

Глава 3. СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Основная цель главы — выявить специфику внутренней корпоративной социальной ответственности. Для этого необходимо рассмотреть образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности, выявить основные черты и особенности внутренней корпоративной социальной ответственности, охарактеризовать виды внутренней корпоративной социальной ответственности, проанализировать результаты ее реализации, рассмотреть социальные программы в стратегии развития внутренней корпоративной социальной ответственности, проследить становление внутренней корпоративной социальной ответственности, выявить современные особенности ответственности российского бизнеса, определить подходы и принципы составления социального пакета, охарактеризовать организацию и тенденции развития внутренней социальной ответственности.

§ 1. Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности

Распространение социальной ответственности в российской бизнес-среде соответствует общемировым тенденциям. Начало выхода стратегических отраслей из глубокой депрессии, стремление к использованию инновационных путей развития, попытки осуществления правительством национальных проектов подтверждают актуальность и необходимость понимания роли КСО, интеллектуального потенциала организации, знаний, управления развитием человеческого потенциала, управления знаниями, образования.

Рассмотрим КСО как систему, которая обеспечивает повышение эффективности общественного воспроизводства и конкурентоспособности национальной экономики на инновационной основе. Базовым элементом современного менеджмента является человек — источник и обладатель интеллектуального потенциала. Важная роль в реализации концепции КСО принадлежит системе образования. Учебные заведения являются «проводниками» КСО среди учащихся, в том числе будущих менеджеров, которые в дальнейшем используют в своих организациях принципы КСО, осознавая и учитывая последствия деятельности своих фирм.

Современная организация — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Сегодняшнее производство — это во многом деятельность ума инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям и, конечно же, управленцев. Во многих организациях большая часть полученного эффекта становится результатом применения общенаучных и специальных знаний, интенсивного обучения персонала и продуманного взаимодействия с партнерами и контрагентами, т. е. большинство сотрудников фирм в разной мере занимаются производством полезных знаний. Организации становятся обучающимися. Инновации являются источником вновь созданной стоимости. Интеллектуальный потенциал становится устойчивым конкурентным преимуществом.

В нынешней конкуренции решающую роль играют качество и интенсивность обучения людей в организации. При этом доминирующей сферой экономической активности становится сфера интеллектуальных услуг.

Понятие *интеллектуального потенциала* неотделимо от новой экономики. При этом его определение носит достаточно общий характер. Часто интеллектуальный потенциал рассматривают как сумму знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Это знания, навыки и производственный опыт конкретных людей, а также нематериальные активы, включающие патенты, базы данных,

программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производительно используются в целях максимизации прибыли, других экономических и технических результатов. Так или иначе, основная функция интеллектуального потенциала — получение разного рода технологических и организационных преимуществ над конкурентами.

Эффективность и ценность интеллектуального потенциала определяются и самовозрастают только в контексте конкретной стратегии развития компании и при иной стратегии имеющиеся интеллектуальные ресурсы могут быть малопригодны.

Наиболее успешно интеллектуальный потенциал может развиваться в русле целенаправленной деятельности по созданию новой продукции и организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые интеллектуальные, материальные и финансовые ресурсы. Причем интеллектуальный ресурс нуждается в долговременности и системности своего структурного построения. Эпизодические усилия типа «мозговой атаки» приглашенных специалистов не увеличивают интеллектуальный потенциал компании. А нетворческий и неквалифицированный труд собственных сотрудников компании в принципе не способен создавать или использовать интеллектуальный потенциал.

Главным носителем интеллектуального потенциала является специально подобранный и подготовленный персонал компании. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами не существует. Сложно найти надежные способы измерения коллективных знаний сотрудников компании, их опыта и интуиции, интеллектуальной собственности, усвоенной ими информации. Тем не менее, именно они, соответствующим образом отобранные, организованные, сконцентрированные и нацеленные на определенную сферу деятельности в совокупности позволяют компании создавать новую продукцию.

Способность использовать интеллектуальные ресурсы и создавать новые решения для удовлетворения человеческих потребностей начинает занимать центральное место в экономике, основанной на знаниях. Человеческое знание и возможности всегда были в ядре создания стоимости.

Интеллектуальные активы существуют в различных формах, и их эффект ограничен только способностями людей использовать его. Возможности управления человеческим интеллектом и конвертации его в полезные товары и услуги становятся критической компетенцией в современном бизнесе. Применение знаний для обеспечения конкурентоспособности — важный фактор в организационных стратегиях, в которых возрастает интерес к интеллектуальному, творческому потенциалу, инновациям, а также образованию и обучению.

Новые информационные технологии являются не просто инструментом в процессе применения, они развиваются при их использовании. Отсюда следует новое соотношение между социальными процессами создания и обработки символов (культурой общества) и способностью производить и распределять товары и услуги (производительными силами).

Так, появление Интернета обеспечило формирование и развитие электронного бизнеса, что коренным образом изменило экономику, рынки, промышленные структуры, характер продуктов и их потоки, рабочие места и рынки рабочей силы. Трансформировались не виды деятельности человечества, а технологическая способность использовать в качестве прямой производительной силы способность обрабатывать и понимать символы.

В работах отечественных авторов и переводах зарубежных публикаций совокупность объектов, включаемых в состав ИП, называют *активами*, как и в структуре материальных и финансовых ресурсов в бухгалтерском балансе. Вместе с тем за термином «актив» закреплены определенные экономические и правовые атрибуты, какими не обладает доминирующий ресурс интеллектуального потенциала — знания. Для того чтобы

обеспечить семантическую тождественность исследуемых объектов интеллектуального потенциала, необходимо использовать более широкое понятие — авуары, с выделением в их структуре активов объектов, соответствующих этому понятию.

Авуары — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью и являющиеся объектами собственности, в том числе активы, представляющие одну из сторон бухгалтерского баланса, отражающую в денежном выражении все принадлежащие фирме материальные и нематериальные ценности. В этом случае интеллектуальный потенциал фирмы включает и материальные авуары, и активы типа патентов, торговых марок, операционных технологий и компьютерных программ, и неосязаемые авуары — знания, технические навыки, компетентность и деловые возможности сотрудников. Ресурсы интеллектуального потенциала объединены в три группы: 1) человеческие авуары; 2) рыночные и структурные авуары; 3) активы.

Структурные активы и авуары обеспечивают успешное функционирование основного производства.

Рыночные активы и авуары связаны непосредственно с операциями на рынке и обеспечением конкурентных преимуществ фирмы.

Человеческие авуары включают совокупность индивидуальных и коллективных знаний персонала фирмы, компетенцию — знание и опыт в конкретной области, творческие способности, технологические и управленческие навыки и т. п.

Помимо работников компании носителями корпоративного интеллектуального ресурса являются также ее структуры и клиенты. Соответственно, интеллектуальный потенциал подразделяют на три части: 1) человеческий потенциал, 2) структурный потенциал и 3) потребительский потенциал. Такое деление оказалось на практике удобным тем, что каждый из этих элементов может быть измерен и приспособлен для инвестиций.

3

Человеческий потенциал — это способность предлагать неочевидные решения, он источник обновления и прогресса. Главное предназначение человеческого потенциала — создание и распространение инноваций (продукта, технологии, системы или структуры управления). Человеческий потенциал образуется и проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени и способностей работников уходит на достижение новизны. Человеческий потенциал прирастает двумя способами: 1) компания использует максимальный объем знаний своих сотрудников; 2) максимальное число сотрудников владеет знаниями, способными принести пользу компании. Одним из показателей человеческого потенциала компании, ее способности к новшествам является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж.

При квалифицированном менеджменте максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий потенциал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику.

Исследование зависимости производительности труда от образования показало, что при десятипроцентном повышении уровня образования производительность возрастает на 8,6%. При таком же увеличении акционерного капитала производительность возрастает на 3-4%.

Структурный потенциал. Для того чтобы человеческий потенциал заработал, необходимо не только движение знаний, но и управление ими, нужна коллективная работа и, следовательно, нужна соответствующая организация, структура которой включала бы исследовательские лаборатории, базы знаний и базы данных, маркетинг и товаропроводящие сети, центры доведения исследований и разработок до конкретных ноу-хау широкого применения. Структурный потенциал, подобно человеческому потенциалу, эффективен только в контексте стратегических целей компании. Самоценность структурного потенциала, как и потенциала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Таким образом, можно утверждать, что структурный потенциал выступает проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования для

создания новых ценностей.

Потребительский потенциал компании (его еще называют потенциалом отношений) — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина (распространение), постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский потенциал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету. Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского потенциала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим. Репутация торговой марки стоит дорого: у Соса-Сола она самая высокая в мире — около 40 млрд долл.

Образование должно быть на переднем фланге общественных преобразований. В последние годы для решения задач персонального развития и создания управления в условиях постоянных изменений широко используют концепции обучающейся организации, обучающегося правительства и даже общества, которое учится.

По мнению М. К. Румизен, *самообучающаяся организация* (learning organization) — это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания; она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.

В высококонкурентном окружении принципиально важным источником развития является уже не физическая структура организации, поскольку таковая легко может быть скопирована другой аналогичной организацией, а нематериальные активы: сотрудники, информационные системы и организационная структура. Как и для чего нематериальные активы можно использовать, формируя стратегию, ведь они плохо поддаются учету и планированию? Раньше можно было выиграть за счет своих материальных структур и финансовых возможностей. В индустриальную же эпоху они примерно одинаковы у всех и являются элементарным условием выживания на рынке. Потенциал, который можно найти в собственной организации, — это ресурс, который трудно скопировать. Это элементы, присущие конкретной компании: сотрудники, структура, корпоративная культура.

В японском менеджменте принято использовать имеющиеся человеческие ресурсы, чтобы улучшить качество структуры, поскольку именно свои сотрудники ближе всего и к процессам, происходящим в компании, и к потребителю. Более того, речь идет не просто об улучшении качества структуры, но об улучшении всей системы, о возможностях внедрения нового, что является вопросом стратегии.

При разработке стратегии очевидно: необходимые условия для успешного внедрения разработанной стратегии — мотивация и подготовленность персонала, способности сотрудников, в том числе их способность развиваться, а также качество информации обо всем происходящем, которой они обладают. Такая возможность является важнейшим элементом, принципиально важным источником развития, и другая организация не может ее скопировать.

Корпорация Intel распространяет принципы и правила кодекса взаимодействия компании со своими клиентами (Business Practice Excellence, BPE) на все свои подразделения за рубежом. Под «клиентами» в широком смысле этого слова понимаются все категории целевой аудитории фирмы: акционеры и инвесторы, партнеры и «клиенты» в узком смысле слова (покупатели), сотрудники компании, СМИ, и, как особая категория клиентов, жители населенных пунктов, в которых расположены офисы и заводы Intel. Основным документом, представляющим данные о деятельности компании, является годовой отчет (Annual Report). Как его интегральная часть с 2004 г. отдельно публикуется специальный отчет о корпоративной социальной ответственности (Global Citizenship Report). В последнем приводятся планы компании и отчет о реализации этих планов по

таким сферам, как условия труда сотрудников, экология, благотворительная деятельность, включая добровольные пожертвования сотрудников с целью решения проблем местного сообщества, а также волонтерские программы.

Таким образом, анализируя и обобщая данные различных источников, можно сделать вывод, что сотрудник самообучающейся организации — это *человек-преобразователь*. И, независимо от величины его объекта преобразований, он должен владеть инструментами развития и культивировать в себе следующие *способности*:

- осуществлять постоянный анализ собственного опыта;
- быть готовым сомневаться и отказываться от фундаментальных допущений, бросать вызов «священным коровам» не только во времена кризиса, но и в относительно благополучные времена;
- постоянно образовывать и обновлять структуры такого анализа опыта;
- не бороться с носителями потенциально критической информации;
- приобретать новые знания, которые обеспечат возможность действовать эффективно;
- быть принципиальным в борьбе за развитие и осмысленность деятельности, мышления, за рефлексивную обоснованность всех проектов;
- приобщать всех членов общества к процессу обучения.

Основные признаки интеллектуальной организации:

1. Достаточно спорным, грубым и не единственным признаком интеллектуальной организации является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальных фондов: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых его сегментах, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки (престижа), контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями и т. д. Степень превышения имеет значение: не всякая успешная на фондовом рынке компания является интеллектуальной. По мнению экспертов, превышение должно быть многократное и носить стабильный характер, не подверженный эпизодическим рыночным ожиданиям. Одни эксперты считают, что интеллектуальный потенциал высокотехнологичной компании обычно в 3–4 раза превышает учетную стоимость ее доходов.

Такая крупная корпорация, как Microsoft, имея рыночную капитализацию в сотни миллиардов долларов, числит на своем балансе материальных фондов всего на несколько миллиардов долларов. В то же время, отсутствие на своем балансе значительного количества материальных ресурсов в виде основных фондов и оборотных средств, используемых в процессе основной производственной деятельности, не является принципиальным, поскольку современная интеллектуальная компания может их привлекать со стороны, оплачивая как оказываемые услуги.

2. Важным признаком интеллектуальной организации является объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки: если они превысили объем инвестиций в основные фонды, то этот показатель также может служить определяющей характеристикой интеллектуальности компании.

3. Какой-либо другой барьерный критерий, различающий интеллектуальную организацию и, допустим, высокотехнологичную (то же лицензионное производство, использующее заимствованный интеллектуальный потенциал и оплачивающий соответствующую интеллектуальную ренту), определить трудно. И та, и другая использует в максимальной степени интеллектуальный ресурс. Отличие состоит в том, что одна компания использует собственный интеллектуальный ресурс, другая его заимствует.

Среди человеческих авуаров в первую очередь обычно называют знания. При этом фактически происходит отождествление понятий «знание», «информация» и «базы данных». Таким образом, рассматриваются только субстантивные аспекты знания, а

процедурные аспекты подразумеваются только на технологическом уровне ноу-хау. Вследствие этого в структуру интеллектуального потенциала не включены общенаучные, экономические и математические методологии и методы. Эти методологии и методы не имеют отраслевых ограничений (как ноу-хау) и ограничений, связанных с правами собственности. Они являются результатом прошлого исключительно интеллектуального труда.

Приобретение и использование этого интеллектуального ресурса не связано с какими-либо издержками и, соответственно, они не переносят свою стоимость на вновь созданный продукт и не увеличивают его себестоимость. Эти авуары вследствие своей неограниченной распространенности не обладают ликвидностью и имущественными правами, их наличие в той или иной форме не может оказать влияние на рыночную стоимость фирмы. Тем не менее, они являются ресурсом и производственным фактором. По своей экономической сущности знания выступают идеальным возобновляемым ресурсом, производство и эксплуатация которого также идеально.

При соответствующих условиях их применения они обеспечивают извлечение дополнительной экономической выгоды. Эти новые стоимости создает интеллектуальный труд менеджеров.

Таким образом, общенаучные, экономические и математические методологии и методы обладают основным свойством капитала — производить новые стоимости — и должны быть включены в структуру интеллектуального потенциала. Формально эти авуары образуют базу методологических знаний, которая в равной мере может включаться в состав человеческих и структурных авуаров интеллектуального потенциала.

Разработанная в соответствии с изложенными подходами типология авуаров и активов интеллектуального потенциала представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1

6

Типология ресурсов интеллектуального потенциала организации¹¹

Человеческие авуары	Структурные		Рыночные	
	авуары	активы	авуары	активы
Знания Образование Квалификация Базы методологических знаний Опыт Навыки Личные знакомства и связи	Базы данных Базы методологических знаний Программное обеспечение Корпоративная культура Стратегия управления Сетевые системы связи Информационные технологии	Базы данных Базы знаний Программы для ЭВМ Патенты на изобретения, промышленные образцы и сорта Авторские права Информационные технологии Ноу-хау: коммерческие, технологические, финансовые	Марки товаров Контракты и соглашения: франшизные, лицензионные Покупательская приверженность Деловое сотрудничество Портфель заказов Отношения с финансовыми кругами	Гудвилл: Товарный знак, Фирменное наименование, право пользования, наименования места происхождения товара, марки качества, марочное наименование Франшизы Лицензии Контракты

¹¹Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. Изд-во «Юрайт», 2012. С. 122–123.

Как видно из табл. 3.1, в зависимости от конкретной ситуации отдельные интеллектуальные ресурсы могут одновременно являться и активами, имеющими соответствующие балансовые цены и имущественные права, и авуарами, не обладающими такими свойствами. При этом необходимо исходить из того, что авторские права, патенты и другие объекты индивидуальной собственности в рамках фирмы могут выступать как структурный актив после их приобретения фирмой у владельцев. Концепции структуризации знаний в экономическом отношении определяются тем, что они являются

ядром интеллектуального потенциала. В случае интеллектуального потенциала можно применить понятие «корпоративные знания».

Корпоративные знания — совокупность общенаучных и специальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов.

В корпоративных знаниях выделяют *нормативные знания* — руководства по использованию средств и предметов труда, ноу-хау, технологические инструкции и т. п. Другую группу знаний — *дескриптивных*, образуют общенаучные и специальные знания.

В корпоративных знаниях можно выделить следующие типы *специальных знаний*: экономические, математические, отраслевые и технологические знания. При этом *общенаучное знание* «пронизывает» все виды специальных знаний. Особые свойства экономического знания в интеллектуальном потенциале заключаются в том, что в отличие от общенаучных, они рассматривают достаточно узкий диапазон искусственных систем и деятельность человека как экономического агента, вместе с тем и по тем же причинам захватывают более широкую область, чем традиционные технологические и отраслевые знания. Сгруппированные по конкретным признакам названных научных и технологических знаний на твердых или электронных носителях, они образуют тематические базы знаний (библиотеки).

Структура и описание корпоративных знаний, включаемых в каждую группу, представлены в табл. 3.2.

Таким образом, рассмотренные концепции структуризации формируют базовую таксономию корпоративных знаний и определяют взаимосвязи и контекст их применения для любого уровня детализации моделей и исследований интеллектуального потенциала.

Таблица 3.2 Таксономия знаний в интеллектуальном потенциале

Таксономические признаки	Вид	Описание
Контекст	Общенаучные Экономические Математические	.Общенаучные законы и методологии.. Методы экономического и математического
	Технологические	Компетентность, знание технологии, средств и свойств предметов производства
	Системные	Умения пользоваться компьютером и сложной оргтехникой, знание программ для ЭВМ и информационных технологий; знание иностранных языков
Цель	Технологические результаты	Специализированные знания, обеспечивающие поддержание технологических параметров производства, ноу-хау
	Экономические результаты	Специализированные знания в области управления, учета, маркетинга, обеспечивающие сохранение заданного уровня и достижения экономических показателей производства
	Справочные данные	Субстантивные базы данных, используемых при принятии оперативных и стратегических решений
Уровень	Стратегический	Преобладают процедурные знания, связанные с методами прогнозирования, со способами определения направлений и стратегий развития производства, с приемами формирования

	Оперативный	Знания обеспечивают эффективное производство на краткосрочных временных интервалах. Преобладают процедурные знания, связанные с оптимизацией производственных процессов и решением организационно-экономических вопросов
	Фактический	Субстантивные базы данных с описанием передового опыта в отрасли. Производственный опыт и навыки, используемые при решении повседневных производственных

Интеллектуальный потенциал всегда опосредован людьми, поэтому управление им всегда связано с управлением людьми или через людей. Условно такое управление можно разделить на управление развитием человеческого потенциала и на управление знаниями.

Главное течение в таком менеджменте, связанное с экономикой, — команды в системах управления, действие которых направлено на конечный результат. На работе человек проводит 2/3 своей сознательной жизни. Одно дело, если человек работает в условиях комфорта и внутренней свободы выбора, а совсем другое, если он является исполнителем примитивных рутинных операций и сама работа ничего кроме стресса у него не вызывает. В последнем случае происходит подавление индивидуальности личности на всех этапах ее формирования (семья, школа, армия, работа). Создаются однообразные стандарты мышления и поведения, острая нетерпимость ко всему, что отлично от шаблонов.

Различают *два стиля управления человеческим потенциалом* компаний: 1) иерархический, 2) горизонтальный.

8

Иерархический. В этом случае основной инструмент управления компаний — администрация, сосредоточивающая всю власть в избыточном объеме. Команды понимаются упрощенно в виде единства вместе работающих людей, находящихся в хороших отношениях друг с другом. Во главе угла стоит не результат, а межличностные отношения, хотя это и противоречит назначению компании, которое заключается в получении высоких конечных результатов.

Исполнители рассматриваются как безликий объект воздействия администрации и контроля. Воздействие имеет характер прямого давления через централизованное руководство. Численность управленческого персонала непомерно высока. Результаты управления жестко программируются сверху, а любые инновации и риски внедряются лишь под контролем высшего персонала. Система реагирует только на сильные сигналы, приходящие из внешней среды на верхний уровень иерархии с большим опозданием.

Иерархическая система управления довольно эффективна в малом бизнесе, но перенос ее стереотипов на корпоративный уровень ведет к подавлению развития человеческого потенциала. Такая иерархическая схема характерна для большинства российских компаний, руководители (и собственники) которых пришли из малого бизнеса и перенесли соответствующие стереотипы управления.

Горизонтальный. Этот стиль ориентирован на команды в системах управления и конечный результат. В этом случае вместо концентрации власти происходит ее децентрализация по самоорганизующимся командам, нацеленным на решение важнейших задач, обеспечивающих проведение стратегической линии компании. Команды чутко реагируют на слабые сигналы внешней среды в реальном масштабе времени.

Руководство задает лишь общую стратегию и обеспечивает условия самоорганизации. Все оперативное управление находится на низших уровнях, обеспечиваемых командами. Такой стиль управления способствует развитию человеческого потенциала и не отвлекает высшее руководство от стратегии на рутину. Он характерен для наиболее успешных компаний развитых стран. Успешность команды управления определяется

взаимоотношениями и стилем руководства в ней.

Управление знаниями. Управление знаниями (knowledge management, КМ) — это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов компании. Менеджмент знаний рассматривает стратегии, направленные на предоставление вовремя нужных знаний тем членам сообщества, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности.

Ореол информационных технологий, связанный с управлением знаниями, за последнее время несколько потускнел, так как разработчики, чтобы застолбить перспективный сектор рынка, начали навешивать ярлык КМ-технологии на все свои продукты. КМ-технологии — собирательное название для множества инструментальных компонентов, часто уже присутствующих на рынке: хранилища данных, интеллектуальный поиск и анализ данных, создание порталов, документооборот и деловые процессы, онлайн-сообщества и коллективная работа и др. В названии «управление знаниями» больше от пиара. Гораздо точнее выглядело бы название «управление данными и информацией».

КМ-технология подразумевает *две взаимосвязанные составляющие:*

- 1) организационную;
- 2) технологическую.

Организационная (социально-психологическая) — это политика компании в отношении КМ, т. е. разнообразные управленческие рычаги, должностные обязанности и мотивации, которые побуждают сотрудников к участию в обмене знаниями.

Технологическая — наиболее рациональным образом обеспечивает инструментарием организационную составляющую, но не подменяет ее. Такая подмена или восприятие персоналом КМ как дополнительной нагрузки обычно приводят к краху даже интересных КМ-проектов.

В успешных компаниях, как правило, совмещают *два сценария КМ:*

- 1) «кодификация» (people-content-people);
- 2) «персонализация» (people-to-people).

Кодификация предполагает обязательную формализацию информации (например, отчеты, помещаемые в базу данных) таким образом, чтобы ею могли воспользоваться все желающие.

Персонализация подразумевает непосредственное общение сотрудников, которое может быть и онлайн-овым. Оно позволяет обмениваться информацией либо неподдающейся кодификации, либо носящей конфиденциальный характер.

Эти сценарии дополняют друг друга. Эффективность каждого из них определяется сферой деятельности компании и ее культурными традициями — здравый смысл должен избавить от бессмысленных технологических «наворотов». В России, где интуитивный подход к принятию решений обусловлен менталитетом, сочетание обоих сценариев представляется особенно эффективным.

Интеллектуальный, и в первую очередь человеческий, потенциал выступает в качестве определяющей составной части производственного капитала экономики постмодерна. Развитие капитализма этого периода связано с созданием добавленной стоимости, базирующейся

на знаниях и инновациях, носителем которых выступает человек с его развитыми способностями, определяемыми высоким интеллектуальным и творческим потенциалом. Поэтому государственное регулирование наиболее развитых стран сосредоточено на расширенном воспроизводстве интеллектуальной составляющей общественного богатства.

Вопреки всеобщим инновационным устремлениям, система образования по-прежнему рассматривается как отрасль народного хозяйства, которая обеспечивает начальное,

среднее, профессиональное и высшее образование и не отвечает за образование всего общества в течение всей жизни.

Основным тормозом развития образования является не дефицит новых идей, программ и разработок, а отсутствие технологии в управлении образованием, инфраструктуры проектирования и «оестествления» концепций в практике.

В ситуации становления огромного количества новых социальных практик традиционная передача профессиональных навыков и опыта посредством усвоения определенного объема знаний явно невозможна. Таким образом, главной целью образования и новых форм взаимодействия студентов на занятиях является «опережающее» формирование и структурирование профессионального опыта, сознания, самоопределения и культуры будущих специалистов, складывание через образование нового типа профессионализма, несводимого к существующим. То есть, образование все в большей степени должно становиться не столько механизмом воспроизводства существующих деятельностей, сколько механизмом развития социальной практики, открывающим для общества его перспективы, задающим социуму его «зону ближайшего развития».

§ 2. Виды и формы внутренней социальной ответственности

С точки зрения структуры социальных инвестиций, связанных с реализацией на практике концепции КСО организации, они могут быть направлены как внутрь организации, так и во внешнюю среду. В зависимости от этого социальные инвестиции могут быть внутренними или внешними.

КСО в соответствии с направленностью связанных с ней инвестиций также делят на **внешнюю** — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации, и **внутреннюю** — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены внутрь организации.

Социальные инвестиции в данном случае понимаются как материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

Внутренняя КСО проявляется в отношениях собственников и руководства с работниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников.

В соответствии с таким пониманием к мерам внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести деятельность организации, осуществляемую в следующих направлениях:

- 1) меры социальной защиты сотрудников организации;
- 2) развитие человеческого капитала организации;
- 3) выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений;
- 4) проведение социально ответственной реструктуризации.

К первому направлению — мерам социальной защиты сотрудников организации — можно отнести следующие конкретные ее виды:

- ликвидацию всяческой дискриминации при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении;
- меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях;
- поддержание достойной заработной платы — стабильной и при этом социально значимой.

Второе направление — развитие человеческого капитала организации — происходит через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.

Третье направление КСО — система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании. Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений. Подобный подход отражает одну из ключевых тенденций последнего времени — ответственное отношение к сотрудникам. Эффективное управление персоналом предусматривает их всестороннее вовлечение в процесс развития организации.

Четвертое направление — социально ответственная реструктуризация. Это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом.

В рамках каждого направления конкретная организация разрабатывает и осуществляет свой комплекс мероприятий, создавая большое количество **внутренних видов КСО**, применяемых на практике:

- 1) социальная защита персонала;
- 2) отсутствие дискриминации в практике найма на работу;
- 3) отсутствие дискриминации при карьерном продвижении;
- 4) обеспечение защиты жизни и здоровья работников, в том числе санаторно-курортное лечение для сотрудников;
- 5) достойное вознаграждение за труд, включая систему оплаты труда и меры социальной поддержки;
- 6) участие компании в ипотеке и жилищном строительстве для своих сотрудников, в том числе жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов;
- 7) разработанная система взаимодействия с работниками как основными стейкхолдерами любой компании;
- 8) обеспечение для работников возможности повышения квалификации, постоянного обучения;
- 9) уважение семейных обязанностей работников, включая гибкую систему занятости и отпусков;
- 10) обоснованные меры, дающие возможность трудовой само реализации представителям уязвимых групп, таких как коренные представители местных сообществ, мигранты, инвалиды и др.;
- 11) участие в решении вопросов, связанных с молодежной или женской безработицей;
- 12) информационно-разъяснительная работа, связанная с возможностью получения выплат и льгот на основе социальных программ;
- 13) обучение и информирование работников в области социальной ответственности.

Этот список не является исчерпывающим, реальная практическая деятельность компаний в области КСО постоянно его дополняет.

Защита здоровья работников в современных условиях связана не только с созданием благоприятных условий труда, но и со стимулированием заинтересованности сотрудников в достижении целей организации. Современное понимание существующей связи между активным использованием организацией своих мотивационных ресурсов и здоровьем сотрудников представлено в модели П. Рихтера «работа — ресурсы — здоровье», приведенной в виде схемы на рис. 3.1.

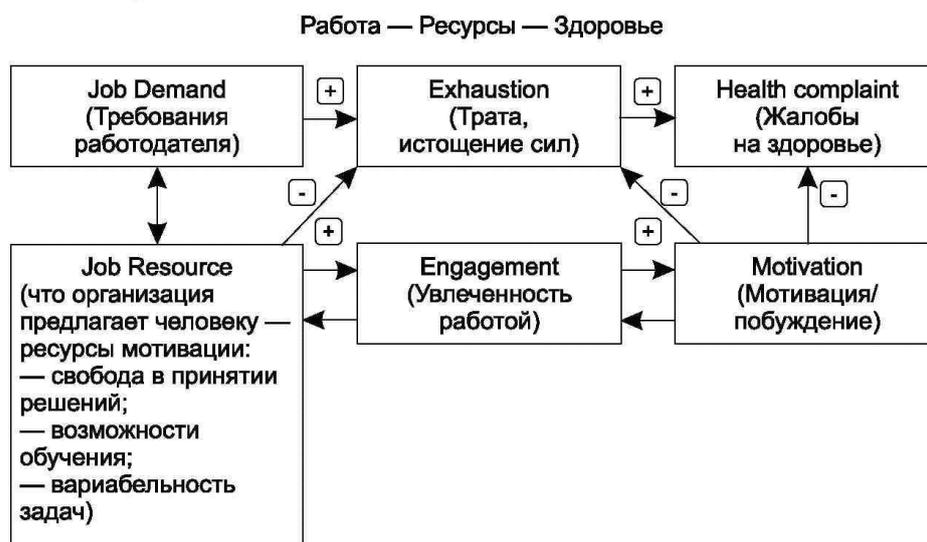


Рис. 3.1. Стрессоры организации¹³

¹³ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 142.

Главный для корпоративной социальной ответственности вывод, который следует из анализа этой модели, следующий: различные способы мотивации сотрудников позволяют ослабить многие негативные последствия нагрузки, приводящие к психосоматическим заболеваниям, эмоциональному выгоранию, а также депрессивным состояниям. Значит, различные мотивационные программы, внедряемые в организациях, также являются одним из видов внутренней КСО.

В качестве важной задачи, стоящей перед работодателем, можно отметить распространение идей корпоративной ответственности среди сотрудников и привлечение персонала к ее реализации на практике. Становясь элементом корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций, эта концепция создает предпосылки для более успешного решения вопросов, находящихся в ведении менеджеров по управлению персоналом.

Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры должны ориентироваться на стоящие перед организацией цели, а не на свои личные персональные интересы или убеждения. Мотивами для увеличения социальной ответственности бизнеса, которые хорошо сочетаются с достижением целей организации, могут быть следующие **результаты внедрения мер КСО:**

- 1) развивается собственный персонал, снижается текучесть кадров, привлекаются лучшие специалисты на рынке;
- 2) растет производительность труда в компании;
- 3) улучшается имидж компании, улучшается репутация;
- 4) происходит дополнительная реклама товара или услуги;
- 5) происходит освещение деятельности компании в СМИ;
- 6) достигается стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе;
- 7) создается дополнительная возможность привлечения инвестиционного капитала для социально ответственных компаний;
- 8) обеспечивается сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- 9) организация получает налоговые льготы.

Для реализации на практике концепции КСО, организация проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя **социальные программы** как внутренней, так и внешней направленности. Социальные программы внутренней направленности предполагают

добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. Миссия социально ответственной компании — это в том числе еще и официально сформулированная позиция компании в отношении своей социальной политики.

Отличительными особенностями социальных программ являются добровольность их проведения, системный характер и обязательная увязанность с миссией и стратегией развития компании.

Управление корпоративными социальными программами

предполагает наличие следующих этапов:

- 1) определение приоритетов социальной политики компании;
- 2) создание специальной структуры управления социальными программами;
- 3) проведение программ обучения в области социальной ответственности;
- 4) разработка социальных программ компании;
- 5) реализация социальных программ компании;
- б) оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов реализации социальных программ компании.

Приоритеты социальной политики компании — это зафиксированные в документальном виде основные направления реализации социальных программ компании.

Кроме социальных программ, для реализации на практике КСО компании необходимо иметь социальный бюджет и желательно — корпоративный кодекс, этический кодекс или подобный им документ.

Социальный бюджет — это финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании. В кодексе содержатся общая идеология компании, ценности компании, этические нормы поведения, бизнес-нормы (заявленные минимальные стандарты) и обязательство компании их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов как от своих сотрудников, так и от поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и других деловых партнеров.

Анализ отношений корпоративной социальной ответственности в России выявил отсутствие сложившихся схем их разработки и реализации. Инфраструктура отношений социальной ответственности характеризуется следующими параметрами: отраслевые научно-исследовательские институты — отсутствуют, технологические организации промышленности — отсутствуют, проектно-конструкторские организации — отсутствуют. Роль указанных структур выполняется множеством различного рода коммерческих организаций консалтинга, лизинга, маркетинга, доверительного управления, поэтому практика формирования корпоративной социальной ответственности в российских организациях разнообразна. Она носит исключительно субъективный и эмпирический, а не системный характер.

Например, корпорация «ВСМПО-АВИСМА» создала мощную систему охраны здоровья сотрудников, предполагающую не только лечение и профилактику заболеваний, но и мотивацию людей к поддержанию здоровья. В состав корпорации «ВСМПО-АВИСМА» входят предприятия: ОАО «АВИСМА титано-магниевого комбината» (г. Березники, Пермская область) и ОАО «Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение» (г. Верхняя Салда, Свердловская область). «АВИСМА» — крупнейший в мире интегрированный производитель титановой продукции. Определение стратегических направлений деятельности ВСМПО-АВИСМА в социальной сфере находится в компетенции генерального директора корпорации. Созданием и реализацией программ социальной политики занимается управление по социальным

вопросам. Социальный бюджет определяется как процент от объема выручки. В настоящее время он составляет 2-3% от этого показателя.

Концепция социальной ответственности компании основана на таких корпоративных ценностях «ВСМПО-АВИСМА», как учет интересов общества в хозяйственной деятельности компании, создание благоприятных условий для развития трудового коллектива, сохранение окружающей среды. Социальная деятельность «ВСМПО-АВИСМА» строится исходя из убеждения, что компании в первую очередь необходимо сосредоточиться на заботе о собственном трудовом коллективе. Менеджмент считает, что в случае, когда большинство предприятий организует эффективную систему поддержки трудовых коллективов и членов их семей, это приведет к существенному повышению благосостояния общества в целом. Корпорации требуются высокопрофессиональные и мотивированные кадры. Достижение необходимого уровня мотивации возможно, когда человеку созданы благоприятные условия для работы и жизни.

Пространство социальной ответственности корпорации «Илим Палп» покрывается внутренними и внешними социальными программами (последние охватывают благотворительность, спонсорскую поддержку программ развития физкультуры и спорта, социальное партнерство с регионами и территориями), экологическими программами. В отличие от большинства российских компаний «Илим Палп» полностью сохранила свою социальную инфраструктуру, существовавшую в советские времена. Цели внутренних социальных программ компании охватывают содействие профессиональному росту, повышение личностного потенциала и благосостояния каждого сотрудника. К средствам их достижения относятся:

□ заключение на всех предприятиях «Илим Палп» колдогово-ров, фиксирующих размер минимальной заработной платы;

□ создание системы дополнительного пенсионного обеспечения сотрудников (выплата пожизненной пенсии, размер которой зависит от величины трудового вклада работника);

□ поддержка материнства и детства (ежеквартальная выплата дополнительного пособия матерям, находящимся в отпуске по уходу за детьми до трех лет; оплата содержания детей в детских дошкольных учреждениях);

□ реализация оздоровительных программ (организация и оплата санаторно-курортного лечения работников и летнего отдыха детей; проведение профилактических осмотров и вакцинации лесохимиков в рамках программы «Здоровье»);

□ организация ежегодных корпоративных соревнований между предприятиями «Илим Палп», результаты которых оцениваются по более чем 20 показателям.

Огромное внимание в компании уделяется вопросам создания безопасных условий труда, своевременной выплаты зарплаты, дополнительного медицинского страхования, развития персонала (программы подготовки и повышения квалификации), мотивации сотрудников, организации отдыха, программам финансовой помощи работникам в критических ситуациях. Важный фактор гармонизации отношений в сфере труда в «Илим Палп» — постоянное взаимодействие социальных партнеров (работодателей и профсоюза). Наглядный результат социального диалога — эффективная система коллективно-договорного регулирования, охватывающая все предприятия корпорации. О внутренних переменах работники исчерпывающе информируются через корпоративные СМИ, находящиеся в открытом доступе протоколы собраний работников предприятий и т. д.

Начальным этапом процесса разработки мероприятий социальной ответственности организации является анализ внутренних возможностей и потребностей организаций для их осуществления. Инициативными центрами социальной ответственности выступают общественные (некоммерческие) организации (профсоюзы, партии, движения) в вопросах оплаты труда, соблюдения режима труда и отдыха, переподготовки работников в случаях сокращения рабочих мест, медицинского обслуживания, санаторно-курортного лечения,

компенсаций в случаях травматизма и т. п.

Инициаторами потребностей корпорации в осуществлении проектов (мер) социальной ответственности, выходящих за рамки деятельности организации, могут являться сами корпорации (холдинги, концерны, акционерные общества) или партнерские объединения, действующие на корпоративной основе при поддержке государственных органов (бюджета).

Потребности в инвестициях в данном случае определяются исходя из региональных условий реализации проектов корпоративной социальной ответственности, количества работающих, текущих оценок и прогноза заболеваемости, демографических показателей, экологических характеристик среды.

Возможности корпораций реализуются по схемам финансового взаимодействия на основе расчетов экономической эффективности, предлагаемых проектов социальной направленности и обоснований долевого участия организаций в их реализации, подкрепленных соответствующими гарантиями.

Результаты начального этапа составляют основу для формирования стратегических целей и социальной политики в поведении каждого из участников проектов. Ограничения процесса выступают общеэкономические факторы — инвестиционный климат, инфляция, кредитная политика, состояние финансового рынка, организационная культура, финансовая устойчивость участников соглашений, конъюнктура рынка в сфере бизнеса продвигаемых услуг.

Анализ среды в мероприятиях корпоративной социальной ответственности осуществляется дифференцированно по видам взаимодействия:

- с органами государственного управления (администрация района, области, налоговые и надзорные службы федерального уровня, службы социальной защиты);
- организациями бизнеса (субъекты ПХД, общественные движения и организации, объединения, инвесторы и кредиторы).

В связи с растущим интересом российских компаний, государственных учреждений и академических кругов к проблематике КСО, за последнее время было представлено несколько аналитических докладов, посвященных социальной деятельности бизнеса в России.

Наиболее полным из них является «Доклад о социальных инвестициях в России — 2008». Этот доклад был подготовлен Ассоциацией менеджеров в рамках проекта Программы развития ООН по продвижению «Глобального договора» ООН. Доклад содержит анализ практик корпоративной социальной ответственности российских компаний, позиционируемых как лучшие.

В процессе подготовки Доклада были проведены анкетные опросы среди 102 компаний — лидеров КСО и углубленные неформальные интервью с руководителями высшего звена, отвечающими за реализацию КСО в этих компаниях. Среди опрошенных компаний были представлены в большинстве своем те, которые имели валовый объем продаж свыше 1 млрд руб., вне зависимости от отраслевой принадлежности. При этом на долю сферы услуг пришлось 38% компаний, на долю сырьевого сектора — 33%, на долю отраслей перерабатывающей промышленности — 29%. Активнее ответственность проявляется, когда она касается персонала собственного предприятия, и подобная диспропорция между внутренними и внешними социальными инвестициями за последние годы только увеличивается.

Таким образом, первый вывод, который можно сделать на основе анализа практики корпоративной социальной ответственности в России — это преобладание внутренней КСО.

Первыми критериями оценки социальных инвестиций в России стали количественный и качественный индексы, рассчитанные по агрегированным показателям для всех компаний.

Количественный индекс рассчитывался по трем разновидностям: как величина

социальных инвестиций, приходящаяся на одного работника; как отношение социальных инвестиций к валовому объему продаж и как удельный вес социальных инвестиций в балансовой прибыли.

Социальные инвестиции в данном контексте — материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

При этом суммарные результаты по всем фирмам были соответственно: социальные инвестиции на одного работника — 54,3 тыс. руб., отношение социальных инвестиций к валовому объему продаж — 3,76%, удельный вес инвестиций в балансовой прибыли — 6,25%.

Качественный индекс социальных инвестиций показывает, каким образом процесс социального инвестирования выстраивается внутри компании, и рассчитывается на основе тринадцати индикаторов, сведенных в три группы: институциональное оформление стратегии КСО (имеется в наличии у 87% опрошенных компаний), система учета социальных мероприятий (реализуется у 52% компаний), и комплексность осуществляемых мероприятий (положительно оценена у 64% компаний).

На основе приведенных данных можно утверждать, что в случае с социальной ответственностью российский бизнес столкнулся с типично российской проблемой: документальное, формальное сопровождение социальных программ опережает как их реализацию, так и контрольно-учетные мероприятия.

Определенный интерес представляет структура корпоративных социальных инвестиций. Они могут быть как внутренними для организации, так и внешними.

В России преобладание внутренних социальных инвестиций носит устойчивый характер, в то время как инвестиции, связанные с добросовестной деловой практикой и направленные на взаимодействие с потребителями и деловыми партнерами, пока не получают должного развития. Это вызвано тем, что внутренняя ориентация социальных инвестиций более эффективна экономически, так как быстрее окупается.

В ходе исследования российские компании продемонстрировали отсутствие единого понимания сущности КСО и, как следствие, значительное разнообразие практических видов КСО.

Большинство компаний придерживаются обобщенных подходов, ориентированных на актуальные документы международных и российских организаций, таких как Глобальная инициатива по отчетности, Глобальный договор ООН, Социальная хартия российского бизнеса РСПП и Позиция Комитета ассоциации менеджеров по корпоративной ответственности и других. Оригинальные и специфичные определения КСО используют лишь 15 компаний из 102. Например, это ОАО «Татнефть», согласно которой «КСО — это добровольный вклад бизнеса в развитие общества, осуществляемый посредством социальных инвестиций, направленных на профессиональное развитие и социальную защиту персонала, поддержку здравоохранения, спорта, культуры, образования, охрану окружающей среды», или ОАО «ОГК-4», которая считает, что «ответственность генерирующих компаний состоит в качественном и бесперебойном производстве электро- и теплоэнергии».

КСО в России носит как стратегический, так и реагирующий характер. Такую модель, в которой выделяются два направления участия корпорации в жизни социума, создали М. Портер и М. Креймер. Если *стратегическому направлению* присущи дальновидность, долгосрочные перспективы, социальные инвестиции, улучшающие конкурентное положение фирмы, то *реагирующее направление* — это практика, направленная на покрытие общественных издержек, поддерживающая репутацию фирмы в краткосрочной перспективе.

Проведенное исследование показало, что реагирующая КСО все-таки преобладает в отечественном бизнесе по отношению к стратегической: это и нерегулярные

благотворительные пожертвования музеям, и помощь малоимущим, и программы, снижающие экологические риски — вариантов множество.

Но отдельные компании, например «Роснефть», осваивают и стратегическую КСО, реализуя такие долгосрочные социальные проекты, как ипотека и санаторно-курортное лечение для своих сотрудников или жилищное строительство на условиях софинансирования муниципальных бюджетов.

Среди документов, в которых закреплена стратегия компании в области КСО, компании-респонденты выделили следующие:

- коллективный договор — 58%;
- кодекс корпоративного поведения — 29%;
- этический кодекс — 22%;
- отдельный документ, утвержденный высшим исполнительным органом — 21%;
- другое — 12%;
- у 12% подобный специальный документ отсутствует.

Кроме того, компании демонстрируют и значительное разнообразие в выборе подразделений, непосредственно отвечающих за реализацию стратегий в области КСО.

Рейтинг здесь таков: департамент по управлению персоналом — 59%, все подразделения организации в рамках реализации своих функций — 39%, департамент по связям с общественностью — 38%, департамент по экологии и охране окружающей среды — 14%, департамент по социальному развитию — 12%, специально созданные межфункциональные группы — 7%, департамент маркетинга — 6%, департамент по социальной ответственности — 5%, департамент по отношениям с инвесторами — 3%, другое — 14%.

Этот результат говорит о том, что лишь в редких случаях в компаниях имеются специальные комитеты по КСО; гораздо чаще, ввиду ориентированности на определенные группы людей, проблемами социальной ответственности занимаются маркетологи, менеджеры по персоналу и специалисты по отношениям с инвесторами или же занимаются все подразделения, что, по сути, может означать отсутствие единой социальной политики организации.

Таким образом, в процессе внедрения КСО в практику российские компании сталкиваются со следующими основными особенностями и проблемами:

- 1) отсутствие единого понимания концепции КСО и ее инновационной стороны;
- 2) отсутствие систематического, сбалансированного подхода в социально-инвестиционной деятельности; преобладание реагирующего характера КСО;
- 3) отсутствие определенности в качестве и количестве необходимой документации КСО;
- 4) отсутствие четких инструкций по поводу организации подразделения, отвечающего за реализацию КСО;
- 5) преобладание внутренних социальных инвестиций в ущерб внешним.

§ 3. Развитие системы социальной ответственности в организациях

Довольно широкий спектр вопросов в отношениях работодателей и работников регулируется нормами национального законодательства и международно признанными документами (Всеобщая декларация прав человека, Конвенция о правах ребенка, Международный пакт о гражданских и политических правах, конвенции и декларации Международной организации труда (МОТ)). Однако всегда возникают вопросы, которые не имеют однозначной законодательной трактовки или вообще лежат вне плоскости нормативного регулирования и поэтому остаются в ведении компаний. Это именно та область, в которой компания может проявлять свою социальную ответственность, формируя социально-психологический климат в организации и в обществе.

Актуальность КСО для российских организаций объясняется следующими причинами:

1. Международная взаимозависимость экономических отношений, которая требует

нового мышления, переноса западного опыта КСО на российскую почву.

2. Изменение ожиданий и системы ценностей населения РФ. Несмотря на известную терпеливость российского народа, со стороны работников, особенно квалифицированных, растут запросы не только к заработной плате, но и к условиям труда и отдыха, безопасности и т. п.

3. Растущее расслоение общества, большая доля бедного населения. Чтобы избежать социальных потрясений, государство и бизнес заинтересованы поддерживать трудящееся население через социальные программы.

4. Незрелость гражданского общества в России, незначительная роль политических партий, общественных, профсоюзных, религиозных организаций. В связи с этим бизнес вынужден брать на себя значительную долю ответственности за развитие социума.

В последние годы внутренняя социальная политика на российских предприятиях получила достаточно широкое развитие как в крупных компаниях (до 80% всех социальных расходов), так и в средних и мелких. Заметную роль в стимулировании КСО сыграла гуманизация мировых социально-экономических процессов.

Можно назвать следующие **особенности современной внутренней КСО в России:**

- концепция ответственности по отношению к персоналу является абстрактным понятием для большинства российских менеджеров. Они оперируют более привычной терминологией: социальная политика, социальные программы, мотивация персонала, социальная инфраструктура и т. п.;
- предприятия расширяют спектр форм социальной поддержки работников;
- многие формы КСО развиваются под давлением государства, например, размер и своевременность выплаты заработной платы, субсидирование обучения работников в вузах, контроль за безопасностью производства и др.;
- в принятии решений о социальной поддержке персонала отсутствует прозрачность;
- отмечается высокая дифференциация социальных льгот между разными категориями работников, особенно между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками;
- слабо развиты такие прогрессивные направления КСО, как условия трудовой деятельности персонала и гуманизация труда, в том числе раскрытие творческих способностей работников;
- отсутствует системный подход к реализации социальной ответственности, особенно на средних и малых предприятиях, где функция КСО имеет размытый, организационно не оформленный характер;
- в России малые и средние предприятия далеки от концепции КСО. Это связано с низкой капитализацией большинства российских компаний, отсутствием средств на социальные программы и недостаточной информированностью о направлениях социальной политики;
- в отечественной науке и практике еще недостаточно разработаны современные методические подходы к разработке и реализации КСО.

Одним из высших проявлений КСО является участие работников в управлении. В конце 1980-х гг. в Советском Союзе на многих предприятиях в рамках демократизации социально-экономических процессов и в связи со слабостью профсоюзных комитетов были созданы советы трудовых коллективов (СТК), через которые проходили все решения, связанные с финансово-хозяйственной и социальной деятельностью предприятия. В дальнейшем структура СТК была отброшена, так как перестройка системы управления предприятиями через приватизацию предполагала доступ к управлению рядовых работников через акционерную форму собственности. Однако в результате консолидации пакетов акций на большинстве предприятий крупными собственниками стали менеджеры.

Российское законодательство не предусматривает право работников на участие в

управлении, кроме Федерального закона от 19 июля 1998 г. ¹ 115-ФЗ «Об особенностях правового положения акционерных обществ работников (народных предприятий)». Последний оказался не жизнеспособен в связи с непроработанностью механизмов его реализации и специфическим менталитетом российского населения. Таким образом, передел собственности практически отнял у работников привилегию участия в управлении, тем самым значительно снизив мотивацию их труда.

При всей значимости концепции социальной ответственности бизнеса, приходится признать, что время для ее полноценной реализации в России еще не наступило.

По мнению Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации, особую проблему представляет неспособность государственных органов обеспечить выполнение действующего законодательства в сфере труда. Допускаются нарушения прав работников при приеме на работу и увольнении, в вопросах выплаты справедливого вознаграждения, обеспечения безопасности труда, в регулировании трудовой деятельности. При этом часто профсоюзы в трудовых конфликтах выступают пассивными наблюдателями¹⁴.

Ни деловая этика, ни давление властей не являются подлинным обоснованием проявления социальной ответственности крупного бизнеса в России. В настоящее время социальная инициатива большинства предприятий определяется прагматичным подходом выгоды отдельных мероприятий, острыми социальными потребностями региона пребывания и ориентацией на предпочтения западных партнеров и инвесторов.

¹⁴ Доклад Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации за 2010 г. // Российская газета. 2011. 13 мая.

Некоторые эксперты отмечают, что благоприятные условия для реализации социальной ответственности бизнеса создаются только на конкурентном рынке. В России, кроме того, дисбаланс в конкуренцию вносит высокий уровень коррупции. Монополистам просто не выгодно социальная активность сверх «заданного нормативного» уровня. Имеются проблемы и в законопослушности отечественных предпринимателей. Нарушения работодателей в области прав человека (сокращение штатов), в области налогообложения («серые» зарплаты) стали обыденным явлением. «Важный ресурс — формирование атмосферы доверия в обществе: между властью и народом, между государством, бизнесом и обществом, между различными социальными группами. Исследования западных ученых показали, что существует позитивная взаимосвязь между уровнем доверия в обществе и ростом макроэкономических показателей»¹⁵.

В целом российский бизнес проявляет существенную социальную активность по отношению к персоналу, но не особенно афиширует ее. Такая информационная закрытость связана с желанием не попасть под пристальное внимание налоговых органов (дополнительная налоговая проверка) и местных властей (убедительная просьба принять участие в региональных благотворительных акциях). В дополнительной рекламе для привлечения лучших специалистов на рынке труда социально активные компании обычно не нуждаются, так как к ним и так выстраивается очередь из потенциальных претендентов на вакансию.

¹⁵ Люблинский Л. Особенности трансформации социальной политики в начале XXI века: опыт развитых стран и проблемы России // Человек и труд. 2011. ¹ 2.

Анализ практики реализации корпоративных социальных программ российскими компаниями показывает, что, несмотря на молодость российского бизнеса, развитие КСО становится тенденцией, а комплекс отдельных социальных программ уже реализуют средние и мелкие предприятия. И хотя корпоративная социальная ответственность в силу своей затратности пока характерна для лидеров бизнеса, в ближайшем будущем и средний, и мелкий бизнес будет стремиться быть социальным.

Торгово-промышленная палата РФ выпускает ежегодный сборник «Социально-ответственный бизнес в России — опыт лучших компаний». В сборнике представлены предприятия всех отраслей и регионов Российской Федерации, в том числе малый и средний бизнес. Правительство РФ с 2000 г. проводит ежегодный Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной ответственности». По результатам конкурса не только награждаются победители, но и распространяется передовой опыт социальной поддержки персонала¹⁶.

Государство как регулятор социальных отношений заинтересовано переложить бремя социальной ответственности на бизнес. В итоге на законодательном уровне наблюдается ущемление прав работников, в частности, по условиям оплаты времени нетрудоспособности, доплаты за работу в ночное время, получению задолженности по заработной плате при банкротстве предприятия и т. д. Поэтому многие российские организации сверх законодательно положенных преференций сейчас создают собственную дополнительную систему мотивации персонала в виде так называемого компенсационного или социального пакета.

В объявлениях об открытых вакансиях, наряду с информацией о заработной плате, все чаще можно увидеть приписку: «плюс социальный пакет». В последнее время социальный пакет становится неотъемлемой частью имиджа работодателей, сотрудничать с которыми престижно. Однако наполнение пакета в разных компаниях может быть различным, а иногда прибавка пакета несет только рекламную цель.

Социальный пакет — это вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо зарплаты. Стоимость социального пакета может составлять от трети до половины величины заработка. При этом каждая компания предлагает свой список компенсаций: одни ограничиваются выполнением положений трудового законодательства, оплачивая сотрудникам больничные и отпуска; другие — включают в пакет бесплатные обеды, медицинские страховки, транспортные расходы, путевки на курорт, занятия в спортивных клубах; третьи — предоставляют в пользование автомобиль, льготные кредиты, квартиры, пенсионное обеспечение и т. д.

Принципы составления социального пакета:

1. Взаимовыгодное сотрудничество — льготные компенсации должны быть выгодны как сотруднику, так и работодателю.
2. Поощрение предоставляется не в денежной форме, а в виде безналичной оплаты товаров и услуг или различных скидок и льгот.
3. Диверсификация видов компенсаций от бесплатных обедов до льготных кредитов, субсидий и ведомственного жилья.
4. Дифференциация получателей компенсаций: молодые специалисты, пенсионеры, женщины, имеющие детей и т. д.
5. Справедливость и прозрачность получения льгот.

¹⁶ Аверин А. Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. М.: Альфа-Пресс, 2008. С. 7.

Актуальность подобной компенсационной формы внутренней социальной ответственности предприятия по отношению к персоналу объясняется следующими причинами:

- активное внедрение в современную кадровую политику российских предприятий понятия «человеческий капитал», которое характеризуется мерой воплощенных в человеке способностей и желания приносить своей фирме доход;
- рост конкуренции — чем острее конкуренция, тем важнее для фирмы

- лояльность сотрудников и их мотивация;
- необходимость привлечения в компанию высококвалифицированных специалистов;
- социальный пакет является гибким инструментом поощрения, так как формируется полностью работодателем с учетом изменяющихся пожеланий работников; социальный пакет можно расширять, наполнять новым содержанием, стимулируя повышение производительности труда и оптимизируя затраты на управление персоналом;
- разнообразие компенсаций имеет большой мотивирующий эффект, так как переменная часть оплаты труда, как правило, стимулирует творческую активность работника;
- безличная форма компенсаций играет роль морального стимула, что особенно эффективно в мотивации современного высококвалифицированного интеллектуального работника.

Таким образом, социальный пакет служит дополнительным рычагом административного воздействия на работников.

Спустя несколько лет, уже в новых экономических условиях отечественные предприятия стали возвращаться к практике предоставления работникам компенсационных пакетов. И этот опыт принесли в Россию западные фирмы. Например, компания Procter & Gamble предлагает своим сотрудникам следующий компенсационный пакет:

- медицинское страхование;
- страхование жизни и нетрудоспособности;
- бесплатные обеды;
- рождественские подарки;
- возможность приобретать продукцию фирмы со скидкой.

За рубежом затраты работодателей на рабочую силу по своему содержанию шире компенсаций работникам. Структура затрат утверждена Международной организацией труда (МОТ). В нее включены десять групп показателей, по которым рассчитывается средний показатель на единицу отработанного или оплаченного времени:

- 1) прямая заработная плата;
- 2) оплата за неотработанное время;
- 3) единовременные премии и поощрения;
- 4) расходы на питание, топливо и другие натуральные выдачи;
- 5) расходы на обеспечение работников жильем;
- 6) расходы на социальную защиту;
- 7) расходы на профессиональное обучение;
- 8) расходы на культурно-бытовое обслуживание;
- 9) затраты, не вошедшие в ранее приведенные классификационные группы;
- 10) налоги, относимые к затратам на рабочую силу.

В странах с развитой рыночной экономикой размер социального пакета учитывается государственными органами при предоставлении налоговых льгот предпринимателям, т. е. работодателям на Западе выгодно предоставлять социальный пакет. В отличие от западных фирм российские предприниматели за социальную ответственность по отношению к своему персоналу от государства никаких льгот не имеют.

Опыт российских организаций последних лет свидетельствует, что предоставление сотрудникам дополнительных социальных льгот повышает результативность их работы и лояльность, усиливает мотивацию, снижает текучесть кадров. В итоге это способствует повышению конкурентоспособности компании. Исследования показывают, что социальные программы для персонала на практике легче поддаются контролю, бюджетированию и оценке полученного результата.

В российских организациях наиболее популярны такие дополнительные льготы, как

выдача кредитов сотрудникам, создание условий для обучения и профессионального развития, а также оплата услуг мобильной связи и предоставление служебного автомобиля. Чуть более половины российских компаний обеспечивают работников дополнительной медицинской страховкой и оплачивают питание. Программы, направленные на сохранение здоровья работников и членов их семей, способствуют также развитию рынка страховых услуг и региональных медицинских центров.

Социальный пакет разрабатывается отделом по управлению персоналом и согласовывается с руководством компании. Можно выделить несколько подходов, используемых для определения содержания компенсационного пакета для сотрудников (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Подходы к формированию социального пакета для сотрудников организации

Подход	Характеристика
Ранжирование работников	Работники компании делятся на должностные категории, за которыми закрепляется определенный пакет льгот. По мере продвижения по служебной лестнице этот пакет дополняется
Лимитирование	Льготные компенсации ограничиваются определенным лимитом по объему оказания услуг и по времени, например, осуществление добровольного медицинского страхования на долевой основе с работниками и на определенный срок. Это экономит средства предприятия на социальные программы и одновременно стимулирует ответственное отношение работников к предоставляемым льготам
Выборочный подход	Руководство решает вопрос о предоставлении льгот отдельным сотрудникам уже за их ответственность, например, за ответственное выполнение важного задания, или за ответственное отношение к своему здоровью (установление льготных компенсаций некурящим сотрудникам) и т. п.
Ранжирование льгот	Льготы делятся на основные и дополнительные. Основные получают все сотрудники компании, а дополнительные предоставляются индивидуально по шкале перевыполнения производственных заданий
Балльная оценка	Каждый работник ежегодно проходит аттестацию, по результатам которой получает определенное количество баллов. В пределах набранной суммы баллов работник самостоятельно выбирает из списка льготы, которые наиболее важны для него в текущем году
Комбинированный подход	Используются различные комбинации вышеперечисленных подходов

¹⁷ Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.; под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 167.

Следует отметить, что часто в российских компаниях с большим отрывом как льготная категория лидируют топ-менеджеры. Это негативно влияет на мотивирование персонала. Для социально ответственной компании в уставе целесообразно закрепить децильный коэффициент: отношение заработной платы высших руководителей (с учетом безналичных компенсаций) к средней зарплате на предприятии. В продвинутых западных компаниях децильный коэффициент составляет не более 5-6 и в кризисный период должен уменьшаться.

Юридически дополнительные компенсационные льготы закрепляются в коллективном договоре, который заключается между профсоюзным органом и работодателем, а

конкретный перечень льгот — в индивидуальном контракте с каждым работником.

Например, коллективным договором ОАО «ГМК «Норильский никель»» предусмотрены ежемесячные выплаты дополнительной профессиональной пенсии в размере, эквивалентном двум государственным пенсиям увольняющегося пенсионера.

Основной социальный пакет работников компании ОАО «РЖД» включает следующие компенсации:

- индексация заработной платы в зависимости от роста потребительских цен, а также ее увеличение при повышении производительности труда;
- добровольное медицинское страхование (обеспечение медицинской помощью работников и членов их семей, медицинское обслуживание неработающих пенсионеров компании в негосударственных учреждениях здравоохранения Компании);
- бесплатный проезд железнодорожным транспортом;
- корпоративная поддержка работников (субсидии, займы, кредиты, ипотека) на строительство и приобретение жилья в собственность;
- компенсация затрат на приобретение бытового топлива;
- материальная помощь работникам при уходе в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- полная или частичная компенсация работникам и членам их семей стоимости путевок в санаторно-курортные учреждения ОАО «РЖД»;
- единовременное пособие одному из родителей при рождении ребенка в размере двух минимальных размеров оплаты труда (сверх установленного законодательством РФ);
- ежемесячное пособие работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, до достижения им трехлетнего возраста, равное МРОТ в РФ;
- негосударственное пенсионное обеспечение работников через НПФ «Благосостояние»;
- единовременное поощрение за добросовестный труд при увольнении работника впервые из ОАО «РЖД» в связи с уходом на пенсию;
- единовременная денежная помощь уволенным в запас военнослужащим при их возвращении в ОАО «РЖД» в размере не менее двух месячных тарифных ставок.

Социальная ответственность бизнеса — многогранное явление, включающее в себя несколько аспектов и предметных областей в экономической, социальной и экологической сферах. Каждая российская компания понимает КСО по-своему в зависимости от специфики бизнеса и отношения руководства.

КСО может быть интегрирована в деятельность корпорации на совершенно разных уровнях и в разных объемах. Она может быть внедрена на уровне философии (миссия, кодекс делового поведения), включена в программу мотивации персонала, использоваться как экспертная система при принятии управленческих решений и оценке социальных рисков.

Разработкой внутренней КСО обычно занимается отдел развития персонала, в некоторых компаниях — департамент корпоративных отношений, отдел по связям с общественностью. Может быть создано отдельное подразделение КСО, подчиняющееся непосредственно Совету директоров.

По мнению специалистов аудиторской компании Ernst & Young (CIS), функция КСО должна быть распределена по всем департаментам, внедрена во все ключевые бизнес-процессы, а обязанность отдела КСО должна состоять и сборе, обработке информации и в экспертной поддержке сотрудников в вопросах, связанных с КСО. Такова система управления в области устойчивого развития в ОАО «ГМК «Норильский никель»».

В функции отдела по корпоративной социальной ответственности входит:

- разработка карты заинтересованных сторон: расстановка приоритетов;
- выработка приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности: природоохранная деятельность и энергосбережение, поддержка

местных сообществ, развитие персонала, безопасные условия труда и охрана здоровья, взаимодействие с НКО и пр.;

- планирование, реализация и оценка эффективности социальных проектов корпорации;
- подготовка текстов в области КСО (социальных отчетов, кодексов деловой этики и пр.);
- организация встреч с заинтересованными сторонами с целью выяснения их интересов;
- координирование деятельности всех отделов, в задачу которых входят коммуникации с заинтересованными сторонами.

В настоящее время важной характеристикой КСО является всестороннее вовлечение персонала в процесс развития организации. Это означает, что предприятие должно стимулировать и поддерживать инновации и активно вовлекать в инновационную деятельность своих работников.

Ключевой тенденцией в ответственном отношении к сотрудникам в западных фирмах становится сотрудничество руководства и персонала в реализации КСО. Подобная практика начинает осуществляться и в крупных российских компаниях. Работникам необходимо объяснять, что вложения в КСО не способны дать быструю отдачу и иногда могут приносить только моральное удовлетворение; их следует привлекать в ротационном режиме в качестве волонтеров к посещению детских домов, больниц, домов престарелых; в качестве консультантов и преподавателей как во внутреннем корпоративном обучении, так и во внешних образовательных программах для населения. Персоналу целесообразно показывать документальные фильмы и наглядную информацию о расходовании благотворительных и спонсорских средств, о преимуществах компенсаций из социального пакета и о порядке их распределения. Для внедрения идеологии КСО среди персонала компании составляют социальный отчет не только для внешнего потребления, но и для внутреннего. Таким образом, социальная ответственность становится элементом корпоративной культуры и не вызывает особых противоречий и отторжения в коллективе. Многие исследования доказали, что работники позитивно реагируют на социальную активность своего предприятия, увеличивая производительность труда. Также предприятие становится более привлекательным для ищущих работу.

Еще одной важной тенденцией в развитии КСО в последнее время в России стало создание корпоративных пенсионных фондов. Подобная практика распространена на Западе, где негосударственные пенсионные фонды являются активными инвесторами венчурных инновационных проектов. Пенсионное законодательство в РФ разрешает гражданам вкладывать свои пенсионные накопления в различные негосударственные инвестиционные структуры. Но пассивность населения, его недоверие к финансовым институтам, недостаточная информационная поддержка со стороны государства не позволяют эффективно задействовать пенсионные средства для повышения инвестиционной активности российской экономики. Собственные пенсионные фонды имеют нефтяные компании «Гатнефть», «ЛУКОЙЛ», Магнитогорский металлургический комбинат. Эти предприятия получают двойную выгоду, аккумулируя пенсионные денежные средства и стимулируя персонал, а в социальных отчетах результаты оценивают по следующим показателям:

- размер корпоративной пенсии;
- коэффициент утраченного заработка при выходе на пенсию;
- количество человек, участвующих в системе негосударственного пенсионного страхования.

КСО — это комплексная, многогранная, развивающаяся категория, включающая в себя ранее выработанные концепции социальной поддержки внутреннего и внешнего окружения корпорации. В соответствии с обозначенным подходом к сущности КСО, можно выделить следующие направления ее развития в отношении персонала компании

(табл. 3.4).

Таблица 3.4

Направления развития внутренней корпоративной социальной ответственности¹⁸

Направления развития КСО	Содержание КСО	
	Необходимый минимум ¹⁹	Дополнительное развитие
1. Политика доходов	Зарплата (белая) — своевременная выплата в соответствующем размере	Гибкая система бонусов и премий
2. Социальное обеспечение	Соцпакет: мед.страхов-ка, спортклуб, парковка, питание, мобильный телефон, санаторно-курортное лечение	Пенсионное страхование, ведомственные поликлиника (медпункт), детсад, дом отдыха
3. Человеческий капитал	Повышение квалификации, стажировки, тренинги, оплата высшего образования, диспансеризация	Оплата второго высшего образования, стимулирование новаторов, внедрение новых технологий, стимулирование здорового образа жизни
4. Условия труда	Улучшение санитарно-гигиенических условий, контроль за безопасностью труда и производственной дисциплиной, доплаты за вредность, ранний выход на пенсию	Улучшение эргономики, профилактика профзаболеваний, внедрение экологически чистых технологий, современные средства защиты, тренинги по безопасности труда, гибкий график работы, возможность работать на дому
5. Жилищная политика	Общежитие, дачные кооперативы	Жилищные кредиты, ссуды на покупку жилья, доплата за аренду квартиры
6. Гуманизация труда	Ротация персонала, смена операций, освоение смежных профессий	Планирование карьерного роста, самоорганизация на рабочем месте, участие в управлении, привлечение сотрудников к КСО, развитие корпоративной культуры

¹⁸ КСО: учебник для бакалавров / под ред. Э. М. Короткова. М.: Изд-во «Юрайт», 2012. С. 172.

¹⁹ Необходимый минимум характеризует существующий стандартный набор социальных услуг для персонала на большинстве предприятий, предоставивших социальные отчеты.

Указанные направления отражают низшую и высшую степень развития КСО в российских организациях. В наименьшей степени предприятия тратят средства на улучшение условий труда, жилищную политику и гуманизацию трудовой деятельности.

Многие эксперты предлагают законодательное регулирование деятельности предприятий в области КСО ограничить нормативными актами рекомендательного характера. Однако имеется противоположное мнение экспертного сообщества, что разнообразие российского законодательства компенсируется необязательностью его исполнения предпринимателями. Не усложняя дополнительно социально-правовую сферу, КСО можно регулировать, совершенствуя уже существующие законы: Трудовой кодекс РФ, федеральные законы от 12 января 1996 г. ¹ 10-ФЗ «О профессиональных союзах», от 11 марта 1992 г. ¹ 2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях», от 23 ноября 1995 г. ¹ 175-ФЗ «О порядке рассмотрения коллективных трудовых споров», от 19 апреля 1991 г. ¹

1032-1 «О занятости населения», от 26 октября 2002 г. ¹ 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» и др.

Легитимизировать КСО позволит разработка собственного российского общественного стандарта в области социальной ответственности и отчетности, при этом целесообразно использовать эффективные положения из существующих западных стандартов с адаптацией к российским условиям. Такой подход будет способствовать совершенствованию корпоративного управления: улучшению информационной прозрачности компаний, внедрению концептуальных основ стратегического управления (философия, миссия, деловое кредо организации, этика взаимоотношений между стейкхолдерами), привлечению инвестиций.

Для стимулирования развития КСО в российских организациях необходимо:

- структурирование понятийного аппарата в данной области;
- разработка российских стандартов, критериев и показателей отнесения компании к категории социально ответственной;
- распространение опыта социальной политики успешных корпораций;
- системный анализ и совершенствование механизмов государственного управления в сфере защиты трудовых прав граждан;
- разработка методики социального аудита и рейтингования компаний по социальной ответственности.

В развитии КСО следует учитывать социокультурные особенности российского населения и предпринимательства, «теневизацию» российской экономики и отсутствие налоговых стимулов или льгот для социально ответственных компаний. Но осознание на всех уровнях управления сущности социальной функции предпринимательства, разработка системы мер, поощряющих социально ответственное поведение предприятий, а главное — реальные действия государства и бизнеса создадут более благоприятные условия для гармонизации их интересов, перераспределения бремени по решению социальных проблем общества, снижения уровня социальной дифференциации населения и социальной напряженности в стране.

Таким образом, анализ развития системы социальной ответственности в организациях показывает, что Россия к началу перестройки уже имела определенный опыт поддержки работников и окружающего сообщества со стороны предприятий. Государство постепенно передает свои социальные обязательства частным компаниям, относящимся преимущественно к крупному корпоративному сектору. В данном процессе пока преобладают методы принуждения в отличие от разнообразных форм стимулирования КСО, распространенных в западной практике. Российские компании традиционно предпочитают развивать ответственность по отношению к персоналу (внутреннюю). Наибольшее распространение получило компенсационное поощрение работников в виде социального пакета. При этом используются различные стимулирующие подходы к его формированию. В крупных компаниях создаются подразделения КСО, корпоративные пенсионные фонды, увеличивается разнообразие страховых услуг для персонала. Можно сделать вывод, что в России четко наметилась прогрессивная тенденция развития КСО.

Резюме

1. Во взаимодействиях субъектов КСО возникают отношения подчиненности и взаимных интересов, формируемых на инициативных началах сторон. Их наличие обуславливает востребованность категорий стиля и лидерства в КСО.

2. В практике российского менеджмента выделяют две «стилевые шкалы» взаимодействия субъектов среды: шкала власти и шкала предпочтений.

3. Социальная напряженность — это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности. Масштабы социальной напряженности сопоставимы с масштабами конфликта и сопровождают его.

4. Согласование интересов сторон в направлении КСО — наиболее эффективная

форма их разрешения.

5. Процесс формирования отношений КСО является продуктивной деятельностью, реализуемой в виде проектов мероприятий, процедур учреждения или ликвидации (реорганизации, преобразования), строительства, доверительного управления, сотрудничества или партнерства, положений социальной политики и др.

Вопросы для самопроверки

1. Почему образование является объектом внутренней социальной ответственности?
2. Какую роль играет интеллектуальный потенциал организации в реализации внутренней социальной ответственности?
3. Как осуществляется управление знаниями в организации и как при этом реализуется внутренняя КСО?
4. В какой мере и каким образом зависит внутренняя КСО от сложившегося в организации коллективного мышления?
5. Какие изменения интеллектуального потенциала, образовательного уровня и мышления определяют внутреннюю социальную ответственность?
6. Какие направления деятельности организации можно отнести к внутренней КСО?
7. Какие конкретные виды КСО относятся к мерам социальной защиты сотрудников?
8. Какие конкретные виды КСО относятся к развитию человеческого капитала организации?
9. Какие конкретные виды КСО относятся к такому направлению деятельности, как учет интересов работников при принятии важных управленческих решений?
10. Какие конкретные виды КСО включает социально ответственная реструктуризация?
11. В чем суть модели П. Рихтера «работа — ресурсы — здоровье», и какие выводы на основе этой модели нужно сделать в отношении применения конкретных видов КСО?
12. Какие вам известны экономически выгодные результаты внедрения КСО?
13. Какой должна быть связь внутренней КСО с миссией, целями и стратегией организации?
14. Что такое «социальный бюджет» организации?
15. Что такое «корпоративный кодекс»?
16. Какие выводы можно сделать из анализа практики КСО в России?
17. В чем заключаются преимущества и недостатки стимулирования работников через социальный пакет?
18. Каким образом связаны между собой понятия «социальное партнерство» и «социальная ответственность бизнеса»?
19. Охарактеризуйте особенности внутренней КСО на российских предприятиях через интересы и менталитет менеджеров и работников.
20. Назовите препятствия для развития КСО в России.
21. Какие направления социальной ответственности по отношению к персоналу наименее развиты в России?
22. Как можно оценивать результаты внутренней КСО?