МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»

Факультет онлайн обучения

Направление 38.03.02 (*код*) Кафедра ЭО (*аббревиатура*)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема «Корпоративная и социальная ответственность организации в развитии кадровых стратегий»

Обучающийся ***Валюк Алексей Николаевич*** (*Ф.И.О. полностью*) _____ *подпись*

Руководитель ***Коломиец Анна Ивановна*** (*Ф.И.О. полностью*) _____ *подпись*

Рецензент _____ (*Ф.И.О. полностью*) _____ *подпись*

Консультант _____ (*Ф.И.О. полностью*) _____ *подпись*

Заведующий кафедрой ***Гриценко Анатолий Григорьевич*** (*Ф.И.О. полностью*) _____ *подпись*

МОСКВА 2016 г.

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
Факультет
Онлайн обучения
Кафедра
ЭО

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета онлайн обучения

Гриценко А.Г.
«____»_____201___г.

ЗАДАНИЕ
на ВКР обучающегося

Валюк Алексей Николаевич

1. **Тема ВКР:** Корпоративная и социальная ответственность организации в развитии кадровых стратегий

2. **Структура ВКР:**

Введение

Глава 1. Развитие корпоративной социальной политики в стратегии развития современной организации

1.1. Социально ответственное поведение, как основа положительного имиджа организации

1.2. Развития и становление корпоративной социальной ответственности в России

1.3. Инструменты корпоративной социальной политики в развитии кадровых стратегий

Глава 2. Практика эффективности применения корпоративной социальной ответственности на примере…

2.1. Анализ внешней и внутренней политики корпоративной социальной ответственности на примере…

2.2. Реализация социальной ответственности через направления кадровых стратегий организации

Глава 3. Совершенствование корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий

3.1. Проблемы корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий

3.2. Рекомендации по оптимизации концепции корпоративной социальной ответственности на примере организации

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В **пункте 1.1** необходимо раскрыть поведение. В **пункте 1.2** необходимо подробно описать обзор. **В пункте 1.3**. необходимо описать инструменты.

Глава 2 должна носить расчетный характер. В ней на основании данных объекта исследования необходимо провести оценку и анализ.

В **пункте 2.1** необходимо дать характеристику предприятия, обратить внимание на его особенности и на их влияние на структуру. В **пункте 2.2 на** основании описанных в главе 1 методик необходимо провести подробную оценку и анализ состояния.

По окончании расчетов и анализа результатов необходимо сформулировать выводы.

В **Главе 3** на основании выводов, сделанных в результате оценки и проведения анализа выработать и сформулировать предложения, направленные.

В заключении необходимо отразить основные положения дипломной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся расчетные таблицы и копии финансовой отчетности объекта исследования за выбранные для анализа периоды.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

Астахов В.М. Социальная работа. - М.: Инфо-М, 2007.

Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Пер. с англ. М.: Academia, 2007

Дополнительная литература:

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Высшая школа, 2009.

Влияние злоупотребления алкоголем и наркотиками на конкурентоспособность компаний в России. Национальный доклад / Гречаная Т.Б., Кашницкий Д.С., - М.2009.

Волгин Н.А., Егорова В.К. Социальная корпоративная политика: проблемы, опыт, перспективы, учебное пособие, - М.: БЕК, 2008.

Руководитель: _____профессор, д.э.н. __А.И.Коломиец
подпись расшифровка

Обучающийся задание получил: «_06___»_____02_____ 2016г.

Обучающийся _____
подпись расшифровка

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Развитие корпоративной социальной политики в стратегии развития современной организации.....9
1.1. Социально ответственное поведение, как основа положительного имиджа организации.....9
1.2. Развития и становление корпоративной социальной ответственности в России.....16
1.3. Инструменты корпоративной социальной политики в развитии кадровых стратегий.....22
Глава 2. Практика эффективности применения корпоративной социальной ответственности на примере ООО «Интерстеп».....30
2.1. Анализ внешней и внутренней политики корпоративной социальной ответственности на примере ООО «Интерстеп».....30
2.2. Реализация социальной ответственности через направления кадровых стратегий организации.....46
Глава 3. Совершенствование корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий.....60
3.1. Проблемы корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий.....60
3.2. Рекомендации по оптимизации концепции корпоративной социальной ответственности на примере организации ООО «Интерстеп».....68
Заключение.....81
Список использованной литературы.....87
Приложения.....90

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена значением корпоративной социальной ответственности в построении эффективной системы управления кадрами. В современных условиях резко возрастает значение роли компаний социальной сфере. Деятельность предприятий связана с постоянным взаимодействием с внешними контрагентами, общественностью и внешними контролирующими органами. В тоже самое время экономическая ситуация в стране диктует потребность в пересмотре взглядов владельцев бизнеса к нуждам и потребностям сотрудников. Рассматривать корпоративную социальную ответственность организаций следует в рамках решения проблемы взаимодействия бизнеса с внешней и внутренней средой организации.

Главным элементом организации являются ее сотрудники. Они составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. 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.

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.

Хорошей кадровой политикой можно назвать общую кадровую стратегию, объединяющую различные аспекты политики организации в

отношении персонала и планы использования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем.

В последние годы вопросы социальной ответственности и профессиональной этики в мировом бизнес-сообществе выдвинулись на первый план.Смысл концепции социальной ответственности бизнеса заключается в добровольной обязанности бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые желательны с точки зрения целей и ценностей общества. Иными словами, это своеобразный общественный договор между предпринимателями, населением и государством, цель которого - способствовать благу всего общества.

Социальная ответственность бизнеса активно и успешно реализуется во всем мире. Компании не просто решают проблемы общества, инвестируя средства в развитие образования, медицины, науки, производства, поддерживая социально незащищенные слои населения и заботясь о природоохранных мерах, - они получают определенные выгоды от этой деятельности. В западных странах социальная ответственность бизнеса функционирует как устойчивый социальный институт, она рациональна и эффективна. Это отличает социальную ответственность бизнеса от традиционной благотворительности.

В России социально ответственный бизнес находится в начальной фазе своего развития. Поэтому главными для общества становятся те функции социальной ответственности бизнеса, которые направлены на снижение социальной напряженности, улучшение качества жизни индивидов и социальных общностей, достижение личностной включенности представителей бизнеса в преодоление социальных проблем и самоуправление общественной жизнью. Это свидетельствует о возрастании значимости социальной ответственности бизнеса в формировании стратегических интересов и бизнеса, и общества в целом. Также, способность

компании убедительно показать свой вклад в социально-экономическое развитие государства, области, региона или города, в которых она функционирует, предъявить доказательства тому, что компания ответственно подходит к вопросам производственной деятельности и устойчивого развития предприятия, является на сегодняшний день одним из ключевых аспектов деятельности любой современной компании.

Таким образом, актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы обусловлена современными тенденциями развития в бизнес сфере и, в том числе в развитии кадровых стратегий.

Исходя из актуальности темы выпускной квалификационной работы, была определена следующая ее цель: разработка предложений по совершенствованию корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий на примере ООО «Интерстеп».

Для достижения поставленной цели выпускной квалификационной работы, необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать социально ответственное поведение, как основу положительного имиджа организации;
- выявить особенности развития и становления корпоративной социальной ответственности в России;
- рассмотреть инструменты корпоративной социальной политики в развитии кадровых стратегий;
- провести анализ внешней и внутренней политики корпоративной социальной ответственности на примереООО «Интерстеп»;
- исследовать реализацию социальной ответственности через направления кадровых стратегий организацииООО «Интерстеп»;
- выявить проблемы корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий;
- разработать рекомендации по оптимизации концепции корпоративной социальной ответственности на примере организацииООО «Интерстеп».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ООО «Интерстеп».

Предметом исследования в данной работе является корпоративная и социальная ответственность организации.

Для обеспечения всестороннего исследования предмета и объекта исследования в рамках выполнения данной выпускной квалификационной работы использовались труды отечественных и зарубежных авторов, исследовавших вопросы корпоративной и социальной ответственности, кадровой работы и менеджмента, материалы периодической печати и ресурсы сети интернет. Проблемами этики и социальной ответственности бизнеса занимались такие отечественные ученые как: В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова, В.Н. Лавриненко, Н.Г. Московцев, С.М. Шевченко, В.А. Сухарев, В.А.Спивак, Ю.Ю. Петрунин и другие.Среди зарубежных ученых проблемами этики и социальной ответственности бизнеса занимались Дж. Ягер, Дж. Честара, Д. Карнеги, В.И. Кнорринг, М.Н. Брайм, Р.Т.Джордж и другие.Проблемысоциальногопартнерстваикорпоративнойсоциальной ответственностирассматривалисьвработахБлохинойТ.К.,ВолгинаН.А., ЗубковойА.Ф.,КатульскогоЕ.Д.,КорсаковаМ.И.,ЛитовченкоС.Е.,РакитскогоБ. В.,РакитскойГ.Я.,РудыкаЭ.Н.,СоболевойИ.,ЯкимцаВ.Н. ЯковлеваР.А.идр.К числу российских авторов, внесших значительный вклад в разработку вопросов управления персоналом и кадровых стратегий, относятся: Андреев К.Л., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Зубкова А.Ф., Исмаилов Л.Э., Кибанов А.Я., Маслов Е.В., Четвернина Т.Я., Никифорова А.А., Одегов Ю.Т., Попов Р.А., Ракитский Б.В., Столярова В.А. и др.

В работе использованы следующие методы: обобщения, аналитический метод, метод сравнения, анализ причинно-следственных связей, статистические методы.

Структура работы представлена введением, основной частью, разделенной на главы и параграфы, заключением и списком использованной литературы.

Глава 1. Развитие корпоративной социальной политики в стратегии развития современной организации

1.1. Социально ответственное поведение, как основа положительного имиджа организации

В конце 70-х гг. XX в. ведущие компании США и Великобритании, объединив элементы корпоративной политики по отношению к внешней среде, выработали целостный подход к взаимодействию с обществом[1]. Суть этого подхода заключается в том, что уважение к фирме-производителю определяется не только качеством товара, эффективностью рекламы, но и общим имиджем, репутацией компании, в том числе ее ответственным отношением к партнерам, работникам, окружающей среде, обществу в целом.

На рис. 1 представлена «многоуровневая» сущность корпоративной социальной ответственности (КСО).



Рис. 1. Сущность корпоративной социальной ответственности[2]

Базовый, нижний уровень формируется из представлений об ответственности как моральной категории. Иными словами, нормативная основа корпоративной социальной ответственности заключается в наличии у организации моральных обязательств перед всевозможными целевыми

[1]Яровой А. Возможности власти в развитии социальной ответственности российского бизнеса // Власть. – 2013. – № 10.

[2]Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – с.160

аудиториями, соотнесенных с настоящей или будущей деятельностью компании.

Следующий уровень схемы подразумевает социальную ответственность, существующую в конкретном обществе с его специфическими социальными нормами, развивающуюся во времени и различающуюся в пространстве. Поскольку социальная ответственность выступает в качестве объекта внешнего контроля, она требует от организации максимальной открытости и прозрачности.

Наконец, третий уровень - социальная ответственность корпорации, которая является не только экономическим, но также гуманитарным и социальным институтом, ориентированным на создание социальных ценностей в процессе взаимодействия с заинтересованными сторонами. Ответственность, трактуемая как «обязательства, обусловленные свободой», являясь центральной концепцией современной этики, вполне применима к деловой организации как субъекту морали. Иными словами, этическая ответственность корпорации простирается настолько широко, насколько широка ее свобода. При этом этика выступает стержнем всей системы корпоративной ответственности - от целеполагания до оценки достигнутых результатов.

Исходя из сущности КСО, самая широкая трактовка корпоративной социальной ответственности включает[3]:

- корпоративную этику;
- корпоративную социальную политику в отношении общества:
- корпоративную политику в сфере охраны окружающей среды;
- принципы и подходы к корпоративному управлению;
- вопросы соблюдения прав человека в отношениях с поставщиками, потребителями, персоналом;
- политику в отношении персонала.

[3] Социально ответственное поведение – ориентир российского бизнеса // Общество и экономика. – 2012. – № 10–11.

Корпоративная социальная ответственность рассматривается как концепция, в рамках которой компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес для достижения коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

Корпоративная социальная ответственность включает в себя следующие направления деятельности[4]:

1. Улучшение экологического состояния окружающей среды в регионах экономических интересов компании (ключевая для металлургии и нефтяной отрасти).

2. Охрана здоровья работников, промышленная безопасность, профилактика чрезвычайных ситуаций (обязательна в отраслях с тяжелыми условиями труда).

3. Снижение вреда здоровью, наносимого продуктами отрасли (табачные компании).

4. Улучшение социальных условий персонала (вплоть до образования непрофильных активов для нужд своих работников).

5. Внешняя социальная деятельность (поддержка науки, образования, культуры, религии).

6. Благотворительность.

Взаимосвязь корпоративной социальной ответственности организации и ее имиджа является дискуссионным в настоящее время. Следует учесть, что в настоящее время не существует единого, общепризнанного алгоритма построения имиджа и репутации организации. Вместе с тем формирование положительной деловой репутации тесно связано с созданием устойчивого корпоративного имиджа.

Корпоративный имидж: общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

[4] Остапенко, Г.Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие / Г.Ф. Остапенко. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – с.4

Деловая репутация: ценностные характеристики (такие, как аутентичность, честность, ответственность, порядочность и пр.), вызываемые сложившимся корпоративным имиджем.

Корпоративный имидж представляет собой набор убеждений и ощущений, которые компания хочет создать у аудитории. В США многие компании используют в своей деятельности критерии, сформулированные журналом «Fortune» при составлении рейтинга 500 крупнейших компаний[5]:

- качество менеджмента;
- качество продукции;
- способность привлекать и удерживать квалифицированные кадры;
- финансовая прочность;
- эффективное использование корпоративных активов;
- долгосрочная инвестиционная привлекательность;
- склонность к использованию новых технологий;
- ответственное отношение к обществу и окружающей среде.

Улучшение корпоративного имиджа компании зависит от совершенствования всех элементов корпоративного управления, в том числе и корпоративной культуры, прозрачности деятельности, информированности общественности о компании. Одним из результатов совершенствования корпоративного управления и культуры становится рост деловой репутации, увеличение размеров нематериальных активов, зависящих от положительного имиджа компании, наличия стабильных деловых связей, известности фирменного наименования и фирменной марки. В последнее время усилилась зависимость деловой репутации от характера отношений к компании со стороны не только покупателей, партнеров и клиентов, но и общества, которому далеко не безразлично, какими средствами достигаются стратегические цели компании, как она выполняет свои обязательства и каких социальных принципов придерживается. Наличие социальных

[5]Виттенберг Е.Я. Социальная ответственность бизнеса: широкий взгляд Россия и совр. мир. – 2013– № 3.

программ, спонсорская деятельность, качество и результативность взаимоотношений с органами власти, местным сообществом все в большей степени влияют на деловую репутацию компании, определяют ее инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность. Так, в докладе «Возвращение репутации», опубликованном консалтинговой компанией Hill&Knowlton, более 90% опрошенных биржевых аналитиков согласились с тем, что компания, которая не следит за своей репутацией, неизбежно столкнется с финансовым крахом[6].

Вместе с тем выявляется определенная парадоксальность менталитета российских руководителей. Большинство опрошенных (80%) полагают, что их компании имеют хорошую репутацию у основных внешних аудиторий, а семь из десяти респондентов утверждают, что репутация их компаний улучшилась за последние два года, тогда как мнения первых лиц о репутации российского бизнеса в целом практически диаметрально противоположны. В позитивной репутации российского бизнеса уверен только каждый пятый участник опроса и только один из десяти считает, что российский бизнес имеет хорошую репутацию на Западе. В то же время почти половина руководителей компаний считают, что за последние три года репутация российского бизнеса в России (45%) и на Западе (42%) улучшилась[7]. Только каждый десятый респондент полагает, что за последние три года репутация российского бизнеса ухудшилась внутри страны, а двое из десяти - что и на Западе.

При этом остается не очень понятным, как при наличии доброго имени у большинства компаний (так считают их руководители) репутация делового сообщества в целом оставляет желать лучшего. По мнению участников опроса, наиболее негативное влияние на репутацию отечественного делового сообщества оказывают четыре основных фактора

[6] Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2011. – с.49

[7] Благов Ю. Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 1. № 2. С. 151-159

(руководители могли выбрать не более пяти вариантов ответа): это низкий уровень корпоративного управления и информационная закрытость (73%), использование незаконных или неэтичных методов ведения бизнеса (63%), скандал вокруг компании «ЮКОС» (60%) и «темное прошлое» российского бизнеса (57%)[8]. Четверть опрошенных считают, что западная пресса слишком тенденциозно освещает деятельность российского бизнеса. Около 20% руководителей выразили такие же претензии и к отечественным СМИ.

К числу событий, оказавших позитивное влияние на репутацию российского бизнеса, респонденты отнесли инвестиции компании BP в России (ТНК BP) (77%), присвоение нашей стране инвестиционного рейтинга агентства Moody's (74%) и высокие темпы роста экономики (75%). Правда, по одному проценту опрошенных отнесли эти же обытия к категории негативно влияющих на репутацию российского бизнеса. Большую часть критики со стороны государства и населения заслужил крупный российский бизнес (так считают 63% опрошенных)[9].

Руководители компаний, крупнейшие деловые ассоциации и российское Правительство в равной степени ответственны за улучшение реалий и восприятия экономики России, ее финансовых рынков и инвестиционной привлекательности. Судя по результатам опроса, руководители российских компаний готовы предпринимать шаги для улучшения корпоративной репутации. В качестве основной стратегии они видят налаживание отношений со СМИ, участниками финансового рынка и прочими внешними аудиториями (63%). Две трети опрошенных в качестве способа улучшения имиджа рассматривают спонсорство и участие в благотворительных программах. Треть участников опроса собираются увеличить расходы на репутационный менеджмент.

[8] Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2011. – с.69

[9]Экономические основы социальной работы: Учебник для бакалавров / Под ред. д.э.н., проф. И. Н. Маяцкой. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. – с.86

Благотворительность - одно из средств создания репутации, свидетельство стабильности развития компании для инвесторов, ведь организация, находящаяся в кризисе, едва ли будет заниматься благотворительностью. Важно выбрать постоянные и соответствующие имиджу компании приоритеты благотворительности.

Грамотная программа благотворительности может сформировать значительную часть репутации компании, создать ей известность, позитивное информационное поле. Примером может служить благотворительная деятельность Альфабанка[10]. Финансируя затратные проекты с участием известных деятелей культуры и искусства России и зарубежья, эта кредитная организация приобрела определенную элитарность своего имиджа.

Принято считать, что понятие социальной ответственности бизнеса в его современном смысле родилось на всемирном саммите 1992 г. в Рио-де-Жанейро, когда ряд транснациональных компаний, объединившихся под именем Всемирный деловой совет по устойчивому развитию (World Business Council for Sustainable Development), смогли предложить программу саморегулирования, в результате чего инициативы чиновников ООП по введению законодательного регулированию не получили поддержки[11].

Начиная с 1992 г. на Западе все более широкое распространение получает точка зрения, в соответствии с которой частные компании по собственной инициативе должны играть существенную роль в достижении «общественных целей» под флагом «корпоративного гражданства»(corporate citizenship). Корпорации должны вести бизнес с учетом интересов различных «заинтересованных сторон»(stakeholders), чтобы сообща достигать заявленной цели «устойчивого развития». Понятие «устойчивое развитие» в целом весьма расплывчато, считается, что у него есть три важнейших

[10] Братющенко С.В., Селиверстов В.Е. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как институт государственночастного партнерства и эффективной региональной политики // Регион: экономика и социология. – 2014. – № 4.

[11]Реклама и связи с общественностью : учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. Л. Жильцов. - М.: Издательство Юрайт, 2013. – с.319

аспекта: экономический (в смысле действий компании в большем контексте локальной экономики региона), социальный и экологический.

Таким образом, компании должны ставить перед собой соответствующие экономические, социальные и природоохранные цели, оценивать их выполнение и даже иметь независимое аудиторское заключение по данным вопросам - вместо того, чтобы ставить перед собой цели па уровне прибыльности и капитализации. Считается, что, только действуя таким образом, компании могут соответствовать «ожиданиям общества» (society's expectations), что представляется ключевым фактором долгосрочной стратегии успеха в современном мире.

1.2. Развития и становление корпоративной социальной ответственности в России

Любой организации, стремящейся пользоваться авторитетом и влиянием в обществе, необходимо знать, что к началу XXI в. большинство ведущих мировых компаний сформировало собственную политику корпоративной социальной ответственности (КСО). Более того, созданы объединения компаний, целью которых является развитие и продвижение концепции корпоративной социальной ответственности, эта тема начала разрабатываться исследователями и экспертами, работающими в области корпоративного управления, а изучение концепции корпоративной социальной ответственности вошло во все учебные курсы по корпоративному менеджменту ведущих экономических вузов[12].

Ведущее объединение корпораций США, занимающееся развитием и продвижением концепции КСО, Business for Social Responsibility (Бизнес за социальную ответственность) определяет корпоративную социальную ответственность как «достижение коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде»[13].

[12] Гончаров С.Ф., Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2012. – с.69

[13]Репутационный менеджмент: Современные подходы и технологии: учебник для бакалавров / Л. С. Сальникова. - М.: Издательство Юрайт, 2013. с.79

Политика корпоративной социальной ответственности согласно Business for Social Responsibility - это взаимосвязанный набор политик, практики и программ, которые интегрированы в процесс бизнеса, цепочки поставок, процедуры принятия решений на всех уровнях компании и включают ответственность за текущую и прошлую деятельность и будущее влияние деятельности компании на внешнюю среду.

Экономика США характеризуется минимальным вмешательством государства в регулирование социально-экономических отношений. В то же время страна известна традициями систематического участия бизнеса в финансировании различных некоммерческих проектов. Основным инструментом проведения политики КСО для американских компаний становится создание корпоративных фондов, нацеленных на решение разнообразных социальных проблем посредством бизнеса. Социально ответственное поведение компаний поощряется налоговыми льготами и зачетами, закрепленными на законодательном уровне. Кроме того, в США имеется большой процент «этичных потребителей», которые предъявляют высокие этические требования к корпоративному сектору. По информации консалтинговой компании Cone/Roper, в США 78% покупателей охотнее купят продукцию, если часть средств от покупки пойдет на благотворительную деятельность, а 66% готовы сменить привычную торговую марку на марку компании, которая поддерживает социальные проекты[14]. И наоборот, если продукты компании небезопасны или некачественны, то компании-производители будут «наказаны» либо отсутствием спроса и «бойкотированием» продукции, либо судебными исками с требованием материальной или моральной компенсации.

Большое влияние на корпоративный сектор и социальную ответственность американских компаний оказывают различные неправительственный и некоммерческие организации, которые представляют

[14]Экономические основы социальной работы: Учебник для бакалавров / Под ред. д.э.н., проф. И. Н. Маяцкой. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. – с.96

интересы различных социальных, религиозных и общественных групп. Несмотря на эффективность, американская модель претерпевает некоторые изменения в направлении более активного вмешательства государства в социальные проблемы. К примеру, с 2002 г. в США действует закон Сарбейнса-Оксли, который стал следствием многочисленных корпоративных скандалов в крупнейших американских компаниях («Энрон» и «УорлдКом»). Закон значительно ужесточил требования к финансовой отчетности открытых акционерных обществ, в частности, требуя от них большей социальной ответственности, прозрачности, полноты и усиления внутреннего контроля[15]. Кроме того, в США на повестке дня стоят возможные социальные реформы, связанные с внедрением системы обязательного медицинского страхования.

Канадская модель КСО схожа с американской моделью по основным признакам. Особенность состоит в том, что в Канаде многие компании сотрудничают с Национальным институтом качества Канады, внедряющим специальныйканадский стандарт КСО – модель совершенства качества и достойного («здорового») рабочего места[16].

Модель КСО континентальной Европы можно охарактеризовать наличием государственного регулирования социальной сферы, поэтому эту модель зачастую относят к скрытым формам КСО. Так, во многих европейских странах законодательно закреплены обязательное медицинское страхование и охрана здоровья работников, пенсионное регулирование, природоохранная деятельность предприятий и ряд других социально значимых вопросов. Другими словами, базовый уровень КСО для европейских компаний уже подразумевает большое количество социальных инициатив. Среди европейских моделей КСО особо интересна британская модель, где наряду с типично европейским вниманием государства и

[15]Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. - М.: Издательство Юрайт, 2014. – с.193

[16] Гончаров С.Ф., Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2012. – с.75

общества к социальной деятельности организаций присутствуют элементы инициации социальных программ со стороны частных компаний, поэтому данную модель КСО рассматривают как подмодель.

Существуют определенные различия в применении принципов КСО в разных странах Европы. Однако схожего между ними больше. Схожесть проявляется в том, что европейские политики придают существенное значение поддержке всевозможных инициатив в области КСО, в том числе и на наднациональном уровне. Многие исследователи полагают, что на данный момент именно Европа, а не Америка, вышла в лидеры как по масштабам применения, так и по эффективности КСО. К 2013 г. в мире из 22 тысяч корпоративных нефинансовых отчетов более половины приходится на отчеты компаний Евросоюза. Кроме того, европейскими компаниями представлены более половины организаций, подписавшихся под основным международным сводом принципов КСО – Глобальным Договором ООН. Из более чем трех тысяч некоммерческих компаний, консультирующих в области КСО, 37% работают в ЕС[17].

Благодаря нарастанию процессов глобализации и активности ТНК, концепция КСО начала проникать и на азиатские рынки, став одним из важнейших направлений деятельности многих азиатских компаний. Тем не менее для большинства стран Азии данная концепция является не оформившейся. Хотя многие инициативы КСО заимствуются у европейских компаний, но они претерпевают изменения в силу специфики азиатской культуры и философии. Многоликость и многогранность экономики Азии не позволяют применить единую модель КСО, характерную для всего азиатского региона. Это связано с тем, что страны Азии находятся на разных уровнях развития, имеют свою специфику и во многих из них концепция социально ответственного бизнеса еще не укоренилась в сознании предпринимателей и бизнесменов.

[17]Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. - М.: Издательство Юрайт, 2014. – с.96

Наиболее прочно принципы КСО укоренились в Японии. Эта страна считается одним из лидеров в области экологической ответственности и подготовки корпоративной социальной отчетности. Японские компании находятся «в тренде» общемирового вектора КСО, используют схожие с Западом инструменты корпоративной социальной политики и не ограничиваются декларированием своих инициатив КСО, а создают специальные органы контроля выполнения этих инициатив. Социально ответственное поведение, уважение к людям и природе заложены в традициях японской культуры, что придает японской модели КСО определенную специфику. Многие исследователи видят схожесть японской модели КСО с аналогичной моделью Южной Кореи.

Специфика китайской модели КСО заключается в превалирующей роли государства, которое стремится продвигать практику ответственного поведения в вопросах экологии и социальной сферы в связи с нарастающими социальными рисками и надвигающейся экологической катастрофой в стране. В 2006 г. правительство КНР опубликовало Рекомендации по составлению корпоративной социальной отчетности в Китае. Государство активно призывает компании внедрять стратегию КСО с целью улучшения бренда, репутации и конкурентоспособности китайских товаров. В частности, Китай стремится избавиться от негативного восприятия потребителями товаров бренда «made in China»[18].

Сингапурская модель КСО формируется достаточно быстрыми темпами, заимствуя опыт, прежде всего, англо- американской модели, чему во многом способствует отсутствие языкового барьера. Вопросы КСО в Сингапуре являются предметом трехстороннего сотрудничества между правительством, бизнесом и профсоюзами. В Сингапуре нефинансовая отчетность в большей степени характерна для транснациональных компаний,

[18] Акмаева Р.И. Повышение социальной ответственности топ-менеджмента в условиях экономического кризиса // Региональная специфика развития бизнеса и экономики: материалы II Всерос. науч. конф. – М., 2013. – с.17

которые осуществляют свою экономическую деятельность в Сингапуре, и в меньшей степени для национальных компаний страны.

Российская модель КСО находится на этапе формирования. Существует ряд факторов, тормозящих становление КСО в России, в частности отсутствие государственного стимулирования инициатив КСО, слабость рыночных институтов, коррупция и пр. Однако уже отмечается некое сходство российской модели с европейской и китайской моделями КСО, где основным инициатором социально ответственного поведения являются органы власти.

Практика применения КСО в России должна исходить из тою, что наше общество является не настолько открытым, чтобы механизм классической модели КСО не давал сбоев. В значительной степени этим фактом объясняются многие особенности в развитии КСО в России[19]:

- подход к социальному инвестированию является бессистемным;
- под КСО чаще всего понимаются спонсорство и меценатство;
- налоговые поступления в региональные бюджеты часто замещаются благотворительными пожертвованиями;
- пожертвования собираются выборочно по непредсказуемым правилам;
- расходование собранных средств является крайне непрозрачным;
- понимание КСО крайне политизировано.
- инвестированные средства расходуются неэффективно;
- консервируется устаревшая структура социальной сферы;
- возникает сомнение в способности властей представлять действительные интересы общества.

[19] Яровой А. Возможности власти в развитии социальной ответственности российского бизнеса // Власть. – 2013. – № 10.

1.3. Инструменты корпоративной социальной политики в развитии кадровых стратегий

Развитие концепции человеческого капитала укрепило влияние КСО как части корпоративной ценности и элемента культуры компании. Социальная и экологическая ответственность стали рассматриваться не только в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, но и как дополнительный инструмент внутрифирменного управления и, особенно, мотивации персонала.

На рис. 2 приведена картина основных этапов развития концепция КСО.



Рис. 2. Эволюция концепции корпоративной социальной ответственности

Результаты различных исследований, установивших положительное влияние КСО на имидж компании, спрос на ее товары и услуги, а также ее рыночную стоимость, повысили интерес к концепции КСО[20].

Особый интерес идеи КСО представляли для финансового сектора, который отреагировал на них появлением практики социально ответственного финансирования. Теперь в процессе принятия решений о выделении финансирования наряду с экономической рентабельностью учитывались экологические и социальные эффекты. Для оценки результативности компаний с учетом КСО и ее устойчивого развития были разработаны фондовые индексы, такие как Dow Jones Sustainability Index (DJSI) и FTSE4GOOD.

Долгое время социальная ответственность была частью личного выбора каждого бизнесмена и носила хаотичный характер, но, преодолев долгий эволюционный путь, эта теория стала новой идеологией развития бизнеса. С ростом социальной напряженности, с одной стороны, и научно-техническим прогрессом – с другой, социальная ответственность становится стабильным направлением деятельности многих компаний.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - 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 общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Стейкхолдеры - лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность,

[20] Данилова О.В. Ключевые преимущества социальной ответственности бизнеса. Конкурентоспособное, устойчивое, безопасное развитие России в условиях глобализации экономики: межвуз. сб. молод. ученых / под ред. О.В. Иншакова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2011. – с.82

либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

В классической модели КСО - это средство частного урегулирования нерыночных отношений между компаниями и стейкхолдерами. Для ее применения в отечественных условиях сюда должна быть введена третья сила - региональная власть. Только «тройственному союзу» работников, работодателей и власти под силу достичь баланса интересов и социальных рисков в регионе[21].

В формулировке стандарта CSR/КСО-2008 социальная ответственность - обязательства организации, учитывающие принятую ей ответственность за решение социальных проблем своего персонала, местного населения и общества в целом. Другие стандарты, имеющиеся в области КСО, дают аналогичные общие определения.

Классическая модель КСО основывается на том, что рациональные экономические интересы ориентируют бизнес не только на получение максимальной прибыли, но и на улучшение собственной «среды обитания» - социальной, экологической, политической - путем добровольного инвестирования полученной прибыли в соответствующие институты.

Эффективность классической модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется. В частности, для решения социальных проблем весьма важно наличие реального рынка труда - возможности оперативного и экономически эффективного перераспределения рабочей силы. Действительно, если работники имеют реальную возможность выбора, то они предпочтут социально ответственного работодателя. Следовательно, работодатель, заинтересованный в лояльных и квалифицированных работниках, должен обеспечивать свою привлекательность для них.

[21] Яровой А. Возможности власти в развитии социальной ответственности российского бизнеса // Власть. – 2013. – № 10.

Пренебрежение интересами работников неоднократно приводило бизнесменов к социальным потрясениям разной силы - от «итальянских» забастовок до революций, изменяющих общественное устройство государств. Именно эти обстоятельства и привели как к эволюции базовых принципов общественного устройства в сторону открытости, так и к установлению стандартов взаимной ответственности бизнеса и общества.

Практика применения КСО в России должна исходить из тою, что наше общество является не настолько открытым, чтобы механизм классической модели КСО не давал сбоев. В значительной степени этим фактом объясняются многие особенности в развитии КСО в России[22]:

- подход к социальному инвестированию является бессистемным;
- под КСО чаще всего понимаются спонсорство и меценатство;
- налоговые поступления в региональные бюджеты часто замещаются благотворительными пожертвованиями;
- пожертвования собираются выборочно по непредсказуемым правилам;
- расходование собранных средств является крайне непрозрачным;
- понимание КСО крайне политизировано.
- инвестированные средства расходуются неэффективно;
- консервируется устаревшая структура социальной сферы;
- возникает сомнение в способности властей представлять действительные интересы общества.

Взаимодействия в «тройственной модели» социальной ответственности должны регламентировать следующие документы.

1. Для администрации региона.

[22] Яровой А. Возможности власти в развитии социальной ответственности российского бизнеса // Власть. – 2013. – № 10.

1.1. Стратегия социального развития региона, которая отражает значимость социальной ответственности; ставит цели в области социальной ответственности; содержит реализуемый перечень социальных программ.

1.2. Политика поддержки предприятий в сфере социальной ответственности. Она включает принципы и механизм поддержки предприятий, реализующих КСО.

1.3. Методика оценки социальной обстановки в регионе, в которой описывается механизм реализации поставленных целей в сфере социальной ответственности.

2. Для работодателя.

2.1. Стратегия КСО предприятия. Она декларирует приверженность работодателя принципам КСО, формирует цели в области КСО и содержит перечень социальных программ, реализуемых в рамках КСО.

2.2. Стандарт «социального соответствия» (SA 8000, ISO 26000), в котором описываются взаимоотношения работодателя и работника в сфере КСО.

2.3. Стандарт социальной отчетности (GRI, AA 1000), содержащий процесс информирования общественности о целях и достижениях в сфере КСО.

В Приложении 1 рассмотрим взаимоотношения работников, бизнеса, власти и общества в целом применительно к корпоративной социальной ответственности.

Каждый участник социальных отношений (работники, работодатели, власть), имея разумные и тесно переплетающиеся интересы, обязан, таким образом, вносить свой вклад в развитие социальной ответственности, которая уже перестает быть исключительно корпоративным делом.

В настоящее время практика реализации бизнесом социальных программ расширяется, но далеко не каждая фирма имеет стратегический план их осуществления. Эффективность выполнения социальных инициатив бизнеса во многом зависит от взаимодействия властных,

предпринимательских структур и некоммерческого сектора. Однако власть и бизнес понимают корпоративную социальную ответственность по-своему, что нередко является причиной конфликтов и неэффективного сотрудничества.

Характер взаимодействия власти и бизнеса является одним из важнейших индикаторов состояния общества в целом, и чем выше эффективность сотрудничества предпринимательского и государственного секторов, тем большее положительное влияние оно оказывает на благосостояние общества в целом. Поэтому необходимы поиск возможных взаимовыгодных направлений деятельности в решении социальных проблем общества, совершенствование и разработка механизмов такого взаимодействия. Эффективность сотрудничества органов власти и бизнес-структур является одним из основных критериев оценки КСО и социального партнерства.

Суммарный вклад бизнеса в благополучие местного сообщества может измеряться различными методами (Приложение 2), однако ни один из них не является универсальным, поскольку в настоящее время не существует единых критериев такой оценки[23].

По итогам проведенного теоретического исследования аспектов корпоративной и социальной ответственности были сделаны следующие выводы.

Корпоративная социальная ответственность рассматривается как концепция, в рамках которой компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес для достижения коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

Улучшение корпоративного имиджа компании зависит от совершенствования всех элементов корпоративного управления, в том числе и корпоративной культуры, прозрачности деятельности, информированности

[23] Виттенберг Е.Я. Социальная ответственность бизнеса: широкий взгляд Россия и совр. мир. – 2013– № 3.

общественности о компании. Одним из результатов совершенствования корпоративного управления и культуры становится рост деловой репутации, увеличение размеров нематериальных активов, зависящих от положительного имиджа компании, наличия стабильных деловых связей, известности фирменного наименования и фирменной марки.

Российская модель КСО находится на этапе формирования. Существует ряд факторов, тормозящих становление КСО в России, в частности отсутствие государственного стимулирования инициатив КСО, слабость рыночных институтов, коррупция и пр. Однако уже отмечается некое сходство российской модели с европейской и китайской моделями КСО, где основным инициатором социально ответственного поведения являются органы власти.

Развитие концепции человеческого капитала укрепило влияние КСО как части корпоративной ценности и элемента культуры компании. Социальная и экологическая ответственность стали рассматриваться не только в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, но и как дополнительный инструмент внутрифирменного управления и, особенно, мотивации персонала.

Эффективность классической модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется. В частности, для решения социальных проблем весьма важно наличие реального рынка труда - возможности оперативного и экономически эффективного перераспределения рабочей силы. Действительно, если работники имеют реальную возможность выбора, то они предпочтут социально ответственного работодателя. Следовательно, работодатель, заинтересованный в лояльных и квалифицированных работниках, должен обеспечивать свою привлекательность для них.

Пренебрежение интересами работников неоднократно приводило бизнесменов к социальным потрясениям разной силы - от «итальянских» забастовок до революций, изменяющих общественное устройство

государств. Именно эти обстоятельства и привели как к эволюции базовых принципов общественного устройства в сторону открытости, так и к установлению стандартов взаимной ответственности бизнеса и общества.

Глава 2. Практика эффективности применения корпоративной социальной ответственности на примереООО «Интерстеп»

2.1. Анализ внешней и внутренней политики корпоративной социальной ответственности на примереООО «Интерстеп»

Компания ООО «Интерстеп» занимается микрофинансированием физических лиц. Это основная деятельность предприятия с 2010 года. Зарегистрированный товарный знак «Интерстеп», принадлежащий группе компаний «Монолит», в которую входит несколько юридических лиц. Под этой маркой компания предоставляет частным лицам быстрые и краткосрочные займы без залога и поручителей. Цель компании - помогать людям в трудную минуту.

Очень часто быстрыми займами пользуются люди, которые имеют не очень чистую кредитную историю. И действительно, компании, которые специализируются на микрофинансировании, не обращают на это внимания, чем намного упрощают получение необходимых денег для многих граждан, которые по какой-то причине не смогли вовремя выплатить кредит. Ведь большинство банков отказывают многим гражданам с плохой кредитной историей, именно в таких случаях микрофинансирование является для них спасательным кругом.

Одним из плюсов быстрых займов является бесплатное досрочное погашение в любое время. То есть можно вернуть деньги компании, выдавшей заем, абсолютно в любое время и без всяких ограничителей и штрафных санкций.

В настоящее время компания имеет представительства во многих городах Российской Федерации и продолжает динамично развиваться. Сегодня «Интерстеп» является одним из лидеров в данном сегменте кредитования.

За довольно короткий срок «Интерстеп»зарекомендовала себя как надежная компания с отличным качеством обслуживания. Такой успех, достигнут благодаря слаженной работе коллектива и, прежде всего, доверию

клиентов. Компания прилагает все усилия, чтобы процесс получения займа был максимально быстрым и удобным для клиентов.

Именно этими факторами обусловлен успех, который выражается в следующем:

- Постоянный рост числа клиентов.
- Расширение географии деятельности.
- Увеличение объемов кредитования.

Говоря о простоте взаимоотношений с клиентами, мы подразумеваем отсутствие бюрократических преград на пути обретения финансовой стабильности.

Продолжительность рабочего времени работников определяется графиком сменности, устанавливаемым с соблюдением установленной продолжительности рабочего времени и утвержденным директором Организации.

Рабочий день работников Организации соответствует графику работы подразделения, к которому он прикреплен.

Сотрудник должен быть в офисе за 15 минут до его открытия, подготовить свое рабочее место и материально-техническую базу необходимую для работы. В основном все «специалисты по выдаче займов» работают ежедневно с 9 до 20.00.

Численность работников компании ООО «Интерстеп» около 130 человек по всем регионам РФ.

ООО «Интерстеп» наиболее результативна в городах с промышленными предприятиями, где много рабочего класса с невысокими зарплатами, но со стабильным доходом. Количество офисов в среднем на 50 тысяч населения – один. В крупных городах их до 13 и это не предел. В Казани например: 5 офисов в крупных районах города. Расположение офисов в местах с высоким трафиком населения, вблизи рынков, крупных торговых центров, недалеко от остановок, и вообще, где много людей, которые ходят пешком. Клиенты компании-люди среднего достатка, не богатые.

ООО «Интерстеп» - это Общество с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью (далее - общество) признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Сокращенное название – ООО «Интерстеп».

Цели и задачи фирмы ООО «Интерстеп»:

Цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

ООО «Интерстеп» ставит перед собой следующие задачи:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;

- завоевание прочных лидирующих позиций на рынке;

-увеличение благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;

- публичная ответственность и создание имиджа фирмы;

- поддержка финансово-экономической эффективности, высокого уровня дохода компании;

- минимизация издержек при предоставлении услуг и т.д.

Основное конкурентное преимущество ООО «Интерстеп» – индивидуальный подход к каждому клиенту. ООО «Интерстеп» старается сделать предприятие наиболее привлекательным для клиентов и сотрудников компании.

Для повышения конкурентоспособности на рынке услуг ООО «Интерстеп» проводит мероприятия, направленные на развитие продуктовой линейки и повышение качества предлагаемых услуг, расширение географии привлечения ресурсов, в том числе дальнейший выход на международные рынки заимствования капитала, внедрение новых видов операций на

финансовых рынках страны, а также совершенствование технической и технологической базы ООО «Интерстеп.

ООО «Интерстеп – универсальная динамично развивающаяся компания.Являясь лидером среди финансовых учреждений Российской Федерации, оно постоянно совершенствуется и планомерно расширяет свое присутствие в регионах Российской Федерации, обеспечивая клиентам полный комплекс современных, качественных, технологичных финансовых услуг.

ООО «Интерстеп близок каждому клиенту.

Дорожа безупречной деловой репутацией и строго соблюдая конфиденциальность, оно проявляет гибкий подход к запросам и потребностям клиентов, стремясь быть максимально близкими каждому.

ООО «Интерстеп – социально ответственное финансовое учреждение. Повышая стоимость бизнеса, оно содействует росту благосостояния клиентов и местного сообщества, действуя как сплоченная команда профессионалов и создавая максимальные возможности для самореализации его сотрудников».

ООО «Интерстеп является участником федеральных и региональных программ по финансовой поддержке субъектов малого предпринимательства, работающих в реальном секторе экономики и реализующих проекты по расширению производства, модернизации основных средств, развитию инновационной деятельности и внедрению новых технологий.

Особое внимание уделяется работе с физическими лицами. ООО «Интерстеп своевременно реагирует на изменения потребностей рынка, совершенствуя традиционные и внедряя новые виды продуктов и услуг. В ООО «Интерстеп широко представлены все виды розничных операций, осуществляемые на финансовых и фондовых рынках. Существенной составляющей в области привлечения средств физических лиц для ООО «Интерстеп являются операции на мировых фондовых площадках.

Для обеспечения дальнейшего эффективного развития и повышения конкурентоспособности на рынке финансовых услуг ООО «Интерстеп, на

основе результатов маркетинговых исследований, макроэкономического прогнозирования и финансового моделирования, разработало стратегию развития до 2017 года.

В рамках данного раздела рассмотрим организационную структуру управления ООО «Интерстеп».

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Анализ организационной структуры ООО «Интерстеп» показывает, что связи между отделами линейные. То есть приказы идут от начальника–подчиненным. Здесь представлены основные подразделения ООО «Интерстеп»:

Отдел кадров – занимается подборкой и расстановкой кадров, ведет учет личного состава и ведение кадровой документации, контролирует соблюдения дисциплины труда, также занимается повышением квалификации работников, проведение аттестации, формирование кадрового резерва, контроль соблюдения трудовых и социальных прав работников.

Отдел обучения – занимается обучением персонала

Отдел по оценке рисков - осуществляет проверку кредитных историй и принимает решение о выдаче клиенту займа.

Отдел по взысканию задолженности – подготавливает документы для досудебного и судебного взыскания долгов с клиентов должников.

Call-центр – работает с должниками на досудебной стадии взыскания.

Между подразделениями линейные связи. Каждое подразделение ведет себя обособленно. Но работа организована таким образом, чтобы «несвоевременная работа» например какого либо отдела не привела к «простою» работы ООО «Интерстеп».

При линейном управлении в ООО «Интерстеп» каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному

единовременному каналу проходят все команды управления.

Здесь управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.



Рис.3. Структура управления ООО «Интерстеп»

Поскольку в структуре ООО «Интерстеп» управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной организации.

В линейной структуре ООО «Интерстеп» каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных.

Линейная структура ООО «Интерстеп» является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой.

Линейную ветвь подчиненности в ООО «Интерстеп» образуют линейные звенья: генеральный директор, которому подчинены руководители

нижнего уровня по вопросам развития (зам. директора по развитию, региональный директор, начальник отдела кадров, главный бухгалтер, начальник маркетинга и рекламы). По определению, линейные звенья управляют основной деятельностью, представляющей предмет специализации предприятия.

Связи субординации вертикальные: связи субординации на ООО «Интерстеп» образуются между:

- генеральным директором и его заместителями, между генеральным директором и главным бухгалтером, начальником отдела кадров;
- между замом директора по экономическим и финансовым вопросам и начальником финансового управления;
- между главным бухгалтером и его заместителями.

Связи координации горизонтальные: связи координации на ООО «Интерстеп» образуются между звеньями, находящимися на одной вертикали власти – между заместителями директора, заместителями главного бухгалтера, сотрудниками отделов .В некоторых организациях высшие руководители принимают все решения, а управляющие низшего уровня лишь выполняют их директивы. В ООО «Интерстеп» процесс принятия решении перемещается вниз к функциональным и линейным руководителям, наиболее тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения.

В ООО «Интерстеп» процесс принятия решении перемещается вниз к функциональным и линейным руководителям, наиболее тесно связанным с конкретными проблемами, по которым принимаются решения.

Важнейшим этапом в управленческой деятельности является принятие управленческого решения. Решение представляет собой такой акт органов управления или руководителя, в котором не только поставлена цель, но и сформирован ряд задач, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые), закреплена ответственность.

Управленческое решение в ООО «Интерстеп» принимается тогда, когда по каким-либо причинам возникает проблемная ситуация. Данная ситуация всесторонне изучается: причины возникновения, вероятные последствия, возможные проблемы при её ликвидации.

Эффективность управления ООО «Интерстеп» зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Важным элементом стратегии компании ООО «Интерстеп» – это правильный выбор управленческого решения. В ООО «Интерстеп» существует методика принятия управленческого решения.

На этапе подготовки управленческих решений ООО «Интерстеп» выдвигаются ряд альтернативных решений. По каждому альтернативному решению должна быть представлена вся исчерпывающая информация (трудоёмкость, стоимость, необходимая численность и т.д.)

Процесс принятия решения в ООО «Интерстеп» - творческий процесс, требующий больших знаний, широкого мышления, анализа материалов, правильного использования разносторонней информации и опыта.

Планирование в ООО «Интерстеп» заключается в установлении целей его деятельности на определенный период, путей их реализации и ресурсного обеспечения. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом

возможностей наиболее эффективного использования ресурсов организации в целом. Плановая система компании ООО «Интерстеп» состоит из отдельных планов по четко ограниченным направлениям деятельности и охватывает важнейшие участки работы компании с тем, чтобы ориентировать их на достижение поставленных целей.



Рис. 4. Схема подготовки решения ООО «Интерстеп»

Кадровая политика предприятия осуществляется в соответствии с Положением о системе профессионального отбора персонала в ООО «Интерстеп», а также Положением о порядке формирования и подготовки резерва кадров ООО «Интерстеп». Все специалисты и управленцы принимаются по трудовым договорам, где определены функциональные обязанности, закрепленные должностной инструкцией, творческие задачи,

стоящие перед работником, ответственность за некачественное, несвоевременное выполнение обязанностей, нерациональное использование финансовых, трудовых, материальных, информационных, технических ресурсов предприятия, а также формы материального стимулирования, социальные блага и гарантии.

Кадровый потенциал предприятия составляют рабочие, руководители, специалисты и служащие. Общая численность персонала – 130 человек, в том числе:

- руководителей – 13 чел.
- специалистов – 21 чел.
- служащих – 96 чел.

С целью обеспечения предприятия лучшими трудовыми ресурсами проводится профессиональный отбор, который является основным направлением персонально ориентированной кадровой политики. Критерии отбора кандидатов ориентированы на содержание работы в рамках каждой конкретной вакансии. Комплексная система отбора кандидатов, претендующих на руководящие и должности специалистов, включает в себя следующие этапы:

- собеседование с работником отдела кадров;
- анализ документов о кандидате, подтверждающих данные об образовании, квалификации, профессии, опыте работы;
- сбор информации о кандидате (с прежнего места работы, от людей, знающих его по совместной работе, учебе и т.д.);
- заполнение анкеты «Вакансия»;
- собеседование с руководителем отдела, подразделения, в котором имеется вакантное место. При этом информация о собеседованиях, проводимых в отчетном периоде, заносится в специальный бланк, где, в том числе, указывается причина отказа в приеме на работу.

В случае одобрения кандидата руководителем соответствующего отдела, подразделения, будущий работник направляется на собеседование с

директором по персоналу. При успешном прохождении всех этапов профессионального отбора кадровая комиссия представляет заключение, содержащее комплексную оценку потенциала и качеств кандидата, на рассмотрение генеральному директору для принятия им окончательного решения о приеме на работу.

Этапы отбора кандидатов, претендующих на должности служащих:

- собеседование с работником отдела кадров;

- анализ документов о кандидате, подтверждающих данные об образовании, квалификации, профессии, опыте работы;

- собеседование с руководителем соответствующего подразделения;

- при успешном прохождении всех этапов, заявление кандидата о приеме на работу передается генеральному директору для принятия окончательного решения о трудоустройстве.

Вновь принятые работники проходят систему адаптации, представляющую собой социально-психологический процесс включения специалиста или рабочего в трудовой коллектив. Основными задачами предприятия в этом процессе являются содействовать приобретению и закреплению интереса к работе, накоплению трудового опыта, налаживанию деловых и личных контактов с коллективом, включение вновь принятого работника в общественную деятельность, повышение его заинтересованности не только в личных достижениях, но и в достижениях коллектива.

Важным источником пополнения кадров предприятия являются молодые специалисты с высшим образованием.

Основные элементы работы с молодыми специалистами:

- практическое обучение, направленное на решение конкретных проблем;

- ежедневное руководство с целью повысить эффективность исполнительской деятельности;

- посещение специализированных выставок;

- участие в выездных семинарах;

- посещение заводов, институтов;

- анализ технических новинок;

- изучение технических журналов и специализированных изданий.

В современных условиях важнейшим направлением является обучение персонала по программе внутрифирменного обучения, сформированной с учетом потребностей предприятия и необходимости профессионального развития персонала. Это позволяет решить ряд задач:

- повысить квалификацию специалистов, обеспечить персонал необходимыми для работы знаниями и умением в области сбыта, современных технологий, финансов, маркетинга, менеджмента и юриспруденции;

- подготовить работника к возможному замещению его коллег (ротация кадров), решить задачи предприятия с меньшим числом работающих за счет расширения возможностей и интенсивности труда каждого работника.

На предприятии проводится работа по привлечению учащихся дневной формы обучения высших, средне-специальных учебных заведений для прохождения преддипломной практики. Выпускники учебных заведений, хорошо проявившие себя в практической работе во время прохождения практики, рассматриваются как кандидаты для пополнения компании квалифицированными кадрами.

Возрастная структура персонала ООО «Интерстеп» представлена в таблице 1.

Таблица 1

Возрастная структура персонала ООО «Интерстеп»

Возрастной интервал	Количество человек	Доля в общей численности, %
20-40 лет	88	68
40-60 лет	42	32
Всего	130	100

Из представленной таблицы видно, что большую часть персонала составляют люди от 20 до 40 лет (68%). Процент старших кадров (40– 60 лет)

почти вдвое меньше (32%). Это говорит о том, что кадровая политика компании эффективно движется в направлении по привлечению молодых кадров.

Возрастная структура руководителей и специалистов представлена на рисунке 5.

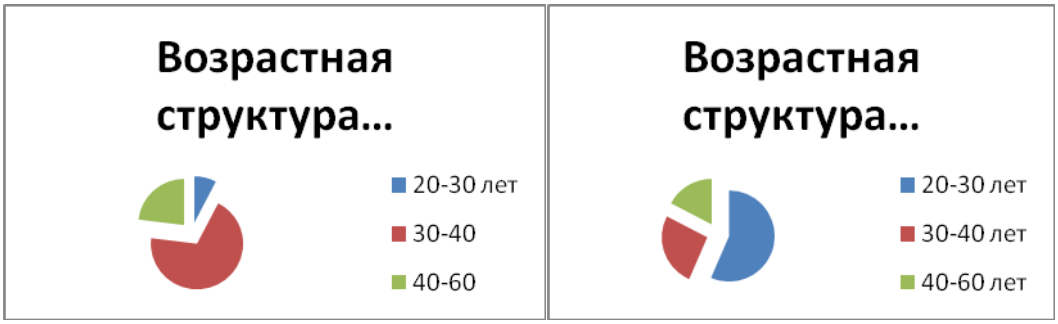

Рис.5 Возрастная структура руководителей и специалистов ООО «Интерстеп»

Данная возрастная структура свидетельствует о том, что основная доля руководителей находится в возрасте 30 – 40 лет; специалистов – 20 – 30 лет.

Что касается образовательного уровня работников ООО «Интерстеп», то большая часть персонала (47%) имеет среднее общее образование, 19% персонала имеют высшее образование, а 18% – среднее специальное образование (рисунок 6).



Рис.6 Образовательный уровень персонала ООО «Интерстеп»

Как видно из представленного рисунка, наибольший процент (28%) приходится на перевод сотрудников в другое структурное подразделение

компании. На втором месте (21%) – уход сотрудников в другие организации, т.к. не устраивает размер заработной платы в данном предприятии. На третьем месте (17%) причина увольнения сотрудников в связи с переходом на новую, более интересную и перспективную работу. В ООО «Интерстеп» присутствует увольнение по инициативе работодателя (2%), это подтверждает конфликтную ситуацию на предприятии. Кроме того, 9% сотрудников уволены в связи с сокращением штатов некоторых структурных подразделений ООО «Интерстеп». Само по себе сокращение работников вызывает напряженность в эмоциональной сфере сотрудников, т. к. никто из персонала компании не хочет быть уволенным против его воли. В результате возрастают межличностные конфликты, которые, возможно приводят к добровольному увольнению некоторых сотрудников, это 6% от общего числа уволившихся.

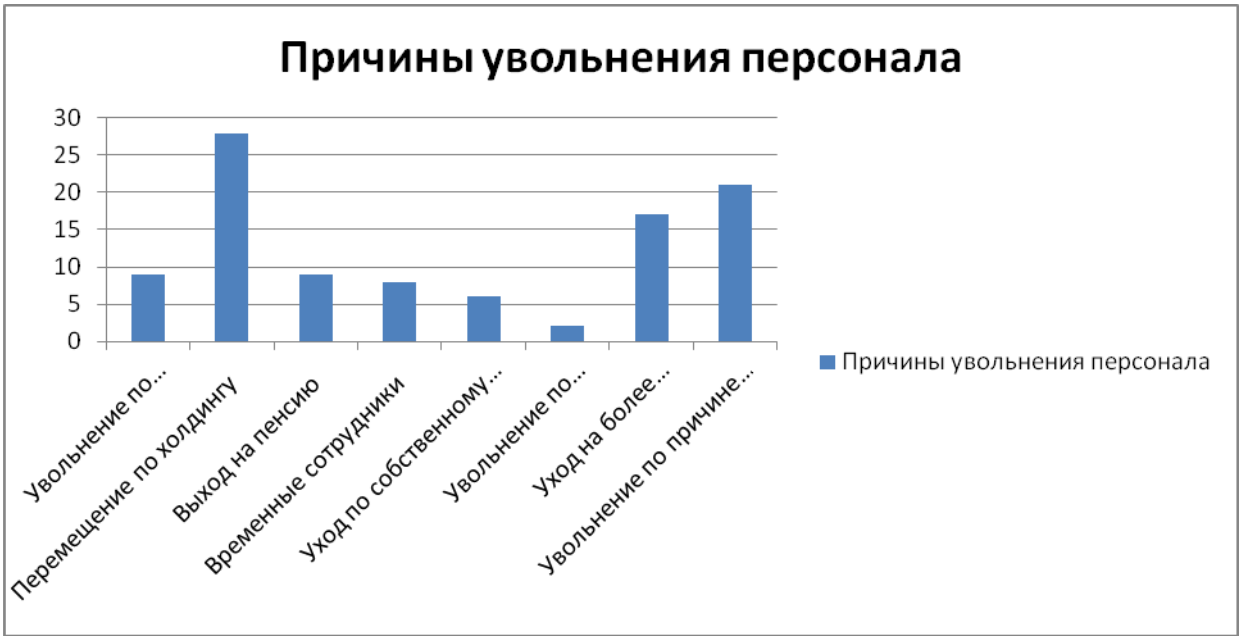

Рис.7 Соотношение причин увольнений сотрудников в ООО «Интерстеп»

В таблице 2 отражены данные о среднесписочной численности персонала и уволенных работников в динамике.

Исходя из этих данных, можно рассчитать коэффициент текучести кадров за 2009 – 2011 гг. по формуле:

Кт = (Rув / Rсп) × 100%, где Кт – коэффициент текучести кадров, %;Rув – количество уволенных, чел.;Rсп – среднесписочная численность

работников, чел.

Анализ показал, что показатель текучести кадров в ООО «Интерстеп» имеет высокое значение, превышающее норматив (12%). Этот факт объясняется нехваткой квалифицированных специалистов в области продаж, необходимых компании.

Таблица 2

Расчет коэффициента текучести кадров

Показатель	Ед.изм.	2012	2013	Темп роста, %	2014	Темп роста, %
Среднесписочная численность работников	чел.	126	128	2	130	3
Количество уволенных работников	чел.	18	19	6	21	16
Коэффициент текучести кадров	%	14	15	7	16	14

В связи с повышением текучести и с активным наймом персонала в компании увеличилось количество сотрудников со стажем работы до 3 лет. Преобладают сотрудники со стажем работы 1–2 года (37%). Это влияет на качество работы: новые сотрудники не всегда глубоко понимают специфику компании (рисунок 8).



Рис.8 Соотношение среднего срока работы сотрудников в ООО «Интерстеп»

В то же время 24 человека (18%) работают в компании свыше 10 лет. Это те кадры, которые способствуют поддержанию и укреплению корпоративного духа компании, сохраняя её традиции, являясь наставниками для молодых. Именно эти работники создают благоприятную, теплую, дружескую атмосферу в коллективе. Они могут сгладить возникающие иногда конфликты так, что последние только пойдут на пользу компании, выявляя недостатки и направляя на путь совершенствования деятельности.

Таким образом, анализ структуры персонала позволил выявить следующие проблемы:

1. Высокий показатель текучести кадров, большой процент работников, которые трудятся на предприятии менее 3 лет.

2. Низкий профессиональный уровень.

Эти и другие проблемы препятствуют более эффективному функционированию предприятия, не позволяя полностью использовать трудовой потенциал работников. Решить многие из подобного рода проблем можно, привлекая в компанию новые, более квалифицированные и заинтересованные кадры, чему способствует рационально организованная социальная политика.

Правовая незащищенность рядовых работников и отстранение их от участия в управлении – одна из определяющих характеристик социальной ситуации в компании. Возможности топ-менеджеров повлиять на положение дел в социальной сфере ограниченны. При решении стратегических задач развития предприятия директор прислушивается к их мнению, они участвуют в подготовке и реализации инноваций. Но основное участие топ-менеджеров в управлении предприятием связано с решением вопросов оперативного характера.

Не смотря на неудовлетворенность большинства работников условиями труда и низким уровнем заработной платы, социальная напряженность не перерастает в конфликт, противостояние руководству компании выплескивается в спонтанные кратковременные выступления,

которые умиротворяются беседой с одним из руководителей.

Большинство работников инертны, признают полную зависимость собственного положения от воли руководителя компании и не видят субъектов, способных защитить их интересы. Широко разделяемое убеждение персонала в бессмысленности попыток изменить ситуацию из-за жесткой позиции руководителя приводит отдельных работников к выбору одной из альтернатив: терпеть и надеяться, что с ростом количества заказов увеличится заработная плата или к решению об увольнении с компании. В свою очередь, руководство компании не предпринимает каких-либо усилий для улучшения трудовой мотивации работников и сохранения коллектива.

На сегодняшний день главной задачей для компании в управлении персоналом является создание такой системы управления кадрами, при которой ООО «Интерстеп» имело бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» на рынке труда. Эффективная система социальной защиты может способствовать привлечению в компанию квалифицированных специалистов, снизить текучесть кадров, укрепить корпоративный дух и являться основой успешной производственной деятельности.

2.2. Реализация социальной ответственности через направления кадровых стратегий организации

Цели компании сформированы не в соответствии с системой SMART (таблица 3).

Таблица 3

Цели компании в соответствие с SMART

Требования к формулированию целей по SMART	Соответствие требованиям
Specific - конкретны	Цели сформулированы конкретно и однозначно понимаемы всеми сотрудниками компании
Measurable - измеримы	Ни одна из целей не имеет критерии оценки и измеримы (количественные и качественные показатели)
Achievable - достижимы	Цели реальны и достижимы
Relevant - согласованны	Цели согласованны между собой, не противоречат друг другу
Timebound – определенны во времени	Цели сформулированы на 2013 год

Таким образом, необходимо для каждой цели разработать качественные и количественные показатели.

Основные принципы работы компании:

- ориентация деятельности компании на настоящие и будущие запросы потребителя;
- постоянное изучение запросов потребителей;
- партнерские взаимовыгодные отношения с партнерами;
- обеспечение устойчивой соответствующей прибыли;
- справедливое отношение к сотрудникам;
- обязательное достижение планируемых результатов и предотвращение возникновение проблем качества.

Таким образом, в настоящее время Видение и Миссия компании сформулированы.

Кадровая стратегия, используемая в компании- и идентификационная стратегия. Текучесть персонала связана с объективными факторами. Происходит упорядоченный приток квалифицированных кадров, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала.

Основными характеристиками персонала являются:

- активная жизненная позиция;
- креативность;
- максимальная инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий;
- лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией;
- направленность деловой активности на достижение целей организации;
- развитое чувство долга, высокая самооценка;
- эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности.

Принципы кадровой политики — уважение и доверие; в мотивации ведущее место занимает самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха, вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников.

Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности. Инвестиции в развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников становятся приоритетным направлением менеджмента.

Основной функцией кадровой службы является делегирование полномочий и ответственности, осуществляется долговременное планирование персонала, отбор сотрудников производится на основе их ценностных ориентаций и личностного потенциала, деловая оценка персонала проводится с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений. Реализуется система создания и осуществления индивидуальных планов профессионального развития и должностного продвижения, результатом которой является практика замещения должностей из состава кадрового резерва.

При этой стратегии особенность корпоративной культуры — ценности, а высшая из них — качество (персонала, менеджмента, услуг, среды). Выражена взаимная социальная ответственность, клиентоориентированная позиция как во взаимоотношениях с внешней средой, так и по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях.

Конкурентные преимущества этой стратегии: максимальная гибкость реагирования на условия окружающей среды; формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов; рост привлекательности организации за счет обеспечения высокого качества всех составляющих деятельности; стабильность настоящего развития и гарантия будущего.

Кадровую политику компании формирует Управляющая компания. В соответствии со стратегическим планом развития компании разрабатываются долго- (на 10 лет) и среднесрочные (на 3 года) планы по найму персонала, по обучению работников, по высвобождению.

Кадровая политика предприятия направлена на удовлетворение потребностей организации в лояльной, качественно и эффективно функционирующей, удовлетворенной своим положением рабочей силе.

Целями кадровой политики являются:

- построение хорошо адаптируемой к условиям рынка обучающейсякомпании;
- обеспечение высокого уровня профессиональной подготовки персонала;
- обеспечение максимально эффективного использования персонала;
- достижение добросовестного и ответственного отношения к труду со стороны работников;
- достижение высокой лояльности работников к компании.

Реализация поставленных целей осуществляется посредством решения следующих задач:

- обеспечение высокого качества подбора персонала и последующего непрерывного его развития с упором на развитие руководящего состава;
- рациональной расстановки персонала с учетом потребностей производства и индивидуальных особенностей работника, его продвижение;
- построение гибких систем организации труда, его стимулирования и оплаты с учетом структуры мотиваций, личного вклада и профессиональной компетенции работников;
- повышение уровня удовлетворенности трудом и дальнейшее расширение условий для самореализации;
- охраны труда и заботы о здоровье персонала;
- обеспечение и расширение социальных гарантий и льгот.

Основными принципами кадровой политики компания являются:

- учет интересов руководителей, наемных работников и их взаимная ответственность;
- приоритет потребностям развития предприятия;
- приоритет собственным человеческим ресурсам;
- управленческий персонал – ключевой элемент кадрового потенциала компании.

Составляющими функциональными блоками кадровой политики ООО «Интерстеп» являются:

1. Поиск, отбор и наем, учетно-отчетная кадровая работа.
2. Профессиональное обучение, подготовка и развитие персонала
3. Оптимизация численности персонала
4. Управление затратами на персонал (заработная плата, обучение, мотивация)
5. Работа по охране труда и здоровье работников.

Кадровая политика ООО «Интерстеп» оформляется и регламентируется следующими нормативными документами:

- Положение о кадровой политике;
- Положение «О порядке оформления приема, перевода, увольнения работников;
- Положение « О премировании работников».

Таким образом, кадровую политику исследуемаякомпания рассматривает в качестве определяющего фактора, обеспечивающего достижение им своих стратегических целей, а именно: повышения конкурентоспособности, достижения ведущего положения на рынке и выполнения им своей миссии.

Таким образом, положительными моментами являются:

- наличие кадровой политики в компании;
- включение всех направлений кадрового менеджмента (отбор, найм, мотивация, развитие);
- документальное оформление кадровой политики;

- выбор принципов ее построения осуществляется высшим руководством компании.

Анализ документов компании позволил выявить следующие методики диагностики кадровой ситуации на предприятии:

- аттестация сотрудников с целью определения уровня соответствия занимаемой должности;
- кадровый аудит (степень укомплектованности штатов);
- оценка подготовки резерва;
- оценка уровня обученности персонала;
- оценка затрат на персонал (обучение, мотивация).

Единой сбалансированной системы оценки кадровой ситуации на предприятии нет.

На предприятии существует большое количество кадровых программ в соответствии с существующей кадровой политикой:

- программа по отбору персонала соответствующей квалификации;
- программа адаптации новых работников;
- программа по мотивации персонала;
- программы по обучению персонала;
- программы по развитию карьеры;
- программы по поддержке молодых специалистов;
- программы по работе с молодежью;
- программа по оценке потенциала персонала;
- программы по оказанию социальной поддержке работникам.

Данные программы пересматриваются раз в три года или в случае изменения стратегических задач предприятия.

Оценка сильных и слабых сторон указанных кадровых программ представлена в таблице 4.

Таблица 4

Сильные и слабые стороны кадровых программ

Направления кадровой политики	Сильные стороны	Слабые стороны
Поиск и подбор	Финансы ресурсы, специальные методики	Затраты не всегда окупаются
Развитие	Наличие программы резерва, оценка потенциала резервистов	Результаты не используются при назначении, формальность резерва
Обучение	Количество программ, качество обучения, формы обучения, уровень преподавателей	Игнорирование интересов и потребностей в обучении работников
Адаптация	Наличие программы адаптации, наставничество	Отсутствие процедуры знакомства нового сотрудника с коллективом, промежуточных адаптационных собеседований, отсутствие контроля эффективности адаптации
Оценка	Использование различных методов оценки	Отсутствие обратной связи по итогам оценки для работников
Мотивация	Система мотивации: материальная, нематериальная	Неудовлетворенности работников существующей системой мотивации
Поддержка молодых специалистов	Оплата жилья, подъемные выплачиваются	Распространяется на очень небольшое количество редких специалистов
Работа с молодежью	Финансовые ресурсы, льготы по приобретению жилья	Большая очередь желающих, жесткие требования
Корпоративная культура	Наличие стратегии, цели и миссии предприятия	Двойной стандарт для руководителей и персонала

Таким образом, в компании существует большой перечень кадровых программ, отражающих основные направления кадрового менеджмента. Данные программы имеют как сильные так и слабые стороны.

Рассмотрим особенности социального пакета предприятия ООО «Интерстеп». Социальный пакет ООО «Интерстеп» включает:

- отпуск, предусмотренный законодательством;
- материальное вознаграждение к отпуску в размере 20% от среднемесячной заработной платы работника;
- оплата питания работников в сумме 1920 тыс. руб.;
- выдача небольших сумм в кредит в счет будущей заработной платы;
- программы корпоративного обучения. Проводится обучение руководителей и специалистов по тематикам: «Обучение автоматизации бухгалтерского учета на примере программного

продукта «1С: Предприятие 8.0», «Телефонные переговоры», «Управление стрессом для сотрудников операционного зала» и т.д. Специфика данных направлений заключается в том, что все его тренинги посвящены исключительно практике применения в бизнес-отношениях.

Решение о размере кредита материальной помощи принимает директор применительно к каждому случаю. Тем не менее, этой формой пользуются нечасто, никто из опрошенных работников не обращался за материальной помощью к директору в течение последних 12 месяцев.

Большим благом социальной политики ООО «Интерстеп» является программа корпоративного обучения, работающая в двух направлениях: подготовка и повышение квалификации работающих топ-менеджеров и менеджеров среднего звена компании, программа «Золотая молодежь».

Менеджеры без отрыва от производства проходят обучение по четырем направлениям: «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансы», «Управление проектами». После определенного количества лекций необходимо выполнить домашние задания. Если сотрудник не справляется, его отчисляют. Составляется рейтинг обучающихся, непосредственный руководитель каждого сотрудника получает информацию о посещении занятий. По итогам обучения сотрудник пишет проект на определенную тему, которая на данный момент актуальна для развития компании. Все проекты собраны в библиотеку, которая доступна всем, кто готовит проекты. Среди проектов проводится конкурс, авторы трех лучших получают денежные премии – это большой стимул для написания проектов.

Компания считает, что такая программа как «Золотая молодежь» более эффективна, чем поиск персонала через кадровые агентства.

Ежегодно среди студентов 4-5 курсов передовых вузов страны по конкурсу отбираются 25 человек, которые проходят производственную и преддипломную практику в данной компании. Далее следует написание диплома, и все, кто выдержал конкурсный отбор, получают распределение на

работу в даннуюкомпанию. Отбор проводится по специально разработанной методике: ребята проходят через многоступенчатые собеседования, деловые игры, самопрезентации. Руководство компании рассчитывает, что это будущие топ-менеджеры Общества, поэтому отслеживает их карьеру.

Выпускников программы «Золотая молодежь» компания не увольняет, и они не уходят, – слишком много было вложено в достижение цели.

Один из принципов корпоративной культуры ООО «Интерстеп» заключается в том, что бывших работников компании не бывает. Организация поддерживает связи со всеми выпускниками программы, если у кого-то что-то не получается, то она готова рассмотреть его приход обратно в компанию. Были случаи, когда сотрудники, поработав год-два в другой компании, возвращались. Отношение очень лояльное, потому что сотрудник приходит, обогатившись опытом и новыми знаниями.

Обеспечение социальных гарантий в ООО «Интерстеп» подразумевает под собой оплату больничных листов, пособия по государственному страхованию. Материальная помощь при рождении ребенка, свадьбе, смерть члена семьи – пособия от предприятия в размере 15 000 руб.

Ежегодно проводится профилактика заболеваний – добровольная вакцинация от гриппа. Добавляя данную составляющую в пакет сотрудника, организация решает сразу две проблемы: во-первых, сокращает заболеваемость сотрудников (а значит, повышается эффективность работы), во-вторых, проявляет заботу о здоровье персонала.

В результате анализа существующего в организации социального пакета и бесед с персоналом также были выявлены следующие нестандартные составляющие пакета, например:

- мобильный шиномонтаж;
- возможность бесплатной юридической консультации.

Основной недостаток социального пакета ООО «Интерстеп» – за работников уже сделан выбор, и, естественно, такое положение вещей устраивает далеко не всех сотрудников.

Приведенные методы социального пакета весьма эффективны при стимулировании персонала, однако как показал опрос среди персонала, далеко не все работники заинтересованы в данном направлении стимулирования их труда. Если сотрудник не пользуется бесплатными обедами и не заинтересован в обучении, то он не будет удовлетворен предлагаемым социальным пакетом, и эти льготы не задержат его в компании.

Формы оплаты труда сохраняются неизменными на протяжении всего периода существования компании. На предприятии действует две системы оплаты труда: сдельно-премиальная для торгового отдела и повременно-премиальная для отдела материально-технического обеспечения, технических служб и бухгалтерского отдела.

Низкий уровень заработных плат в компанииобусловлен стремлением собственника сохранить конкурентоспособность продукции (заработная плата работников составляет не более 10% в себестоимости продукции). Все вопросы, связанные с определением размера заработков и начислением зарплаты находятся под контролем директора. Оклады руководителей, специалистов определены штатным расписанием.

Премия имеет фиксированный процент и начисляется ежемесячно в размере 25% от оклада.

С целью изучения характеристик социального самочувствия работников ООО «Интерстеп», в условиях реализации социального пакета, в компании было проведено социологическое исследование – анонимное анкетирование персонала. На период проведения исследования численность работников компании – 130 человек.

Целью исследования (рисунок 9) являлось изучение уровня удовлетворенности работников компании следующими показателями социального самочувствия: работой, должностью, функциональными обязанностями; возможностью самореализации на предприятии, повышения уровня профессионализма и квалификации. Также изучались уровень

социальной защищенности как важнейший показатель социального самочувствия, удовлетворенность отдельными социальными программами и отдельными направлениями социальной политики предприятия.

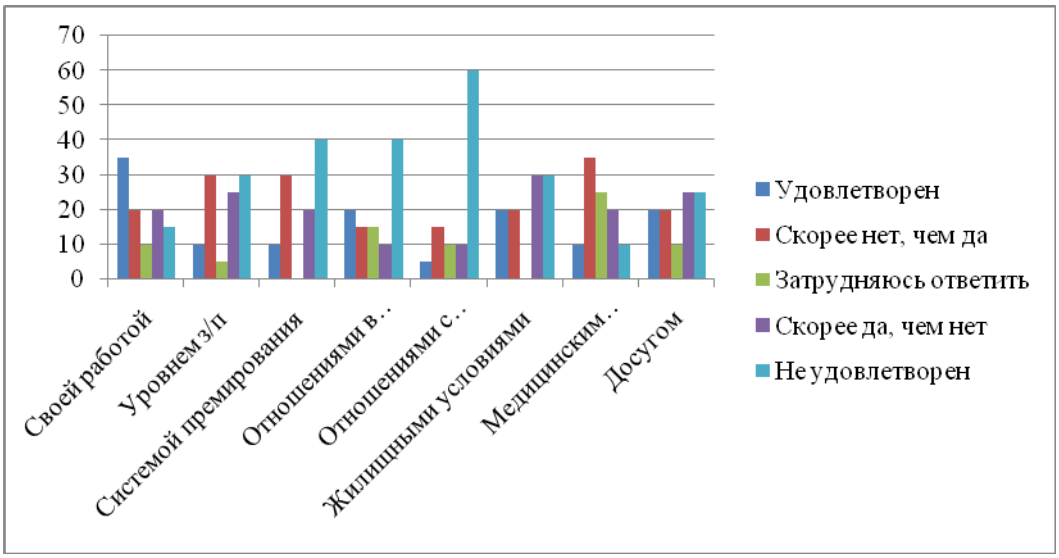

Рис.9 Исследование степени удовлетворенности производственными и непроизводственными факторами труда в ООО «Интерстеп»

Полученные показатели демонстрируют низкие уровни следующих показателей: социальная защищенность (82%), идентификация с предприятием; оценки удовлетворенности трудом по наиболее значимым параметрам: уровню заработной платы и системе премирования, отношениям в коллективе, медицинскому обслуживанию, организации досуга, жилищными условиями (55%).

В целом материальное стимулирование не имеет действенных форм, а вербальное поощрение как самая распространенная форма оценки результатов работы для персонала не является свидетельством признания значимости их труда.

При опросе персонала организации «Интерстеп» были выявлены следующие данные (рисунок 10).

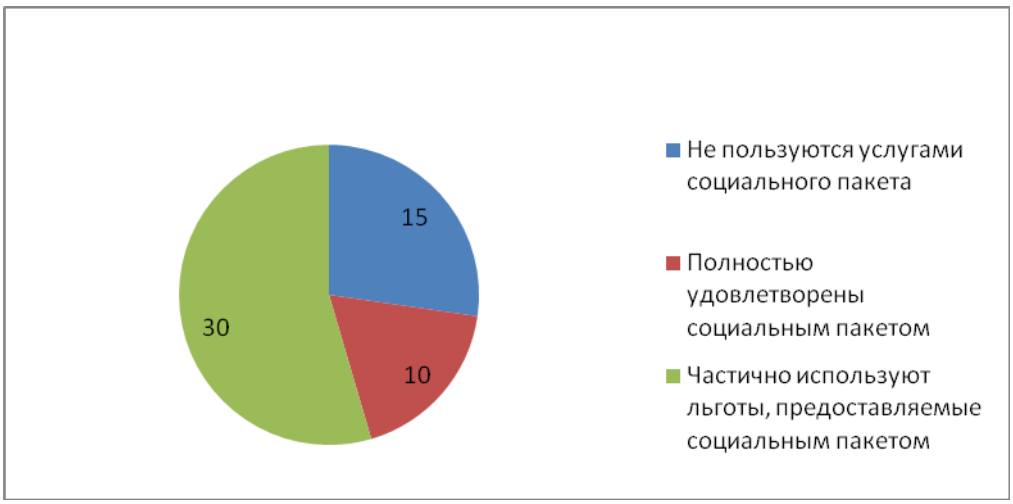

Рис. 10Востребованность социального пакета ООО «Интерстеп»

Основной причиной таких результатов является невостребованность со стороны персонала на многие позиции социального пакета, полностью удовлетворены содержанием социального пакета лишь 10% работников организации. Компания не предлагает сотрудникам именно то, в чем они действительно заинтересованы. Нет необходимости «коллекционировать» для сотрудников все возможные льготы и делать социальный пакет одинаковым для всех. Социальный пакет должен быть универсальным и в то же время соответствовать ожиданиям каждого сотрудника.

Таким образом, на основании анализа можно утверждать, что социальный пакет компании «Интерстеп» не подвергался реструктуризации долгое время. Низкие оценки работниками существующего социального пакета игнорируются и оцениваются директором в русле традиционного противостояния собственнику вечно неудовлетворенных наемных работников.

На сегодняшний день на предприятии наблюдается высокий показатель текучести кадров, а также их низкий общеобразовательный уровень.

В условиях жесткой конкурентной борьбы за квалифицированные кадры работодателю следует создавать комфортные условия для эффективной работы сотрудников организации. Гибкий социальный пакет – один из важнейших аспектов мотивации на этапе привлечения и удержания персонала, он повышает лояльность работников организации и позволяет им

стремиться к расширению своих компетенций.

Внедрение гибкого социального пакета позволит достичь следующих целей:

- привлечение персонала в организацию;
- удержание работающих в компании сотрудников;
- стимулирование производственного поведения;

При проектировании социального пакета, важно понимать механизм действия льгот и компенсаций на производственное поведение работников, его возможности и ограничения, кроме этого, знать потребности своих сотрудников, и тогда система материального стимулирования будет сбалансированной и действенной для предприятия.

Глава 3. Совершенствование корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий

3.1. Проблемы корпоративной и социальной ответственности организации в развитии кадровых стратегий

Для понимания корпоративной социальной ответственности Ассоциация менеджеров предлагает компаниям посмотреть на себя через призму тех ролей, которые они играют:

- компания работодатель: создает привлекательные рабочие места, платит «белую» зарплату;
- компания производитель товаров и услуг: создает качественные товары и услуги;
- компания налогоплательщик: платит все налоги (без серых схем), соблюдая законы;
- компания заемщик капитала: вовремя погашает кредиты, выходит на международные фондовые рынки;
- компания бизнес партнер: демонстрирует добросовестную деловую практику, устанавливает надежные отношения с поставщиками и дистрибьюторами;
- компания корпоративный гражданин (сосед): предотвращает возможные негативные последствия своей деятельности (например, в сфере экологии), облагораживает территорию, поддерживает социальное благополучие;
- компания член общественных организаций: вносит вклад в формирование гражданского общества.

Таким образом социально ответственная компания получает прибыль и в обязательном порядке соблюдает законы, следует нормам этики и является достойным корпоративным гражданином.

Существует взгляд, согласно которому можно вести речь о становлении единой теории КСО, подчиненной диалектике нормативного и инструментального подхода. Нормативный подход рассматривает КСО с

позиции долженствования и направлен на моральное обоснование поведения компаний и отдельных менеджеров. В противовес превалирующему нормативному инструментальный подход, приобретший в последнее время особую популярность, увязывает социально ответственное ведение бизнеса с его эффективностью в части так называемых отношенческих активов, качеством составления социальной отчетности, набором показателей, которые должны быть в ней отражены.

В последнее время ученые сосредоточивают усилия на разработке новых трактовок КСО. Например, американец К. Годпастер выступил с обоснованием теории «корпоративной совести», рассматривающей корпорацию как субъект морали и подразумевающей наличие у менеджеров равных этических обязательств по отношению ко всем заинтересованным сторонам.

Многими специалистами ставится вопрос об интеграции различных концепций КСО (с учетом их слабых и сильных сторон) в одну фундаментальную теорию. Правда, основы такой интеграции предполагаются также разные: теория заинтересованных сторон, риск-менеджмент и т.д. Так, по мнению П. Козловского (Нидерланды), КСО выступает средством ведения диалога с социальным окружением фирмы, позволяющим управлять риском появления неожиданных для фирмы нормативных требований. Фирма, которая способна осуществлять эффективные коммуникации и кооперироваться со своим социальным окружением, производит своеобразные инвестиции в свои нематериальные активы и в гарантии против «моральной агрессии» со стороны среды, в которой она функционирует. Получается, что данные этические инвестиции одновременно и инструментальны, и нормативны.

Они инструментальны как средство коммуникаций с социальной средой фирмы, нормативны в качестве средства «морального обучения», происходящего в процессе взаимодействия с ее этическими партнерами.

Идея, на наш взгляд, интересная, но требует дополнительного

обоснования и развития.

Социальная ответственность заключается и в том, что компании стараются оправдать общественные ожидания в отношении своей продукции или услуг и одновременно формируют высокие общественные стандарты, вносят, таким образом, вклад в повышение качества и уровня жизни в стране.

Представленный ниже рис. 11 дает возможность определить взаимосвязь между КСО и процессом формирования деловой репутации компании.



Рис. 11 Связь корпоративной социальной ответственности бизнеса и его деловой репутации

Для дальнейшего анализа проблем, связанных с развитием концепции корпоративной социальной ответственности, необходимо детализировать и углубить отдельные характеристики, затрагиваемые в рассмотренных ранее определениях. При этом целесообразно исходить из следующих посылок.

Социальные программы компании - добровольно осуществляемая компанией деятельность в социальной, экономической сферах, которая носит системный характер, связана с ее миссией и стратегией развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компании сторон (лиц).

Заинтересованные стороны (лица) - это индивидуумы, организации или

сообщества, имеющие непосредственное отношение к деятельности компании (основные или связанные с ее деятельностью косвенно).

Социальные инвестиции - форма финансовой или иной ресурсной помощи, выделяемой компанией на реализацию долгосрочных и, как правило, совместных партнерских программ, направленных на снижение социального напряжения в регионах присутствия компании и повышение уровня жизни различных слоев общества.

Социальный отчет компании (корпоративный социальный отчет) - это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнеров и всего общества о том, как и какими темпами компания реализует заложенные в своей миссии или стратегических планах развития цели в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности. Устойчивое развитие - концепция нахождения баланса между потребностями нынешнего поколения в экономическом благосостоянии, благоприятной окружающей среде и социальном благополучии без ущерба для аналогичных потребностей будущих поколений.

Конечно, термин «корпоративная социальная ответственность» рассматривается каждой профессиональной, социальной группой со своей точки зрения, наиболее удачной для решения собственных задач.

Для PR-менеджеров - это защита деловой репутации, для финансовых менеджеров и бухгалтеров - аудит в рамках цепочки распределения, для НПО - сохранение ресурсов и гуманитарная деятельность, для правительства - возможность поделить бремя моральной и материальной ответственности за социальное развитие с бизнесом.

Тим Китчин (Tim Kitchin) в своей статье «Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд» проводит подробный анализ этимологии выражения «корпоративная социальная ответственность».

По его мнению, неразбериха вокруг термина и концепции КСО в целом связана со следующими проблемами: во-первых, неспособностью отказаться

от глубоко укоренившегося отношения к общественным проблемам и взглянуть на КСО с независимой точки зрения, в данном случае - с точки зрения общества; во-вторых, это умышленное запутывание ситуации вокруг того, чем КСО является на самом деле и каких целей пытается достичь.

Чтобы внести ясность в исследуемое понятие, предлагается рассмотреть значение каждой оставляющей в термине «корпоративная социальная ответственность».

Корпорация, корпоративный означает прибыльную или стремящуюся к прибыли структуру. КСО относительно к такой группе объектов имеет в виду социальную ответственность мотивированных в финансовом отношении, а не финансовые послабления им.

Социальный означает «относящийся к обществу», в большей степени относительно к «нуждающимся общностям». Поэтому не случайно Т. Китчин считает возможным назвать КСО корпоративной общественной ответственностью, т.е. ответственность корпорации перед общностью, чьи интересы она затронула, или обществом в целом.

В то же время социальная ответственность не означает юридически закрепленного обязательства, а подразумевается нечто имеющее отношение к общепринятым нормам морали; нечто относящееся к естественному долгу, возникающему благодаря взаимозависимости, предполагающей системность.

Можно согласиться с утверждением о том, что корпоративная социальная ответственность означает «специфические обязательства компании и проистекающие из них действия коммерческих организаций в отношении своих нуждающихся общностей, определяемых и размещенных вне основной операционной среды бизнеса». Следовательно, декларируемая социальная ответственность далеко не всегда гарантирует и разумные социальные действия. Основная задача - соединить чувство долга и реальные социальные действия.

В связи с этим интересен анализ структурирования концепции КСО. В частности, предлагаются три основных компонента направления ее развития:

социальные обязательства (social obligation), социальное реагирование (social responsiveness) и собственно социальнаяответственность (social responsibility). При этом социальное обязательство служит основанием для социально ориентированной деятельности субъекта бизнеса.

Ответственность - это гарантированное обществом и государством отношение, обеспечивающее соблюдение интересов и свобод взаимосвязанных сторон. Она включает в себя три составные части: осознание долга, оценку поведения и наложение санкции. Социальная ответственность - обязательство фирмы преследовать долгосрочные общественно полезные цели, принятое ею сверх требуемого от нее в соответствии с законодательством и экономическими условиями. Отсюда понятие социальной ответственности характеризуется определенными морально-этическими акцентами, а именно: организация должна делать то, что направлено на совершенствование общества, и не делать того, что способно привести к его ухудшению. Поэтому деятельность любой компании, изготовляющей продукцию, по сути наносящую вред здоровью любого человека (производство оружия, алкоголя, табачных изделий и т.д.), никогда не будет считаться социально ответственной, несмотря на значительные объемы социальных инвестиций в развитие персонала, пропаганду здорового образа жизни и лечения, например никотинозависимости. Эти компании могут быть отнесены только к социально реагирующим.

Социальное реагирование - способность фирмы адаптироваться к изменяющимся общественным условиям. В процессе социального реагирования компании руководствуются социальными нормами, огромное значение которых заключается в том, что они могут служить для менеджеров удобными и полезными ориентирами в процессе принятия управленческих решений. Важность социального реагирования состоит прежде всего в том, что оно заменяет общие рассуждения практическими действиями. Сторонники концепции социального реагирования считают свою теорию

более реалистичной и осуществимой, чем социальная ответственность.

Вместо того чтобы оценивать, какие действия благоприятны для общества с точки зрения долгосрочной перспективы, менеджеры, работающие в социально реагирующих компаниях, определяют основные социальные норм и корректируют степень социального участия своих организаций таким образом, чтобы обеспечить их быструю реакцию на изменение социальных условий. Так, например, сегодня ряд крупных корпораций, представляющих средства массовой информации, таких, как Prentice Hall, McGrawHill, Los Angeles Times, Washington Post и New York Times, прилагают значительные усилия для повышения уровня грамотности населения США. Около 60 американских банков создали специальные объединения для повышения благосостояния жителей наиболее бедных близлежащих районов; ряд компаний, специализирующихся на производстве пищевых продуктов, в частности General Mills, Grand Metropolitan, Kraft General Foods и Sara Lee, жертвуют часть своей продукции на реализацию локальных программ помощи голодающим. По мнению С.П. Робинса, это самые современные примеры деятельности компаний, в основе которых лежит концепция социального реагирования.

Таким образом, если речь идет о вовлеченности компании в социальную деятельность, то должны присутствовать все структурные компоненты: социальная ответственность, социальное реагирование и социальное обязательство. Причем социальное обязательство служит, как уже отмечалось, основанием для социально ориентированной деятельности субъекта бизнеса. Взаимосвязи между названными компонентами КСО показаны на рис. 12.

Социальное обязательство - обязательство субъекта бизнеса выполнять свои экономические и юридические обязанности перед обществом. Если компания увязывает свою деятельность с выполнением определенных социальных обязательств, то она преследует социальные цели только в той мере, в какой последние способствуют достижению ее экономических целей.

В отличие от социального обязательства и социальная ответственность, и социальное реагирование выходят за рамки простого выполнения компаниями основных экономических и юридических требований.

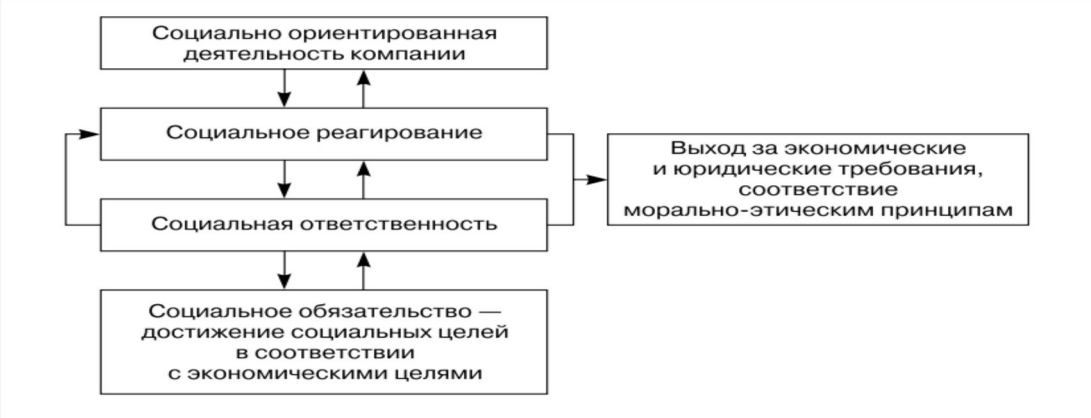

Рис. 12. Взаимосвязи основных структурных компонентов КСО

Рассмотренный структурный подход позволяет решить ряд проблем углубления концепции КСО. Тем самым в значительной степени преодолеваются затруднения, касающиеся выработки критериев социально ответственного поведения и отнесения компаний того или иного вида деятельности к категории социально ответственных, а также определения уровня деловой репутации. Кроме того, становится ясно, почему разовая благотворительная и филантропическая деятельность выпадает из арсенала инструментов реализации КСО (устраняется не причина, а следствие деятельности корпорации). В рамках этого подхода большинство крупнейших мировых компаний следует отнести к социально реагирующим, руководствующихся теорией «корпоративного эгоизма» или «разумного эгоизма». Однако именно это обстоятельство свидетельствует о еще не используемом потенциале концепции корпоративной социальной ответственности и позволяет очертить наиболее вероятный спектр ее перспективных направлений в России.

Проведенный анализ основных определений и сущности концепции корпоративной социальной ответственности показывает, что данная концепция отражает социальный аспект управления и, следовательно,

указывает на то, что в управлении должны применяться критерии социальной эффективности, раскрывающие влияние управления на общественные отношения и процессы.

3.2. Рекомендации по оптимизации концепции корпоративной социальной ответственности на примере организацииООО «Интерстеп»

Как показал анализ структуры персонала комании, значительный процент кадров имеет низкий прорфессиональный уровень. Развитие и обучение персонала должно являться одним из приоритетных направлений в социальной деятельности предприятия. Это необходимое условие успешного развития предприятия, повышения его конкурентоспособности, а также создания атмосферы преданности и лояльности.

В данной работе для ООО «Интерстеп» предлагается перейти от отдельных обучающих мероприятий, проводимых на предприятии в настоящее время, к построению системы развития и обучения персонала в соответствии со стратегическими целями, задачами и перспективами развития предприятия. Система обучения и развития персонала должна быть направлена на достижение трех целей:

1. Соответствовать общей стратегии развития компании;

2. Иметь практическую направленность на результат;

3. Развивать у сотрудников наряду с профессиональной компетенцией мотивацию к работе и лояльность предприятию.

Система обучения и развития персонала, предлагаемая в данной работе, включает все категории сотрудников организации: топ-менеджеров, линейных менеджеров (начальников подразделений), специалистов (исполнителей). Для представленных категорий сотрудников предлагается основной курс (базовый) и развивающий курс.

Цель базового курса – формирование знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей.

Цель развивающего курса – совершенствование знаний и навыков в области профессиональной деятельности и построения карьеры.

Система обучения и развития персонала должна охватывать все уровни деятельности сотрудников организации – функциональный, поведенческий и управленческий.

Функциональный уровень – специальные знания и навыки, необходимые для выполнения профессиональной деятельности. Обучение на этом уровне направлено на поддержание эффективной профессиональной деятельности сотрудников.

Поведенческий уровень – знания и навыки, лежащие в основе делового взаимодействия с клиентами и сотрудниками предприятия. Обучение включает практические семинары, тренинги, направленные на формирование и развитие деловых и личных качеств.

Управленческий уровень – знания и умения в области менеджмента и лидерства. Обучение включает тренинги, деловые игры, консультации, направленные на формирование знаний и навыков в области планирования и контроля, мотивации персонала, управление временем, конфликтами и т.д.

Система обучения решает задачи, как индивидуального развития сотрудников, так и развития предприятия в целом. Результатом обучения являются изменения в их профессиональной деятельности (увеличение объемов продаж, снижение временных и материальных затрат, снижение профессиональных ошибок, усиление мотивации к работе и т.д.). Таким образом, повышая и постоянно поддерживая профессиональную компетентность сотрудников, предприятие становится более стабильным, конкурентоспособным, имеющим больше возможностей для развития.

Ответственным за создание системы обучения является кадровая служба. Необходимо назначить и наделить соответствующими полномочиями одного из сотрудников данной службы, имеющего специальную профессиональную подготовку.

Построение системы обучения и развития носит комплексный цикличный характер и начинается с анализа потребностей предприятия в обучении. Он должен исходить из определения требуемой и реальной

результативности в работе сотрудников на сегодняшний день. На основе анализа профессиональной деятельности по каждой должностной позиции формируется список необходимых бизнес-компетенций. Бизнес-компетенция включает знания, навыки и отношения. После этого проводятся комплексные оценочные мероприятия, позволяющие выявить уровень несоответствия реальных знаний, умений, отношений заданным стандартам.

Содержание программ обучения строится на основе специфики деятельности предприятия, результатов анализа потребностей, прогнозируемых изменений и перспективы развития. Программы обучения включают лекции и семинары в области профессиональных знаний, правил работы в организации, социально-психологические тренинги, деловые игры и др. Обучающие мероприятия могут проводиться как внутренними преподавателями – подготовленными квалифицированными специалистами предприятия, так и приглашенными внешними консультантами.

Рассмотрим некоторые аспекты построения и реализации предлагаемой системы обучения и развития персонала для ООО «Интерстеп».

В первую очередь необходимо определить уровень требований, предъявляемых компанией к работникам. С этой целью формируется список бизнес-компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности. Набор бизнес-компетенций определяется на основе анализа обязанностей по каждой должностной позиции (анализ должностных инструкций, опрос руководителей, в том числе взаимодействующих структур и специалистов). Для выделенных бизнес-компетенций вводится 5-уровневая градация, где каждый уровень имеет конкретное содержание.

Профессиональные знания сотрудников оцениваются по результатам профессиональных тестов. Коррекция выявленных бизнес-компетенций и наполнение конкретным содержанием каждого из 5 уровней осуществляется также на основе результатов психологического тестирования и последующих индивидуальных собеседований на основе полученных результатов.

В последующем результаты психологического тестирования позволят

построить систему обучения с учетом индивидуальных особенностей и включить в программу обучения темы, направленные на совершенствование индивидуального стиля деятельности, развитие способностей, необходимых для успешного выполнения работы.

Оценку уровня развития бизнес-компетенций каждого работника проводит экспертная группа, состоящая из руководителей подразделений. Все оценки эксперты заносят в индивидуальный оценочный бланк сотрудника, который дополняется комментариями и рекомендациями экспертов по профессиональному росту сотрудника.

Работникам предоставляется обратная связь по полученным результатам, которая позволит каждому из них осознать свои сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшего профессионального роста. Таким образом, данные оценочные процедуры носят не только констатирующий, но и мотивирующий характер.

На основе всех полученных результатов составляется дифференцированная программа обучения для специалистов, включающая базовый и развивающий курсы.

Для определения эффективности обучающих мероприятий осуществляется оценка результатов обучения. Каждый тематический блок заканчивается экзаменом в форме тестирования или деловой игры.

Очевидно, что обучение имеет смысл, если происходят позитивные изменения в профессиональной деятельности сотрудников. Опросы участников обучения, их непосредственных руководителей, наблюдения в рабочих условиях позволят зафиксировать реальные изменения в профессиональной деятельности этих сотрудников.

Предлагаемая система развития и обучения персонала позволит достичь следующих результатов:

- сокращается время на адаптацию, вхождение в профессию;

- повышается самостоятельность в работе;

- более качественным становится анализ своих ошибок в работе, в

частности дифференцируются внутренние и внешние причины неудач;

- расширяется ориентация в поисках источников профессиональной информации;

- повышается мотивация к работе, ориентация на результат;

- повышается уровень корпоративной культуры, формируются навыки совместного решения проблем, принимается понятие «внутреннего клиента»;

- укрепляется лояльность к организации, предоставляющей возможность обучения и развития;

- повышается уровень обучаемости.

Главная цель обучения в ООО «Интерстеп» – вклад в рост прибыли предприятия. Ожидаемый вклад, как правило, имеет отсроченный характер. Бизнес-результатами могут быть:

- увеличение объема продаж;

- снижение количества профессиональных ошибок;

- уменьшение временных затрат на выполнение обязанностей на и другие. Наконец, еще одна выгодная сторона наличия в компании системы обучения и развития персонала: при подборе персонала это является подкрепляющим фактором в пользу выбора работы именно на этом предприятии, что также является значительным конкурентным преимуществом.

При создании системы развития и обучения персонала необходимо исходить из того, что затраты на обучение являются не безвозвратными, а инвестируемыми в будущее. Средства, вложенные в работников сегодня, завтра могут принести доходы, в десятки и сотни раз превышающие понесенные расходы. Кроме того, обучение персонала современным методам и технологиям повышают капитализацию предприятия на несколько пунктов, делая его более привлекательным для инвесторов.

Для обеспечения эффективности социальной политики процесс ее формирования необходимо осуществлять в определенной логической последовательности. Так, для ООО «Интерстеп» существуют свои

особенности.

Важной составляющей социальной политики являются социальные льготы и выплаты, роль которых в последние годы заметно возрастает. Формирование социального пакета на предприятии должно осуществляться с учетом опыта различных компаний (как отечественных, так и зарубежных). Но самое главное – структура социального пакета должна быть гибкой и постоянно меняться в зависимости от ситуации, однако не очень сильно, чтобы люди чувствовали уверенность и могли рассчитывать на предоставляемые предприятием социальные льготы. Изменения социального пакета необходимы при ухудшении финансового состояния предприятия (в случае кризиса), а также для того, чтобы этот пакет не рассматривался как обязательная часть заработной платы. Персонал должен понимать (и это необходимо ему объяснить), что иногда предприятие переживает стресс и не может обеспечить такой же набор льгот, как при нормальном функционировании.

При определении потребностей персонала в составляющих социального пакета следует ориентироваться только на внутреннего клиента. Один из наиболее действенных методов – оценка уровня удовлетворенности персонала. Данные опроса дают весьма полную и реальную картину положения дел в организации и позволяют определить, в каких именно услугах заинтересованы сотрудники. На основе анализа полученной информации нужно определить, за какие достижения возможно нематериальное вознаграждение.

Перечень составляющих социального пакета индивидуален для каждой компании и зависит от срока работы сотрудника в данной должности и прочих факторов. Идеальным вариантом является принцип «кафетерия», когда работник сам выбирает составляющие своего социального пакета. В этом случае удовлетворенность персонала от нематериальной мотивации будет значительно выше, нежели при навязанном сверху перечне совершенно не нужных работнику бонусов.

Принцип «кафетерия» является достижением многих организаций, идущих в ногу со временем, интересующихся социальной политикой известных компаний и современными методиками стимулирования персонала.

Процесс внедрения принципа «кафетерия» выглядит следующим образом. На первом этапе следует провести опрос всех работников и выявить степень удовлетворенности существующим социальным пакетом. В ходе анкетирования персонал должен отметить, какими именно льготами (из предложенного списка) он пользовался в прошлом году, какими планирует воспользоваться в настоящее время. Каждую льготу оценить, вернее, оценить свою заинтересованность в ней (в баллах). Затем сотрудники должны сами указать необходимые льготы, которые на данный момент отсутствовали в списке действующих бенефитов.

В конце года следует распределить льготы исходя из потребностей сотрудников и возможностей предприятия. Например, один предпочитает оплату обучения, другой – оплату мобильной связи, третий – оплату членства в престижном фитнес-клубе. Следует составить два-три меню с одинаковой стоимостью, но с разным наполнением и предоставить возможность сотрудникам выбрать тот пакет льгот, который бы максимально удовлетворил их, и послужил эффективным стимулированием.

Порядок предоставления таких пакетов должен быть дифференцирован. Смысл – в наращивании количества и содержания льгот для сотрудников, в большей степени причастных к делам компании.

В компании следует разработать схему предоставления льгот на основании системы аттестации сотрудников, адекватного учета личного вклада сотрудника.

Таким образом, основаниями для дифференциации работников по предоставлению тех или иных льгот являются:

1) оценка активности (инициативность) работников;

2) оценка эффективности трудовой деятельности работников;

3) стаж работы;

4) оценка профессиональных навыков работников (проведение регулярных аттестаций, итогом которых должно стать выделение работника социальными поощрениями).

По итогам анкетирования персонала компании «Интерстеп» были разработаны следующие социальные пакеты (таблица 5 – 6).

Данный социальный пакет (таблица 5) наиболее эффективен для специалистов отделов. Как правило, именно они заинтересованы в обучении. Наиболее важной социальной льготой для них является предоставление им компанией возможности бесплатно или в несколько раз дешевле обучаться, повышать свою квалификацию, приобретать смежные профессии, проходить тренинги. В том случае, когда компания предоставляет полную оплату обучения, сотрудник берет на себя обязательства проработать в этой компании в течение определенного периода времени после завершения обучения. Если сотрудник не выполняет это обязательство, то при увольнении он обязан вернуть компании стоимость обучения. Обучение сотрудников можно разбить на 3 вида:

- профессиональное – высшее образование, повышение квалификации, участие в конференциях, приглашение лекторов к себе в случае стандартных вопросов, внешние семинары и тренинги в случае нестандартных вопросов.

- навыковые тренинги – сотрудники получают возможность провести переоценку своей работы под другим углом зрения.

- иностранные языки.

Таблица 5

Социальный пакет №1

Структура социального пакета	Стоимость социального пакета, руб.
Оплата проезда	500
Оплата обучения	12000
Оплата мобильного телефона	500
Итого	13000

Так как организация находится в городе Москве, а большинство специалистов проживают в Ближнем Подмосковье, для них не маловажным фактом является оплата проезда.

Предоставление корпоративного мобильного телефона очень важная составляющая в структуре социального пакета для специалистов отделов, т.к. им необходимо вести переговоры с клиентами, как при прямом контакте, так и при помощи связи.

Для работников бухгалтерского отдела, основную численность которых составляет женская часть персонала, важное место среди составляющих социального пакета занимает предоставление компанией своим сотрудникам возможности бесплатно или за символические деньги заниматься спортом. Наиболее распространенными формами предоставления этой социальной льготы являются аренда для сотрудников компании спортивных залов, а также оплата членства в спортивных клубах (таблица 6).

Таблица 6

Социальный пакет №2

Структура социального пакета	Стоимость социального пакета, руб.
Режим гибкого времени	-
Оплата спортивного зала	12500
Оплата проезда	500
Итого	13000

Режим «гибкого рабочего времени», согласно которому работник должен отработать определенное количество часов в неделю или в месяц и может самостоятельно выбирать график работы (время начала и окончания, распределение по дням), дает работникам возможность лучше сочетать семейную жизнь и работу, учитывать свои индивидуальные особенности и т.п. Т.к. среди сотрудников бухгалтерского отдела основную долю занимает женская часть персонала, имеющая детей дошкольного возраста, данное условие социального пакета им просто необходимо.

В итоге получается, что сотрудник выбирает льготы, исходя из своих потребностей. И как бы часто и бессистемно не менялись эти потребности, человек получает возможность их удовлетворить. Но главное – работник

разделяет с работодателем право выбора и ответственность, которую несет любой человек, осуществивший выбор.

После эффективного внедрения подобной системы глупо негодовать. Сделать человека сопричастным, дать возможность выбрать – вот идея, на которой базируется «принцип кафетерия», а само по себе осознание возможности выбора уже является важнейшим мотивационным фактором в управлении кадрами.

Эффективность предложенных рекомендаций проявляется в следующем:

- вариативность льгот и выплат снижает показатель текучести на 7%;

- количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, может вырасти до 85 – 90%, что позволит снизить текучесть кадров;

- эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж компании (как внутренний, так и внешний).

Однако для руководства компании ООО «Интерстеп» следует оценить целесообразность применения данной системы социальных пакетов с экономической точки зрения.

Так как основным экономическим показателем при оценке эффективности социального пакета является коэффициент текучести кадров, в работе представлена следующая методика оценки предположительных эффектов от внедрения новых социальных пакетов:

$S_{тк} = D_{ктк} \times H \times S_{пс,}$

Где $S_{тк}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$D_{ктк}$ – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составляла 16%, принятие определенных мер снижает данный показатель, как правило, на 7 %, т. е. снижение составило 7%, соответственно $D_{ктк}= 0,07$);

$S_{пс}$ – затраты на предоставление нового социального пакета (в рублях на одного человека);

H – численность персонала предприятия, чел.

$S_{тк} = 0,07 \times 130 \times 13000 = 118300$ руб.

Таким образом предположительный эффект составит 118300 руб. в год.

Необходимо помнить о поддержании, мониторинге и обновлении социального пакета. Данная процедура необходима, так как социальный пакет просто не может быть статичен, иначе он перестает быть мотивационным механизмом и теряет свою привлекательность.

Периодичность мониторинга и обновления социального пакета зависит от следующих факторов:

-изменений в структуре компании;

-стратегических целей;

-текучести персонала.

Идеальная периодичность проведения мониторинга – один раз в год. Это позволит вовремя определять актуальность принятого социального пакета в организации. В случае если мониторинг показал, что социальный пакет организации недостаточно актуален, следует вернуться к этапу формирования пакета и провести всю процедуру заново.

Также можно выделить интерес работодателей к составляющим социального пакета, направленным на членов семей работников. Это совместные мероприятия, семейные и детские праздники, обеспечение медицинской страховкой родных и близких сотрудников. Социальный пакет, охватывающий семью работника, дает ему понять, что руководство проявляет интерес к его жизни, и это побуждает его работать более эффективно.

Таким образом, в данной работе для ООО «Интерстеп» при формировании социального пакета предлагается учесть следующие рекомендации:

1. Структура социального пакета должна быть гибкой.

2. Необходимо разрабатывать социальный пакет для отдельных категорий персонала компании.

3. К предоставлению льгот и выплат необходимо подходить избирательно с учетом качества работы каждого сотрудника и его ценности

для данного предприятия.

4. Основными принципами формирования социального пакета на ООО «Интерстеп» должен быть принцип «кафетерия».

Очень важно грамотно продумать элемент социальной политики – социальный пакет предприятия, так как он влияет на многие показатели деятельности компании.

Заключение

По итогам проведенного теоретического исследования аспектов корпоративной и социальной ответственности, представленного в первой главе работы, были сделаны следующие выводы.

Корпоративная социальная ответственность рассматривается как концепция, в рамках которой компании на добровольной основе интегрируют социальную и экологическую политику в бизнес для достижения коммерческого успеха путями, которые основаны на этических нормах и уважении к людям, сообществам, окружающей среде.

Улучшение корпоративного имиджа компании зависит от совершенствования всех элементов корпоративного управления, в том числе и корпоративной культуры, прозрачности деятельности, информированности общественности о компании. Одним из результатов совершенствования корпоративного управления и культуры становится рост деловой репутации, увеличение размеров нематериальных активов, зависящих от положительного имиджа компании, наличия стабильных деловых связей, известности фирменного наименования и фирменной марки.

Российская модель КСО находится на этапе формирования. Существует ряд факторов, тормозящих становление КСО в России, в частности отсутствие государственного стимулирования инициатив КСО, слабость рыночных институтов, коррупция и пр. Однако уже отмечается некое сходство российской модели с европейской и китайской моделями КСО, где основным инициатором социально ответственного поведения являются органы власти.

Развитие концепции человеческого капитала укрепило влияние КСО как части корпоративной ценности и элемента культуры компании. Социальная и экологическая ответственность стали рассматриваться не только в качестве ключевого фактора конкурентоспособности компании, но и

как дополнительный инструмент внутрифирменного управления и, особенно, мотивации персонала.

Эффективность классической модели КСО обусловлена открытостью того общества, в котором она применяется. В частности, для решения социальных проблем весьма важно наличие реального рынка труда - возможности оперативного и экономически эффективного перераспределения рабочей силы. Действительно, если работники имеют реальную возможность выбора, то они предпочтут социально ответственного работодателя. Следовательно, работодатель, заинтересованный в лояльных и квалифицированных работниках, должен обеспечивать свою привлекательность для них.

Пренебрежение интересами работников неоднократно приводило бизнесменов к социальным потрясениям разной силы - от «итальянских» забастовок до революций, изменяющих общественное устройство государств. Именно эти обстоятельства и привели как к эволюции базовых принципов общественного устройства в сторону открытости, так и к установлению стандартов взаимной ответственности бизнеса и общества.

На основании проделанной работы можно утверждать, что социальный пакет компании – это, своего рода, инвестиции, направленные на развитие бизнеса. Те работодатели, которые отдают себе отчет в том, что средства, вложенные в социальные пакеты, вернутся стократно в виде отдачи сотрудников и более высокого уровня их работы, что в любом случае для бизнеса имеет только положительные стороны, повышают данным образом конкурентоспособность и престиж своей компании.

Если в компании созданы благоприятные социальные условия, то тем самым представляется больше возможностей для реализации работниками способностей и их эффективной работы.

Кадровая политика организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и

высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются, во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.; во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе; в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

В 2010 году ООО «Интерстеп» занялась микрофинансированием физических лиц.

Компания ООО «Интерстеп» прибыльно, для повышения прибыльности необходимо изыскивать средства для расширения лизинговой деятельности.

Организация и оснащение рабочих мест и сфер обслуживания ООО «Интерстеп» осуществляется с учетом их назначения: по квалификации и профессиям, числу работающих, уровню специализации, механизации и автоматизации работ, количеству обслуживаемого оборудования и др.

Организация труда в компании поставлена таким образом, что в ней задействованы все сотрудники.

Управленческое решение в ООО «Интерстеп» принимается тогда, когда по каким-либо причинам возникает проблемная ситуация. Данная ситуация всесторонне изучается: причины возникновения, вероятные последствия, возможные проблемы при её ликвидации.

Эффективность управления ООО «Интерстеп» зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Процесс принятия решения в ООО «Интерстеп» - творческий процесс, требующий больших знаний, широкого мышления, анализа материалов, правильного использования разносторонней информации и опыта.

Основным принципом кадровой политики ООО «Интерстеп» является четко выверенный паритет между строгим соблюдением корпоративных принципов работы и созданием благоприятных условий для развития креативных инициатив сотрудников. В компании сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов, проработавших много лет в торговом секторе, сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских творческих идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.

Прежде всего, отметим, недостатки в применении инструментов стимулирования в ООО «Интерстеп». Карьерный рост персонала в компании практически отсутствует, то есть администрация не уделяет должного внимания дальнейшему развитию персонала в компании.

Исследовав социальную и кадровую политику ООО «Интерстеп», можно утверждать, что социальный пакет компании не подвергался реструктуризации долгое время. Низкие оценки работниками существующего социального пакета игнорируются и оцениваются директором в русле традиционного противостояния собственнику вечно неудовлетворенных наемных работников.

На сегодняшний день на предприятии наблюдается высокий показатель текучести кадров, а также их низкий профессиональный уровень.

В данной работе для ООО «Интерстеп» предлагается перейти от отдельных обучающих мероприятий, проводимых компанией в настоящее время, к построению системы развития и обучения персонала в соответствии со стратегическими целями, задачами и перспективами развития комании. В условиях жесткой конкурентной борьбы за квалифицированные кадры работодателю следует создавать комфортные условия для эффективной

работы сотрудников организации. Гибкий социальный пакет – один из важнейших аспектов мотивации на этапе привлечения и удержания персонала, он повышает лояльность работников организации и позволяет им стремиться к расширению своих компетенций.

Внедрение гибкого социального пакета позволит достичь следующих целей:

-привлечение персонала в организацию;

-удержание работающих в компании сотрудников;

-стимулирование производственного поведения;

При проектировании социального пакета, важно понимать механизм действия льгот и компенсаций на производственное поведение работников, его возможности и ограничения, кроме этого, знать потребности своих сотрудников, и тогда система материального стимулирования будет сбалансированной и действенной для предприятия.

По итогам анкетирования персонала компании «Интерстеп» были разработаны социальные пакеты для отдельных категорий персонала.

Предложенные социальные пакеты позволят повысить лояльность работников организации и предоставят им возможности расширения своих компетенций. Предположительный эффект от внедрения в деятельность предприятия новых социальных пакетов составит 118300 руб. в год.

В данной работе для ООО «Интерстеп» при формировании социального пакета предлагается учесть следующие рекомендации:

1. Структура социального пакета должна быть гибкой.

2. Необходимо разрабатывать социальный пакет для отдельных категорий персонала компании.

3. К предоставлению льгот и выплат необходимо подходить избирательно с учетом качества работы каждого сотрудника и его ценности для данного предприятия.

4. Основными принципами формирования социального пакета на ООО «Интерстеп» должен быть принцип «кафетерия».

Это позволит снизить показатель текучести на 7%, количество сотрудников, удовлетворенных работой на предприятии, может вырасти до 85 – 90%, что позволит также снизить текучесть кадров. Эффективный социальный пакет формирует благоприятный имидж предприятия.

Рекомендации помогут ООО «Финансовая группа «Монолит»» сформировать эффективную кадровую политику, способствующую повышению качества работы персонала и как следствие, улучшению работы всей компании. Внедрение данных рекомендаций не требует больших финансовых вложений, зато обернется для ООО «Финансовая группа «Монолит»» увеличением производительности, улучшением качества работы, повышением прибыли, а также ускорит процесс достижения целей предприятия. В целом работа доказывает необходимость научного подхода к формированию кадровой политики.

Все вышеизложенное наглядно демонстрирует значимость проделанной работы и позволяет утверждать, что кадровая политика предприятий нуждается в дальнейшем изучении и создании новых научных подходов к разработке мероприятий в работе с кадрами организации.

Список использованной литературы

1. Акмаева Р.И. Повышение социальной ответственности топ-менеджмента в условиях экономического кризиса // Региональная специфика развития бизнеса и экономики: материалы II Всерос. науч. конф. – М., 2013. – 49 с.
2. Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: моногр. – М.: КНОРУС, 2012 – 420 с.
3. Благов Ю. Е. Бизнес и общество: новая парадигма исследований // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 1. № 2. С. 151-159
4. Валитов Ш.М., Мальгин В.А. Взаимодействие власти и бизнеса: сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность. – М.: Экономика, 2013. – 97 с.
5. Гончаров С.Ф., Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2012. – 417 с.
6. Данилова О.В. Ключевые преимущества социальной ответственности бизнеса. Конкурентоспособное, устойчивое, безопасное развитие России в условиях глобализации экономики: межвуз. сб. молод. ученых / под ред. О.В. Иншакова; ВолгГТУ. – Волгоград, 2011. – 620 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента / Кабушкин Н.И. Учеб. пособие. 5-е изд., стереотип. – М.; Новое знание, 2011. – 336 с.
8. Корпоративная социальная ответственность: учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. В. Я. Горфинкеля, Н. В. Родионовой. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 570 с.
9. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. – М.: Дашков и К°, 2011. – 380 с.
10. Кушпов В.А. Социальная ответственность как фактор развития предприятий [Электронный ресурс]. М., 2013.

11. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 396 с.

12. Миронин А.В. Методы эффективной торговли. Опыт «Лучшей торговой фирмы года» / Миронин А.В. М.: Экономика, 2012. – 245 с.

13. Остапенко, Г.Ф. Корпоративная социальная ответственность: учеб. пособие / Г.Ф. Остапенко. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2012. – 112 с.

14. Реклама и связи с общественностью : учебник для бакалавров / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова, Д. Л. Жильцов. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 552 с.

15. Репутационный менеджмент: Современные подходы и технологии: учебник для бакалавров / Л. С. Сальникова. - М.: Издательство Юрайт, 2013. - 303 с.

16. Ушакова Н.И., Белфй А.Б. Социально-экономическая эффективность торговли: критерии и показателей / Ушакова Н.И. – М.: Высш. Школа, 2012. – 299 с.

17. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: учебное пособие / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева. - Изд. 3-е, перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 560 с.

18. Чичевицина Л.Н. Экономика предприятия / Л.Н. Чичевицина – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – С. 104.

19. Экономические основы социальной работы: Учебник для бакалавров / Под ред. д.э.н., проф. И. Н. Маяцкой. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2013. -264 с.

20. Братющенко С.В., Селиверстов В.Е. Корпоративная социальная ответственность бизнеса как институт государственночастного партнерства и эффективной региональной политики // Регион: экономика и социология. – 2014. – № 4.

21. Виттенберг Е.Я. Социальная ответственность бизнеса: широкий взгляд Россия и совр. мир. – 2013– № 3.

22. Самсонов Л.А. Качество обслуживания – социально-экономический аспект / Самсонов Л.А. // Московский рабочий. – № 8. – 2012. – 36 с.

23. Социально ответственное поведение – ориентир российского бизнеса // Общество и экономика. – 2012. – № 10–11.

24. Яровой А. Возможности власти в развитии социальной ответственности российского бизнеса // Власть. – 2013. – № 10.

25. http://ru.wikipedia.org/wiki/Корпоративная_социальная_ответственность

26. http://www.neoconsult.ru/about/social-responsibility.php

27. http://www.kpmg.com/ru/ru/about/csr/pages/default.aspx

28. http://www.strauss-group.ru/company/social/

29. http://tulastat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/tulastat/ru/statistics/

Приложения

Приложение 1

Взаимодействие участников социальных отношений

Субъекты взаимоотношений	Работники	Работодатели	Власть	Общество в целом
Основные цели	Стремление к достойной жизни	Создадите комфортных условий для бизнеса	Упрочение авторитета Устойчивое развитие	
	Улучшение условий труда.	Улучшение имиджа предприятия. Расширение спроса па производимую продукцию.		Создание новых рабочих мест. Создание социальных объектов (детских садов, школ, больниц, спортивных сооружений). Поддержка образования.
	Достойная оплата труда.	Получение доступа па международные рынки.		Поддержка и проведение культурных и спортивных мероприятий.
	Защита жизни, здоровья, имущества.	Повышение привлекательности на рынке труда.		Снятие социальной напряженности. Благоустройство населенных пунктов.
	Социальный пакет (медицинское, пенсионное страхование, детские сады, ясли, дома отдыха). Улучшение условий труда, морального климата в коллективе. Уважение нрав личности.	Улучшение условий труда, повышение заинтересованности работников. Управление рисками, вози икающими в социальной сфере.		Снижен и с вредных воздействий на окружающую среду
	Поддержка образования,	Получение «общественной лицензии» на ведение бизнеса.		
Основные интересы	Поддержка творческих	Установление хороших		

	начинаний	отношений с властью.		
		Приобретение средства защиты собственности от недружественного поглощения. Повышение инвестиционной привлекательности.		
		Получение средств контроля над социальной ситуацией в регионе		
		Облегчение проверки выполнения работодателями региона требований трудового законодательства. Стимулирование решения социальных проблем работодателями.		
		Повышение привлекательности региона на рынке труда; закрепление трудоспособного населения в регионе. Поощрение деятельности администрации вышестоящими органами власти. Получение позитивной оценки		Экономное расходование невосполнимых ресурсов. Создание инфраструктуры

		деятельности администрации электоратом		
Ожидаемые результаты	Удовлетворенность от работы, уверенность в завтрашнем дне	Стабильная прибыль, рост капитализации	Стабильность деятельности, рост признания	Благосостояние

Приложение 2

Характеристика основных методов оценки корпоративной социальной ответственности

Методы оценки КСО	Критерии оценки	Недостатки
Метол тройного итога (Triple Bottom Line)	Экономические показатели. Экологические показатели. Социальные результаты деятельности.	Не учитывая характер взаимоотношений и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами, а также эффективность этого взаимодействия
Метод сбалансированной карты оценки (*Balanced Scorecard*)	Финансовые показатели. Отношения с клиентами. Внутренние бизнес-процессы, Инновации и обучение	Не рассматриваются характер взаимоотношений и формы взаимодействия с государством и местным сообществом, а также экологические результаты деятельности компании
Метод Лондонской группы сравнительного анализа (London Benchmarking Group)	Социальная вовлеченность компаний	Не учитывая финансовые и социальные результаты деятельности компании, взаимоотношения с государством
Стандарт SA 8000	Социальные аспекты системы управления компании	Не учитываются экономические и экологические результаты деятельности, а также внешняя социальная активность компании
***Европейская*модель (European Foundation for Quality Mariagement Model for Business Excellence)**	Качество продукции. Ответственность перед потребителями	Не учитываются финансовые и социальные результаты деятельности компании, взаимоотношения с государством и местным сообществом
Индекс корпоративной благотворительности (Corporate Philanthropy Ir.dex)	Благотворительность. Взаимоотношения с основными партнерами.	Не учитываются экономические и экологические результаты деятельности компании, взаимоотношения с государством
Социальный индекс *(*Social Index SI*)*	Внутренние и внешние социальные программы	Не рассматриваются экономические и экологические результаты деятельности компании, взаимоотношения с органами власти

Методы оценки КСО	Критерии оценки	Недостатки
Индекс устойчивости Доу Джонса (*Dow Jones Sustainability Index*)	Экономическая основа для развития компании. Социальная активность. Экологическая деятельность	Не учитываются характер взаимосвязей и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами. Невозможно оценить все компании
Индекс *FTSE4Good*	Финансовые, социальные и экологические показатели компаний, не относящихся к «запрещенными отраслям»	Не учитываются характер взаимосвязей и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами. Невозможно оценить все компании
Индекс*Domini Social Investment (DSI* 400)	Социальные и экологические показатели крупнейших по капитализации компаний, не относящихся к «запрещенным отраслям»	Не учитываются характер взаимосвязей и формы взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами. Невозможно оценить все компании

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ /_____/
подпись (Ф.И.О.)

«___» _____ 20___ г.