер социального характера".

Социальная политика предприятия это, прежде всего, развитие ее социальной среды, которая включает социальную инфраструктуру, персонал, а также системы, которые влияют на качество трудовой жизни работника (то есть степень удовлетворения их потребностей с помощью труда в данной организации).

Социальная инфраструктура предприятия.

Социальная инфраструктура предприятия охватывает социальные учреждения предприятия: столовые, медицинские учреждения, санатории, базы отдыха. Также важнейшей составляющей является жилищная политика предприятия. Например, в Германии, осуществляется строительство сдаваемых сотрудникам квартир, а также распространяется строительство собственных индивидуальных домов за счет ипотечных суд под сниженный процент.

Социальная инфраструктура представляет собой комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. Перечень таких объектов включает:

-обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр) с сетями энерго-, газо-, водо - и теплоснабжения, канализации, телефонной связи, радиовещания и т.п.;

-медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

-объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);

-объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);

-объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские ателье, салоны, пункты проката);

-спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;

-коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, форм собственности, отраслевой принадлежности, месторасположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой либо иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Большую роль также играет расширение знаний и опыта работника за счет такой составляющей инфраструктуры предприятия, как обучение и переобучение работников как в учебных заведениях, так и непосредственно на предприятии. Социальная инфраструктура предприятия затрагивает не только сотрудника, но и его семью, так, нередко на предприятии имеются собственные детские сады.

Другой составляющей социальной сферы являются виды деятельности: по обеспечению занятости, по формированию доходов и по социальной защите работников. Это означает, что предприятие выступает работодателем, который обеспечивает рабочие места, выполняет обязательные условия социальной поддержки наемных работников (минимальный уровень заработной платы; обязательные социальное страхование по установленным нормативам - пенсионное, социальное, медицинское, по безработице; социальные выплаты и компенсации, относимые на фонд оплаты труда).

Предприятия, сделавшие целью своей деятельности создавать лучшие, чем у конкурентов, товары и услуги, и своим сотрудникам обычно предлагают больше, чем только установленный законом или тарифным соглашением минимум.

Социальные структуры организации.

Социальная структура является центральным элементом любой организации. Организации имеют ряд основных черт.

1 Они обладают целевой природой, поскольку создаются для реализации определенных целей, стремятся как можно быстрее и эффективнее достичь этой цели.

2 Члены организации распределяются по иерархической лестнице соответственно ролям и статусам.

3 В организации происходит специализация труда по функциональному признаку. Организации строятся по вертикали и по горизонтали. В вертикальных структурах всегда имеются управляющая и управляемые подсистемы. Управляющая система координирует функционирование горизонтальных структур. Построение организации по вертикали обеспечивает достижение единства целей, придает организации эффективность и стабильность функционирования.

Социальная структура организации различается по степени формализации. Формальная социальная структура - это такая структура, в которой со-

циальные позиции и взаимосвязи между ними четко специализированы и определены независимо от личностных характеристик членов организации, занимающих эти позиции. Например, существуют социальные позиции директора, его заместителей, начальников отделов и рядовых исполнителей. Директор может быть деловым и энергичным, полностью соответствующим своей должности, а может быть пассивным и некомпетентным. Но все равно формально он остается директором. Исполнитель может быть сверхталантливым, но все он формально должен занимать низшее место в структуре по организации. Взаимосвязи между позициями формальной структуры основаны на жестких правилах, регламентах, положениях и закреплены в официальных документах. Неформальная структура состоит из совокупности позиций и взаимосвязей, формируемых на основе личностных характеристик и основанных на отношениях престижа и доверия. С точки зрения неформальной структуры компетентный и добросовестный начальник отдела может иметь более высокий престиж и значит больше, чем директор организации. Часто среди руководителей, формально занимающих позиции одного уровня, выделяют руководителя, который умеет работать с людьми, способен быстро и четко решать поставленные перед ним задачи. Отдавая ему предпочтение, налаживая с ним приоритетные деловые контакты, устанавливается одна из взаимосвязей неформальной структуры. Такие взаимоотношения не закрепляются официальными правилами, регламентами и нормами и, следовательно, могут быть легко разрушены, например, если выделенный руководитель не оправдал ожиданий. Таким образом, возможен вывод, что неформальная структура более изменчива, подвижна и неустойчива, чем формальная.

Направления реализации социальной стратегии организации.

Практика проведения социальной политики в развитых странах выработала несколько направлений ее реализации. К ним относятся: социальной страхование, социальная защита работников, политику в области заработанной платы, социальные меры на рынке труда, жилищную политику.

Социальное страхование - наиболее важная часть социальной стратегии. В процессе производства работники могут потерять (по ряду объективных причин) возможность продолжить работу. При этом он лишается источника дохода. Для решения возникшей в этом случае проблемы существует две возможности. Первая - выплата определенной суммы за причиненный здоровью ущерб. Однако единовременное пособие не дает ему материальную возможность существовать длительное время. Следовательно, предпочтительнее второй путь: социальное страхования.

Система социального страхования строится на определенных принципах. Во-первых, оно имеет законодательную основу. Во-вторых, оно обязательно для лиц, работающих в условиях риска (впрочем, страхование может осуществляться и на добровольной основе). В-третьих, система социального страхования предусматривает участие государства в финансировании соответствующих выплат. Делается это либо в форме снижения выплачиваемых самими работниками сумм, либо за счет повышения предлагаемых государ-

ством пособий. В-четвертых, система социального страхования ориентируется на помощь прежде всего слабым в экономическом отношении членов общества. Даже скромный экономический рост создает благоприятные предпосылки для расширения базы налогообложения и внесения взносов в фонды социального страхования, способствует снижению уровня безработицы и расширяет доступ к системам социальной помощи.

Политика в области социальной защиты занятых базируется на неравенстве сторон на рынке труда. Наемный работник является слабой по сравнению с работодателем стороной, поскольку не обладает собственностью на средства производства и вынужден продавать свою рабочую силу. Действия государства в этой сфере должны быть нацелены на финансовую поддержку работников в случае нанесения ущерба здоровью последних или в иных случаях.

Социальная политика в области заработной платы должна реализовываться дифференцированно. Регулирующее вмешательство осуществляется в основном в тех случаях, когда степень профессиональной подготовки работника невысока, и позиции его в противостоянии с работодателем относительно слабы. Это главным образом касается тех видов трудовых процессов, которые требуют неквалифицированного труда. В отношении таких категорий населения фиксируется минимальный уровень заработной платы.

Социальная политика применительно к рынку труда связана, прежде всего, с возможностями государства влиять на спрос на рабочую силу. Кроме того, воздействие на этот рынок идет с помощью корректировки правовых норм, касающихся использования в стране иностранной рабочей силы. Регулирование может осуществляться и сокращением доступа некоторых групп работников на рынок труда (например, с помощью сокращения пенсионного возраста).

Политика обеспечения необходимых жилищных условий рассматривается в развитых западных странах как инструмент социальной политики. Легко и быстро решаемые социальные проблемы усиливают территориальную подвижность рабочей силы, что в условиях существенных структурных сдвигов приобретает существенную значимость, ибо повышает эффективность производства. В традиционном варианте это направление социальной политики проводится путем выделения из бюджета средств для оказания помощи работникам, арендующим жилью. Однако есть и альтернативный вариант: государство в состоянии поощрять самостоятельное жилищное строительство.

Взаимосвязь социальной стратегии и экономической деятельности организации.

Главная характеристика современного этапа развития общества и экономики- изменение роли человека в системе факторов производства в связи с возрастанием значения творческих и личностных элементов в трудовых процессах. Человек ставится в центр социально-экономической системы, и, возможно, более полное удовлетворение всего спектра его потребностей, вклю-

чая потребность в самореализации, является как конечной целью производства, так и условием его устойчивого развития.

Увеличение требований к качеству рабочей силы и обесценение традиционного индустриального типа квалификации приводят к резкому усилению дифференциации условий и оплаты труда различных категорий рабочей силы, вытеснению значительной части работников на периферию рынка труда с соответствующим понижением социального статуса или к переходу их в категорию длительно безработных.

В США, например, инвестиции в развитие человеческих ресурсов составляют более 60% расходов бюджета и почти вчетверо превышают расходы на оборону.

Инвестиционная роль основных социальных отраслей различна. С экономической точки зрения вложения в здравоохранение носят инфраструктурный характер, т.е. создают условия для нормального участия работников в производственном процессе (физически здоровые люди реже болеют, могут работать с полной отдачей, дольше не выходят из состава рабочей силы). Инвестиции в образование, формируя рабочую силу более высокого качества, дают прямую экономическую отдачу через более высокую производительность труда. По этой причине образование наряду с наукой образует ядро инвестиционного комплекса нематериального производства.

Существует мнение, что перераспределительный компонент социальной политики, прежде выполняющий только защитную функцию, в конечном итоге благотворно влияет на развитие экономики.

Во-первых, он вносит существенный вклад в процессы воспроизводства населения и рабочей силы.

Во-вторых, более равномерное распределение доходов ведет не только к росту объема платежеспособного спроса (в результате сокращения доли сберегаемой части при росте потребляемой и инвестируемой), но и к улучшению его структуры в результате приближения к структуре реальных потребностей.

В-третьих, смягчение социальной напряженности является фактором формирования особого вида нематериального богатства, связанного с качеством взаимоотношений между людьми и уровнем доверия в обществе и получившего в западной литературе название социального капитала.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность социальной политики организаций.
2. Содержание социальной стратегии на предприятии.
3. Основные черты организации.
4. Направления реализации социальной стратегии организации.
5. Взаимосвязь социальной стратегии и экономической деятельности.
6. Социальная структура организации.
7. В чем заключается перераспределительный компонент социальной политики.

6. ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА И ВЛАСТИ.

Теория лидерских качеств.

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Баланс власти и ее формы.

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях». Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители

зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу, принуждение.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

Власть, основанная на принуждении, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение, страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

Власть вознаграждения основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премию, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т. д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации.

Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерными для организации. Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо».

Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой – сопротивления переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

Власть примера, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. «Харизма» – термин, используемый для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями.

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных.

К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие.

Власть, основанная на убеждении – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему.

Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность, одноразовость действия.

Власть, основанная на участии в принятии решений, предполагает еще большее, чем в случае убеждения, признание власти исполнителей.

Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон. В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения. каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий

минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек—в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают.

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекос.

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50 % возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол решетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное явление встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Оно чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что независимо от ситуации стиль 9.9

является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

Ситуационный подход к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т. д. Поэтому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает в качестве функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С): Л = f (ЛК; ХГ; С). Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидле-ра и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации. Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель—подчиненные; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

Взаимоотношения руководитель—подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т. д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно теории жизненного цикла Херси-Бланшарда самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

Вопросы для самоконтроля

1. Дать определение лидерства.
2. Назовите основы власти.
3. Определите эффективные стили руководства.

7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ С УЧЁТОМ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Верификация и аудит социальной отчётности компаний.

Жизненный цикл корпоративной социальной отчетности включает ее составление, являющееся длительным и дорогостоящим процессом, требующим привлечения высококвалифицированных исполнителей. Непременный спутник работы над социальной отчетностью — ее оценка и заверение *(верификация)* независимым аудитом.

Понятия «верификация» и «аудит» по своему смыслу практически совпадают. В Межгосударственном стандарте ГОСТ ISO 9000—2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»13, введенном в действие в 2013 г., эти термины определяются следующим образом:

- *верификация* (verification) — подтверждение посредством представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены;

- *аудит (проверка)* (audit) — систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

В соответствии с п. 2 ст. 1 Федерального закона РФ от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» под аудитом также понимается независимая проверка бухгалтерской (финансовой) отчетности аудируемого лица в целях выражения мнения о достоверности такой отчетности. Проведение аудита и оказание сопутствующих аудиту услуг осуществляется аудиторскими организациями и индивидуальными аудиторами.

Понятие «аудит» может быть распространено на различные виды деятельности и рассматриваться как «системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты заинтересованным пользователям». Широко распространены системы аудита качества, экологический аудит и др.

Выделяют следующие требования к аудиту, которые актуальны и по отношению к нефинансовой отчетности:

-оценка, которая дается в ходе аудита, должна быть объективной и независимой; она является результатом работы по определению *соответствия содержания отчетности тем процессам, которые имеют место в данной организации,* а не просто подтверждают абсолютную точность представленных данных;

-сам ход проверки совершается в интересах всех заинтересованных пользователей, стейкхолдеров;

-аудиторская организация определяет соответствие проверенных фактов критериям и стандартам.

Общепримениым руководством для оценки отчетности организации по показателям ее устойчивого развития является Стандарт верификации *AA*

1000AS (Assurance Standard), дающий представление о ключевых элементах процесса верификации. Данный стандарт предполагает две основные формы верификации отчетности в области устойчивого развития:

1) без подтверждения надежности информации, представленной в отчете;

2) с подтверждением надежности информации, представленной в отчете.

В зависимости от целей верификации, характера подтверждающих данных и характера утверждения AA1000AS предусматривает два уровня верификации:

1) высокую степень;

2) среднюю степень.

Соответствие уровню верификации определяется в зависимости от значения и степени характеристик, которые приведены в тексте стандарта. В зависимости от количества стандартных элементов и показателей, раскрываемых в нефинансовом отчете, аудитор может присвоить отчету разные уровни применения руководства GRI (A, B или C). Если отчет был верифицирован, т.е. прошел аудиторскую проверку независимой организацией, то символ уровня пишется со знаком «+». Некоторые организации посылают свои отчеты на проверку в головную организацию «Глобальная инициатива по отчетности» (GRI). В этом случае на отчете также ставится логотип «Проверено GRI».

Основным требованием к верифицирующим организациям является наличие соответствующего опыта в данной сфере. Наиболее представительными и авторитетными организациями в России являются ЗАО «Бюро Веритас Сертификейшн Русь», Ассоциация по сертификации «Русский регистр», РСПП. Таким образом, если компания планирует подтвердить (верифицировать) свой социальный отчет, она неизбежно обратится к внешним независимым консультантам, которые могут оказать ей широкий спектр услуг, например:

-подготовку социального отчета (отчета по устойчивому развитию);

-аудит (верификацию) социального отчета;

-консультирование по вопросам показателей устойчивого развития и содержанию отчетности;

Аудит систем социальной ответственности предусматривает опрос и изучение мнения большого круга заинтересованных лиц (не только сотрудников предприятия, но и представителей общественности в тех местах, где оно расположено). В процессе аудита проводятся интервью:

-с представителями менеджмента компании для выяснения того, как компания учитывает ключевые аспекты КСО при формировании долгосрочной стратегии развития бизнеса и как они интегрированы в систему бизнес-процессов компании;

-ключевыми специалистами компании, вовлеченными в подготовку различных разделов отчета, в целях подтверждения достоверности изложенных в отчете утверждений и данных;

- представителями из числа внешних заинтересованных сторон компании с целью определения того, как компания привлекает их к выявлению существенных аспектов устойчивого развития и в последующем реагирует на высказанные предложения и рекомендации.

Дополнительно могут быть проведены встречи с представителями городской администрации, организовано посещение объектов инфраструктуры, развиваемой за счет социальных инвестиций, дан анализ выборки данных СМИ и интернет-ресурсов со ссылками на деятельность компании в области заверения, а также опубликованных заявлений третьих лиц, характеризующих приверженность компании ценностям в области КСО, и т.д.

Информация, полученная в ходе опросов (например, относительно дискриминации и злоупотреблений при найме на работу и др.), обобщается и используется для составления объективных свидетельств. Такая общественная оценка реального соблюдения социально-этических норм компаний может повлиять на результат сертификационного аудита. Если в целом социальный аудит не дал положительного результата, необходимого для выдачи сертификата соответствия требованиям SA 8000, эксперты должны подготовить рекомендации, которые помогли бы предприятию улучшить положение дел.

Исследования практики российских компаний свидетельствуют о том, что только 30 % публичных нефинансовых отчетов сопровождаются заключением о профессиональном заверении. В исследованиях международной практики этот показатель в зависимости от величины и числа исследуемых компаний, готовящих публичную нефинансовую отчетность, достигает 50 %.

Эффекты от социально ответственного поведения компании.

По результатам сопоставлений достигнутых эффектов от решения социально значимых проблем с расходами компании на эти цели судят об эффективности ее социальной ответственности. Остановимся на рассмотрении ее основных эффектов.

Социальные эффекты от социально ответственного поведения компании выражаются в улучшении качества жизни персонала, местного населения и общества в целом; поддержании духовно-нравственного климата и творческой атмосферы в трудовых коллективах; предотвращении или ослаблении потенциальных конфликтов с потребителями по поводу качества продукции (услуг).

В поле зрения *организационных* эффектов входят: заинтересованность персонала, деловых партнеров и потребителей; получение статуса привилегированного партнера, укрепление репутации и получение общественного согласия на осуществление деятельности; обоснованность управленческих решений с учетом ожиданий общества.

Важнейшим эффектом развития социально активной компании является налаживание конструктивных социальных связей на основе *социально ориентированного доверия.* Такое доверие опирается на взаимные социальные обязательства деловых партнеров, обеспечивающие устойчивость их бизнеса.

Оно характеризует философию управления, важнейшими компонентами которой являются достоинство и уважение. Достоинство – это признание этической ценности делового партнера, а уважение – репутация, заработанная в результате определенного опыта взаимодействия. Кроме того, у социально ответственных компаний образуются *рыночные, экологические, синергетические* и *мультипликативные* эффекты. Первые возникают от создания условий честной конкуренции и обретения конкурентных преимуществ, вторые – от экономии природных ресурсов и проведения мер компенсационного и защитного характера по отношению к окружающей среде. Синергетические эффекты образуются за счет повышения производительности труда честных работников, удовлетворенных достойными условиями труда, а мультипликативные приносят возможности самореализации инвесторов, собственников, благотворителей, спонсоров и финансовых сообществ; надежность и справедливость трансакций.

Влияние социальной ответственности на финансовые показатели компании.

На протяжении последних 30 лет ведутся исследования по поиску связи между социальной ответственностью компании и ее финансовыми достижениями. Результаты этих исследований достаточно противоречивы.

Все исследования по данному вопросу можно разбить на три группы:

1) исследования, установившие отрицательную взаимосвязь, — социально ответственная компания несет большие издержки, тем самым ухудшает свои финансовые показатели;

2) исследования, установившие отсутствие взаимосвязи, — исследуемые явления настолько сложны и многогранны, что установить между ними явную связь невозможно;

3) исследования, установившие положительную взаимосвязь, — безответственные компании, стремящиеся снизить издержки, в будущем могут заплатить за это большую цену, небольшие расходы сегодня приводят к большим преимуществам в будущем.

Следует отметить, что относительно велика доля исследований, авторы которых не обнаружили данной зависимости. Они утверждают, что существует так много переменных, влияющих на финансовый результат, и социальная ответственность настолько многогранное понятие, что это не позволяет установить какой-либо ясной взаимосвязи между этими явлениями.

Большинство исследований делают вывод о наличии положительного результата. Их авторы — сторонники теории stakeholders, суть которой заключается в необходимости налаживания отношений и учета интересов всех заинтересованных сторон. Они отмечают, что социально ответственное поведение позволяет компаниям добиваться лояльности сотрудников и потребителей продукции (услуг), способствует повышению имиджа компании, что в конечном счете выражается в повышении ее стоимости (табл. 3).

Таблица 3.

Составляющие стоимости компании

Нематериальные активы	Материальные активы
Репутация	Финансовый капитал
Бренд	Основные средства
Доверие партнеров и потребителей	
Надежность (лояльность) сотрудников	
Интеллектуальная собственность	
Лояльность клиентов	
Социальная и экологическая ответственность	

Как правило, материальные активы равны балансовой стоимости компании (в случае если нематериальные активы не оценены и не учитываются в балансе). Материальные и нематериальные активы в сумме, как известно, равны рыночной стоимости компании. Иными словами, если компания социально ответственна, то составляющая нематериальных активов в рыночной стоимости компании растет. Так, в рыночной стоимости компании Coca-Cola нематериальные активы составляют 96% (репутация и бренд). Имеются расчеты, согласно которым увеличение социальной ценности компании на один пункт повышает репутацию на 0,55 пункта; тогда как увеличение экономической ценности — только на 0,32 пункта.

Продолжает оставаться дискуссионным вопрос обусловленности. По сути здесь возникает определенный замкнутый круг, когда КСО улучшает финансовые показатели, а новые финансовые ресурсы в свою очередь улучшают практику КСО и т.д. В частности, не до конца ясно, какое явление является следствием, а какое причиной. С одной стороны, лучшие финансовые показатели обеспечивают компанию дополнительными ресурсами, которые она может инвестировать в персонал, местные школы, больницы и т.д. Таким образом, хорошее финансовое положение способствует активности компании в социальной сфере. С другой стороны, квалифицированный менеджмент, который уделяет внимание КСО, улучшает взаимоотношения с заинтересованными группами, тем самым косвенно улучшает финансовое положение фирмы. Финансовое положение улучшается с помощью лояльных клиентов и работников фирмы, а также доброжелательного отношения со стороны местных органов власти.

Большинство новейших исследований привязывают включение стратегий устойчивого развития в. общую стратегию компании с ростом капитализации компании. По их мнению, управление нефинансовыми рисками ведет к снижению стоимости заемного капитала, а также к уменьшению стоимости продукции и в результате к увеличению капитализации компании.

Основной проблемой, с которой сталкиваются исследователи, является проблема измерения корпоративной социальной деятельности. КСО является многосторонним процессом, затрагивающим множество субъектов и поэтому с трудом поддающимся оценке. Кроме того, предприятия различаются по виду деятельности, отраслевой принадлежности, размерам и пр. Выбор способа

измерения КСО играет ключевую роль при исследованиях ее взаимосвязи с финансовыми показателями.

Как известно, наиболее распространенными и используемыми в отчетных, плановых и иных целях являются следующие показатели оценки финансовых результатов компании: 1) рентабельность капитала; 2) рентабельность продаж; 3) доход на активы; 4) рост чистой прибыли; 5) рост капитализации компании.

Для оценки КСО используются индикаторы, т.е. показатели, выводимые из первичных данных, которые обычно нельзя использовать для интерпретации изменений, и позволяющие судить о состоянии или изменении экономической, социальной или экологической переменной. На практике на основе различных показателей разрабатываются и применяются индексы. Их использование приемлемо в случаях, когда хорошо понятны причинно-следственные связи.

Самые известные индексы – DJSI, его европейский аналог - Доу-Джонс STOXX (Dow Jones STOXX Sustainability Index), индекс устойчивого развития SAM.

Составители индексов, как правило, решают проблему оценки следующим образом: компании заполняют специальные ежегодные вопросники, которые включают порядка 50 показателей: 60% показателей одинаковы для всех компаний, а 40% — различаются по секторам. После расчетов по этим показателям распределяются места компаний в мировой табели о рангах по «устойчивому развитию»: с разбивкой по секторам (их 59).

В 2005 г. компаниями SAM и PriceWaterhousCopers было проведено исследование, в котором исследовалась зависимость роста свободного денежного потока и средней стоимость капитала от социально-ответственного поведения. В исследовании приняло участие порядка 1460 компаний. В результате было выявлено, что доходность компаний, отвечающих критериям устойчивого развития, выше средней доходности по соответствующей отрасли (всего исследовано 60 отраслей).

Единственной организацией, проводившей оценку социальных инвестиций российских компаний, является Ассоциация менеджеров России (по сведениям, которыми располагают авторы). Для разработанной данной ассоциацией методике использовалось три разновидности количественного индекса социальных инвестиций. Но поскольку не подвергалась оценке эффективность социальных инвестиций, то связь между финансовыми показателями и социальной ответственностью компании в результате исследования не была выявлена.

Основной итог данного исследования сводился к тому, что социальные программы способствуют созданию имиджа и повышению репутации бизнеса и, таким образом, являются долгосрочными вложениями в нематериальные активы компании. Тем не менее, значимость и этой пионерной для России работы несомненна. В целом можно сделать следующие выводы:

1) применительно к российской практике еще рано говорить о выявленной устойчивой связи между социально ответственным поведением ком-

пании и ее финансовыми результатами, отсутствуют методики такой оценки, сфера ее использования для копаний, действующих в разных странах и сферах бизнеса;

2) устойчивая корреляция имеет место в развитых странах, где налажен механизм оценки общественной деятельности компаний через различные общественные организации и где коррупция находится на сравнительно низком уровне, обеспечена достаточно прозрачная система принятия решений государственными органами и ясна связь между ответственным поведением и деятельностью двух других участников: государства и гражданского общества, т.е. там, где сложилась система регулирования общественных отношений и общественные отношения имеют цивилизованный характер;

3) механизм оценки деятельности корпораций общественными организациями в России на сегодняшний день отсутствует, гражданское общество только формируется. В России пока можно говорить лишь о составлении рейтингов социально ответственных компаний по критериям, подобно тем, что применяет Ассоциация менеджеров России.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как проводят верификация и аудит социальной отчётности компаний?
2. В чём выражаются эффекты от социально ответственного поведения компаний?
3. Как социальная ответственность влияет на финансовые результаты компании?
4. С помощью каких индексов измеряется вовлечённость бизнеса в решение социальных проблем?

8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КОРПОРАЦИЙ.

Цель кадровой социальной политики.

В условиях жесткой конкуренции на первый план выходит поиск решений по оптимизации использования производственных ресурсов. Вследствие этого, многие руководители пересматривают свою роль в социально-трудовых отношениях. Стоит заметить, что этот процесс шире, чем распространение идей КСО и его можно наблюдать также в компаниях среднего и даже малого бизнеса.

В условиях централизованной системы управления существовал один собственник и один работодатель – государство (за исключением сельского хозяйства, где существовала также колхозно-кооперативная собственность). Как следствие к работнику не было отношения как к личности. В результате приватизации появились различные формы собственности и вместе с ними рынок труда. Рабочая сила стала товаром. Появились новые проблемы, связанные с рынком труда, спросом на рабочую силу и ее предложением, занятостью и безработицей, их влиянием на заработную плату, с условиями и охраной труда, доходами и уровнем жизни населения, новыми формами регулирования заработной платы, социальным страхованием, социальным партнерством и т.д.

Еще одним фактором оказавшим влияние на современные социально-трудовые отношения является с каждым годом усиливающийся дефицит квалифицированных кадров. Для привлечения и удержания в штате квалифицированных сотрудников, работодатель вынужден учитывать их потребности и повышать их лояльность к компании. Все выше перечисленные факторы приводят к тому, что компании разрабатывают положения своей внутренней социальной политики.

Социальная политика компании представляет систему, среди основных элементов которой значительное место принадлежит целям, средствам, направлениям ее формирования и реализации. Под целью социальной политики понимается результат, на достижение которого направлен на деятельность предприятия. Социальная политика компании должна иметь целевую ориентацию на персонал. Работник, как человек, должен выступать целью и ценностью при формировании и реализации социальной политики компании. Если исходить из признания человека высшей ценностью, то важнейшими целями социальной политики должно являться обеспечение работникам достойного уровня жизни, социальных прав, справедливого вознаграждения за трудовую деятельность, социальной защиты.

Социальная политика предприятия – деятельность работодателей, менеджмента и наемных работников направленная на сохранение и изменение их социального положения. Это деятельность по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала.

К числу важнейших социальных гарантий относятся:

- достойная заработная плата
- возможность решения жилищно-бытовых вопросов
- возможности отдыха и лечения
- забота о ветеранах предприятия.

Одним из аспектов претворения в жизнь социальной политики компании безусловно является четко сформулированная кадровая политика.

Кадровая политика представляет деятельность ее субъектов, реализующих свою власть в отношении персонала.

Более широко кадровую политику можно трактовать как стратегию либо общий курс формирования развития и рационального использования персонала, работы с кадрами, деятельность по формированию требований к персоналу, по его подбору и рациональному использованию.

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

В результате исследования наиболее преуспевающих американских компаниях, проведенном Питерсом и Уотерменом, одним из восьми факторов, общих для всех компаний, была идея "повышения производительности через заботу о людях". Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Кадровая политика – это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями.

Одним из аспектов кадровой политики, является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Обязательность этих мер диктуется законодательством.

Другой важной задачей кадровой политики, являются специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: участие в разработке ближайших планов организации и/или предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством.

Упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя

обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях:

В разработке кадровой политики можно условно выделить три основных этапа.

1. На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров.

Внутрифирменные трудовые отношения представляются собой совокупность отношений между отдельными людьми, их группами, объединениями, возникающих в процессе труда, распределения, присвоения и потребления его результатов. Основными сферами функционирования внутрифирменных трудовых отношений являются: сфера непосредственной трудовой деятельности (сфера занятости), отношения рынка труда (отношения спроса и предложения рабочей силы), отношения оплаты труда, социальной защиты в сфере труда, воспроизводства кадров различной квалификации.

Во внутрифирменных трудовых отношениях особенно остро стоит вопрос грамотного руководства персоналом. При исследовании проблем руководства используются следующие основные понятия.

Кадры - постоянный, штатный состав работников компании. Это квалифицированные работники, имеющие профессиональную подготовку, обладающие трудовыми навыками и опытом работы. К кадрам не относятся: нештатные сотрудники, временные и сезонные работники, а так же сотрудники работающие по совместительству либо же связанные с компанией краткосрочными трудовыми обязательствами.

Персонал как ключевой стейкхолдер.

Персонал – это весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Он характеризуется прежде всего численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку в отличие от вещественных факторов производства является "одушевленным", обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

Человеческие ресурсы - очень близкое к понятию "персонал" определение, но при его использовании, акцент смещается на необходимость признания индивидуального подхода к работнику, привлечения и использования

квалифицированных и высококвалифицированных кадров, вложения в привлечение, развитие и формирование персонала в компании.

Менеджеру организации необходимо осознавать, что даже при оптимально отлаженном механизме производства чего либо, отсутствующая или абсолютно неграмотно выстроенная линия работы с персоналом делает ничтожными усилия, приложенные на том или ином этапе становления компании.

Система потребностей является важнейшей социально-психологической характеристикой личности и любой группы людей.

Потребность – это относительно устойчивое психическое состояние личности, характеризующееся влечением к вещам и явлениям, переживаемым как необходимое условие существования личности. Словарь Даля определяет потребность как надобность, нужду в чем-либо. Современный словарь русского языка Ожегова дает аналогичное толкование, добавляя, что "нужда, требующая удовлетворения". То есть термин "потребность" связывается с тем, что отсутствует в данный момент, в чем имеется надобность. Не случайно рядом со словом "потребность" чаще всего стоит слово "удовлетворение". Удовлетворение потребности, как правило, предполагает активную деятельность, цель которой – восполнить недостающее, снять противоречие между желаемым и реально существующим.

Одной из форм удовлетворения потребностей в отношениях на рынке труда является стимулирование.

Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Существенная проблема в области управления производством – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Мотивация и стимулирование наемного работника как аспект социальной кадровой политики.

Рассмотрим некоторые прогрессивные методы стимулирования персонала.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не

всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона. Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции К0.Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли К0, то сумма экономии S, подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, 1/5 направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Стимулирование инноваций. Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания 3М оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование "оплата за квалификацию" (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей. Существенные факторы внедрения ОЗК – наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом "оплата за квалификацию" означает, что при освоении каждой новой специальности ис-

полнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие "единица квалификации", определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30–50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10–15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе – 3–4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;

- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспосабливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника. Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации.

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников

Необходимо отметить, что важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприя-

тии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите этапы формирования кадровой политики корпораций.
2. Назовите базовые потребности работника.
3. Кадровая политика корпораций.
4. Роль социальных льгот и выплат в трудовых отношениях.
5. Назовите нематериальные методы стимулирования персонала.
6. Основные запросы персонала как ключевого стейкхолдера.
7. Методы мотивации и стимулирования наемного работника.

Библиографический список литературы.

1. Божук, С. Г. Развитие инструментария социально ответственного маркетинга/ С. Г. Божук, Т. Д. Маслова // Проблемы современной экономики. 2012. - № 1 (41) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: m-economy.ru/art.php?nArt
2. Григорян Е.С., Юрасов И.А. Корпоративная социальная ответственность: Учебник для бакалавров/Издательство: "Дашков и К", 2016. - 248 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com
3. Дементьева, А. Г. Основы корпоративного управления [Текст]: учебное пособие для вузов по направлению "Менеджмент"/ А. Г. Дементьева; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Ун-т) МИД России. – Москва : Магистр, 2013. – 574 с.
4. Емельянова, Ю. Отчетность в области устойчивого \развития. Практика составления российскими и зарубежными компаниями. – Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. - № 2/2016 [Электронный ресурс] / Ю. Емельянова, Т. Ляховенко. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/articles/msfo/a24744/860363.html
5. Зарецкий, А. Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика [Текст]: учебное пособие / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. – Москва : КНОРУС, 2016. – 292 с.
6. И.В. Федченко Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособи. - Красноярск, 2017. – 107 с.
7. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник / под ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – Москва: КНОРУС, 2016. – 320 с.
8. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. – Москва : Юрайт, 2014. – 570 с.
9. Корпоративная социальная ответственность: краткий курс лекций для студентов 4 курса направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент» / составитель И.В. Петрова // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 57 с.
10. Михайлина, С.А. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие.– Москва : МИЭТ, 2013.–120 с. [Электронный ресурс]. – Режим Доступа: http://emirs.miet.ru/oroks-miet/upload/normal1/0038y3vc4v3uq8/MIXAILINA.pdf
11. Покровская Н.Н. Корпоративная социальная ответственность: Учебное пособие/Издательство: Институт электронного обучения Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики, 2013. - 222 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com

12. Юрасов И.А., Григорян Е.С. Корпоративная социальная ответственность: Учебно-методическое пособие/Издательство: Пензенский государственный технологический университет, 2014. - 72 с. - Режим доступа: http://e.lanbook.com