



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Направление 39.04.01 «Социология»

Магистерская программа «Социология организаций и управления  
персоналом»

## **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Разумей Александра Олеговна**

**Внутренняя корпоративная социальная ответственность как механизм  
управления персоналом**

Научный руководитель:

Доцент кафедры социального управления и планирования, к.с.н. Денисова Юлия  
Валерьевна

Санкт-Петербург  
2016

## Оглавление

Введение	Стр. 3
----------	-----------

### Глава I

#### Теоретико-методологические основания корпоративной социальной ответственности

1.1. Подходы к определению понятия КСО	8
1.2. Национальные модели КСО и специфика КСО в России	24
1.3. Уровни, формы, принципы КСО	30

### Глава II

#### Качество трудовой жизни как показатель внутренней КСО на примере «The Body Shop»

2.1 Качество трудовой жизни как показатель внутренней КСО	41
2.2. Анализ показателей качества трудовой жизни коллектива	50
2.3. Рекомендации для совершенствования ситуации	69
Заключение	79
Список литературы	83
Приложение 1. Программа исследования	91
Приложение 2. Социально-демографический состав работников	103
Приложение 3. Транскрипт интервью	105

## Введение

В современном мире корпоративная социальная ответственность бизнеса (КСО) является одной из наиболее значимых составляющих оптимального стратегического целеполагания в организации. КСО является важным фактором, предопределяющим оптимальное использование ресурсов для устойчивого развития организации и выступает объектом различных дискуссий и критики. Дискуссии охватывают две стороны вопроса о том, чем является корпоративная социальная ответственность бизнеса – экономически обоснованной концепцией, рациональное использование которой обеспечивает положительный результат в деятельности всей компании в долгосрочной перспективе, или же – роль КСО в достижении стратегических целей организации преувеличена, а ориентация на достижение быстрых результатов и краткосрочной прибыли приоритетнее.

Корпоративная социальная ответственность бизнеса имеет две направленности: внешняя и внутренняя. Использование принципов внешней КСО организации определяет корпоративную прозрачность ее деятельности, дает возможность позиционировать компанию как надежную и социально ответственную, позволяет улучшить репутацию работодателя и распространить ценности организации в обществе, и прочее. Внутренняя КСО отражается в развитии человеческого потенциала сотрудников, формировании корпоративной культуры, создании привлекательных конкурентоспособных рабочих мест, и т.д. На данный момент немногие организации реализуют программы КСО внутренней направленности, содержательно выходящие за рамки трудового кодекса. Однако, от того, насколько сотрудник будет мотивирован, заинтересован, а его ценностные установки будут соответствовать целям, миссии организации в которой он трудится, зависит успех деятельности всей компании, достижение ее целей и увеличение прибыли. В основе практически любой организации лежит

интеллектуальный капитал, полноценная реализация потенциала которого во многом зависит от мотивации сотрудника. Таким образом, программы внутренней КСО – значимый элемент качественного и эффективного социального управления в любой организации. Научно обоснованное решение управленческих задач позволяет обеспечивать благоприятные социально-психологические условия на предприятии, влиять на развитие отношений с заинтересованными сторонами, своевременно предотвращать социальную напряженность, не нарушая принципов экономической эффективности. Так, **актуальность** данного исследования обуславливается необходимостью изучения возможностей использования внутренней КСО в широком понимании как инструмента (или системы инструментов) организации для достижения ее долгосрочных целей. В современном мире все более значимыми становятся нематериальные активы компаний, такие как социальный имидж и репутация, обеспечиваемые реализацией концепции КСО. Внутренняя КСО будет проявляться через усилия, прикладываемые организацией для максимального совершенствования человеческого потенциала своих сотрудников. Реализация бизнесом социально-ответственного поведения развивает творческие способности сотрудников, позволяет им принимать участие в управлении, что способствует появлению инновационных путей увеличения эффективности работы всей компании.

**Целью** исследования является анализ функций и принципов внутренней корпоративной социальной ответственности, а также формирование рекомендаций по использованию ее механизмов в управлении организацией. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Анализ и систематизация научной литературы в области исследования феномена КСО, изучение теорий и моделей, лежащих в основе социального управления.

- Изучение зарубежного опыта в реализации концепции КСО, а также специфики применения концепции в странах Азии. Выявление предпосылок появления и особенностей реализации концепции КСО в современной России.
- Рассмотрение существующих принципов и классификаций уровней и форм КСО, стандартов социальной отчетности. Определение понятия внутренней КСО и оставляющих ее направлений.
- Анализ научной литературы для содержательного определения понятия «качество трудовой жизни персонала» как показателя внутренней КСО.
- Определение показателей качества трудовой жизни в рамках выделенных направлений внутренней КСО.
- Исследование отношения сотрудников изучаемой организации к различным сторонам их трудовой деятельности через выделенные показатели качества трудовой жизни. Проведение экспертного интервью с руководителем подразделения компании с целью комплексного и глубокого рассмотрения аспектов исследовательской проблемы.
- Анализ полученных в ходе исследования данных, разработка рекомендаций для усовершенствования ситуации по управлению качеством трудовой жизни персонала, и, соответственно, результативности использования программ внутренней КСО.

Таким образом, можно выделить **объект и предмет** исследования:  
Объект: концепция корпоративной социальной ответственности бизнеса в социальном управлении. Предмет: внутренняя корпоративная социальная ответственность как механизм управления персоналом.

Исследовательская гипотеза: применение внутренней КСО как одного из механизмов управления персоналом приводит к повышению его лояльности и мотивации к труду.

**Теоретическую и методологическую базу** магистерской диссертации составляют научные труды зарубежных исследователей, оказавшие значительное влияние на формирование основ социального управления: Ф. Тейлора (школа научного управления), идеи М. Вебера, А. Файоля (школа административного управления), Э. Мейо (школа человеческих отношений), поведенческая школа (А. Маслоу, К. Алдарфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор), теория лояльности и справедливого отношения к сотруднику Р. Хьюсмана и Дж. Хэтфилда, рассмотрение КСО как элемента корпоративной культуры (идеи Э. Шейна), теория инвестиций в человеческий капитал Г. Беккера и Т. Шульца. Также рассматриваются идейные истоки современной концепции КСО: теории Г. Боуэна, М. Фридмана (теория корпоративного эгоизма), А. Керрола (пирамида уровней КСО), Э. Фримана (теория стейкхолдеров).

**Теоретическая значимость работы** заключается в подробном анализе теоретико-методологического содержания концепции КСО, выделении направлений внутренней КСО, а также показателей качества трудовой жизни персонала. Установлена функциональная взаимосвязь между реализацией программ внутренней КСО и ее влиянием на лояльность персонала и мотивацию к труду. **Практическая значимость работы** заключается в, подробном изучении внутренней КСО как механизма управления персоналом. Исследование механизмов социального управления в компании позволяет наглядно представить взаимосвязь между используемыми социальными программами в рамках внутренней КСО и результатами их применения с точки зрения персонала, то есть, изучено, насколько применяемые программы внутренней КСО являются эффективными (и для персонала, и для компании в целом). В данном контексте определяющим показателем внутренней КСО является качество трудовой жизни персонала. Сформулированные выводы и рекомендации выступают актуальными способами решения управленческих проблем в исследуемой организации.

**Степень научной разработанности проблемы.** Вопросам изучения необходимой степени социальной ответственности бизнеса посвящено множество научных трудов, проблемы ответственного поведения предприятий исследуются длительное время. Так, в разработке концепции важную роль сыграли труды Г. Боуэна, М. Фридмана, А. Керолла, Э. Фримана, А. Берли, Г. Минза, Дж. МакГира, и других. В отечественной научной литературе вопросы корпоративной социальной ответственности освещены наименее всего, наибольший вклад внесли Ю. Благов, Г. Тульчинский, И. Беляева, М. А. Эскандеров. Так же необходимо отметить важность вклада международных организаций в развитии новых подходов к КСО и формированию стандартов социальной отчетности бизнеса: ООН, ЮНЭСКО, Всемирный банк и другие.

**Методы исследования.** При проведении исследования были использованы следующие научные методы: изучение, обобщение, анализ научной литературы, сравнительно-исторический метод, метод анкетирования и метод полуструктурированного экспертного интервью, метод сравнения, анализ статистических данных, а также некоторые математические методы (расчета коэффициентов текучести кадров и образовательного уровня сотрудников).

**Структура работы:** магистерская диссертация общим объемом 110 страниц состоит из введения, двух глав, включающих в себя 6 параграфов, заключения, списка литературы и трех приложений. Работа иллюстрирована 12-ю таблицами и 1 диаграммой.

## Глава I

### Теоретико-методологические основания корпоративной социальной ответственности

#### *Параграф 1.1. Подходы к определению понятия КСО*

Вопрос о том, как побудить сотрудников к результативной, эффективной и добросовестной работе, всегда является актуальным для любой организации. Ведь, в отличие от методов принуждения сотрудников к действию, которые требуют постоянного контроля, выявление и удовлетворение потребностей работников приводит к наиболее продуктивным результатам и повышению лояльности персонала. Тогда сотрудник будет лично стремиться к качественному выполнению своей работы, что, безусловно, наилучшим образом скажется на успешности всей организации. Исследования возможностей управления персоналом через цели, ценности, интересы и потребности сотрудников, продолжаются с начала XX века. Одним из первых, кто занимался рассмотрением вопросов о стимулировании работников для увеличения производительности труда, был основоположник менеджмента Ф. Тейлор (школа научного управления). Ученый рассматривал работников не как личностей, а как средство для решения задач организации. Сделав основной акцент на материальном стимулировании работника, Тейлор не добился увеличения выработки сотрудников. Тем не менее, огромный вклад в развитие основ социального управления Тейлор внес благодаря разработке методологических основ нормирования труда, он стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы стимулирования труда рабочих. Далее, в продолжение изучения возможностей управления мотивацией персонала, появляется административная школа управления, основоположником которого является А. Файоль. Основная идея данной теории заключается в подборе персонала под заранее продуманную структуру управления и выражается в четырех принципах, определяющих классическую модель



организации: четком разделении труда, строго иерархичной структуре управления, единстве распорядительства, и руководством ограниченным количеством подчиненных. Так же, важными являются идеи классика социологии М. Вебера, считавшего самой эффективной системой управления бюрократию, за счет устойчивых жестких связей в ее структуре, быстроты принятия решений и оперативного решения производственных вопросов. Концепция социального действия определила рациональное действие как фактор, без которого невозможно существование идеальной организации, в которой должны быть максимально рациональны технологии, коммуникации и система управления. В идеях административной школы теряется значимость индивида и его потребностей, игнорируется неформальная сторона взаимодействий в организации, а стимулирование персонала не рассматривается как важное для увеличения производительности труда.

Школа человеческих отношений была ответом на неспособность административной школы управления признать значимость человеческого фактора в «рациональных» организациях. В основу изучения было положено «поведение человека в производственной среде и зависимость его мотивации от морально-психологического состояния»<sup>1</sup>, то есть социологические и психологические принципы. Основателем школы человеческих отношений был Э. Мейо, который смог доказать, что материального стимулирования недостаточно для эффективной мотивации сотрудника. Он полагал, что используемые методы управления большей частью направлены на увеличение материальной эффективности, в то время как человеческие отношения остаются в стороне. Больше внимание к человеку как к личности на производстве однозначно способствует увеличению его выработки и результативности работы организации. Представители школы человеческих отношений рассматривали организацию как некоторую социальную систему, в которой люди мотивируются своими социальными потребностями, получают удовлетворение от рабочего процесса чаще всего благодаря

---

<sup>1</sup>Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М., 2005. С. 23.

межличностным отношениям внутри коллектива, а не от самой трудовой деятельности. Так же, работники наиболее лояльно относятся к социальному влиянию равных им людей, нежели к руководству, влияние которого чаще всего реализуется через приказы, контроль, принуждение.

После, при изучении механизмов мотивации, ученые стали делать больший акцент на внутри коллективных отношениях, психологическом климате, на улучшении взаимоотношений между подчиненными и их руководителями в процессе производства. Появляются ставшие классическими теории мотивации, авторами которых являются А. Маслоу, К. Алдарфер, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор и др. В рамках поведенческой школы, авторы теорий изучали разнообразные аспекты социального взаимодействия, рассматривая при этом организацию как некоторую социальную общность. Суть теорий в том, что в основе мотивации всегда лежит удовлетворение потребностей человека. Представители поведенческой школы выделяют как самые значимые элементы увеличения эффективности деятельности организации межличностную коммуникацию, мотивацию, лидерство, отношение к персоналу как к активному человеческому ресурсу. Главной заслугой авторов классических теорий мотиваций состоит в том, что они определили человека как главный фактор, определяющий успешность деятельности организации.

Регулирование взаимодействия между руководителями и подчиненными является также важным объектом внимания социального управления, и ответом на вопрос о том, как достичь оценки подчиненными действий руководителя как справедливых, является теория лояльности и справедливого отношения к сотруднику, разработанная американскими учеными Р. Хьюсманом и Дж. Хэтфилдом. Теория основывается на убеждении, что каждый работник соотносит оценку своей деятельности и аналогичной деятельности своего коллеги руководством компании. Не всегда оценка одной и той же деятельности является одинаковой, что вызывает у работника чувство несправедливости оплаты или оценки его труда,

признания его значимости. Следует отметить, что сравнение, проводимое работником, является субъективным и часто основано не на фактах, а на слухах, мнениях и т.п. Чувство несправедливости приводит работника к психологическому напряжению и к ухудшению социально-психологического климата в коллективе. Работник снижает интенсивность и качество выполняемой работы, требует от начальства справедливой оценки своей работы, что приводит к значительному уменьшению мотивации труда и результативности работы предприятия в целом, жалобам сотрудников, мошенничеству, использованию ресурсов организации в личных целях, и прочее, вплоть до снижения самооценки и увольнения. Часто, для того, чтоб подобное ощущение несправедливости у работников не возникало, работодатель держит втайне от остальных сотрудников заработную плату конкретных сотрудников, вознаграждения и различные нематериальные поощрения. Очевидно, данная практика уступает в эффективности максимально прозрачной системе оценки труда: ведь, когда сотрудник предельно точно знает, каких результатов необходимо добиться для повышенного вознаграждения, которое, например, получает его коллега, сотрудник будет увеличивать свою отдачу и стремиться работать более продуктивно. С другой стороны, необоснованное субъективное отношение сотрудника к своему труду как к недооцененному, необходимо регулировать, например, путем деликатного сравнения результатов его труда и вознаграждения с результатами и оплатой у аналогичных по обязанностям сотрудников. Справедливое, и оцениваемое сотрудниками как справедливое, отношение к оплате, вознаграждению результатов работы персонала, будет определять лояльность работников к руководству, организации в целом, и повышать мотивацию к труду.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Лояльность сотрудника к компании и Теория справедливости. URL: <http://hr-elearning.ru/loyalnost-sotrudnika-k-kompanii-i-te/> (дата обращения: 01.04.2016)

Кроме того, важно рассмотреть идеи Э. Шейна об организационной культуре, одну из самых известных моделей корпоративной культуры, иерархично структурированную на трех уровнях. Итак, корпоративная культура любой организации состоит из поверхностного уровня («артефакты»), отражающего все зримые и ощущаемые внешние продукты существования организации - стиль общения, форма одежды, образцы поведения, рабочее место и прочие символы, присущие только данной организации и сложные для дешифрования посторонними. Подповерхностный уровень (провозглашаемые ценности) определяется ценностными взглядами и верованиями членов организации, философией, принятыми этическими правилами, кодексом поведения, целями и стратегией. Глубинный уровень (базовые представления) отражает те представления, изменение которых будет не понятным для членов организации, не будет принято. Сюда относится национальный менталитет, отношение к человеку, смысл предметов и явлений, восприятие времени и пространства, верования и взгляды. Очевидно, для полноценной и правильной интерпретации культуры организации, необходимо, в первую очередь, исследовать ее базовые представления, на основе этого станут понятнее ее ценности и будет легче оценить смысловое значение проявляемых, зримых «артефактов». В контексте исследования концепции КСО, очевидно, что она напрямую связана со всеми уровнями корпоративной культуры и не должна противоречить ценностям и целям организации. Принципы КСО, заложенные в базовых представлениях организации, будут реализовываться через стратегию, философию, цели и ценности компании и выражаться в образцах поведения, используемых технологиях, организации рабочего места, эмоциональной атмосфере в коллективе и прочее.

Также, концепцию КСО необходимо рассмотреть, как инвестиции в человеческий капитал, в рамках одноименной теории Т. Шульца и Г. Беккера, популяризованной в 60-х годах XX века. Изначально, центральной идеей

концепции человеческого капитала является установка, что инвестиции в образование, здравоохранение, миграцию и другие виды деятельности происходят на рациональных основаниях – с расчетом получения выгоды и роста доходов в будущем. В самом общем виде, «Человеческий капитал — это имеющийся у каждого запас знаний, навыков и мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление производственного опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации».<sup>3</sup> Так, человеческий капитал, это совокупность приобретенных знаний, навыков, различных способностей человека, которые могут способствовать росту его производительной силы. Таким образом, была опровергнута идея о том, что капитал человека состоит только лишь из физических активов. Напротив, любой актив человека, который способен в будущем принести доходы, является человеческим капиталом. Г. Беккер выявил различие между специальными и общими инвестициями в человека. Специальные знания, которые приобретает работник в конкретной организации, актуальны для применения только в той организации, в которой они были получены. Напротив, общие знания универсальны, могут быть применимы в различных областях деятельности. Общий человеческий капитал формируют, например, школы. Человеческий капитал неотделим от человека, то есть он определяется психофизическими особенностями конкретной личности. В контексте изучения механизмов управления персоналом, необходимо выделить следующие характеристики человеческого капитала: он не является собственностью предпринимателя; инвестиции в человеческий капитал являются долгосрочными, что не всегда положительно для предпринимателя, нуждающегося в скором достижении результатов; инвестиции в профессиональные знания должны осуществляться в социальном контексте, быть прикладными к общему человеческому капиталу. Так же необходимо отметить, что наращивание человеческого капитала означает не только

---

<sup>3</sup> Автономов В. Ананьина О. Макашева Н. История экономических учений / Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 784 с.

количественное увеличение объема знаний человека и развитие навыков применения знаний на практике, кроме того – осознание своего места в обществе, своей значимости, умение адаптироваться к изменяющимся условиям окружающего индивида мира.

Человеческий капитал, накапливаясь, достигает до определенного предела своей доходности – ограниченного активностью трудоспособного возраста, после чего – снижается. Определяя человеческий капитал как долгосрочные финансовые вложения в сотрудников организации, можно выявить стоимость человеческого капитала, исходя из суммы вознаграждения и срока, за который эта сумма выплачивается сотруднику. Так, организация использует деловые качества работника в своих целях, а сотруднику выплачивается заработная плата. Кроме того, инвестиции в человеческий капитал могут быть различными, в зависимости от страны, региона и т.п. Например, в регионе с низкой продолжительностью жизни населения, приоритетными затратами инвестиций являются вклады в поддержание здоровья сотрудников, медицинское обслуживание. Помимо этого, инвестициями для работника будут являться: повышение уровня доходов, удовлетворения от работы, улучшение условий труда, рост самоуважения, улучшение качества жизни. Для работодателя - это повышение производительности, сокращение потерь рабочего времени и рост эффективности производства, что в конечном итоге способствует повышению конкурентоспособности фирмы. Для государства - это повышение благосостояния граждан, рост валового дохода, повышение экономической активности граждан.

Очевидно, в современном мире собственник организации объективно заинтересован в увеличении человеческого капитала, так как его снижение приведет к уменьшению производительности труда, а, следовательно, – к финансовым убыткам. Таким образом, работодатели еще на уровне подбора персонала стремятся нанимать на работу людей, заранее мотивированных и

заинтересованных в качественном исполнении своих обязанностей, имеющих соответствующий опыт; для увеличения производительности труда и повышения уровня заинтересованности сотрудников используют различные методы мотивации, помимо материальных.

Далее необходимо более подробно раскрыть особенности человеческого капитала: 1. Отдача от инвестиций в человеческий капитал напрямую зависит от продолжительности трудоспособного периода. Чем раньше делаются вложения в человека, тем быстрее они начинают давать отдачу. Но нужно иметь в виду, что более качественные и длительные инвестиции приносят более высокий и более долговременный эффект. 2. Человеческий капитал не только подвержен физическому и моральному износу, но и способен накапливаться и умножаться. Износ человеческого капитала определяется, во-первых, степенью естественного износа (старения) человеческого организма и присущих ему психофизиологических функций, а во-вторых, степенью морального (экономического) износа вследствие устаревания знаний или изменения ценности полученного образования. Накопление человеческого капитала осуществляется в процессе периодического переобучения работника и накопления им производственного опыта. Если данный процесс осуществляется непрерывно, то по мере использования человеческого капитала его качественные и количественные (качество, объем, ценность) характеристики улучшаются и увеличиваются. 3. При формировании человеческого капитала имеет место «обоюдный множительный эффект». Его суть заключается в том, что в процессе обучения улучшаются и возрастают характеристики и способности не только у обучаемого, но и у того, кто обучает, что впоследствии приводит к росту заработков как первого, так и второго. 5. Не всякие инвестиции в человека могут быть признаны вложениями в человеческий капитал, а лишь те, которые общественно целесообразны и экономически необходимы. 6. Характер и виды вложений в человека обусловлены историческими, национальными, культурными особенностями и традициями. Так, уровень

образования и выбор профессии детьми в значительной мере зависят от семейных традиций и уровня образования их родителей. 7. По сравнению с инвестициями в иные различные формы капитала инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными как с точки зрения отдельного человека, так и с точки зрения всего общества.<sup>4</sup>

Итак, искусство эффективного управления персоналом является объектом внимания многих ученых на протяжении длительного времени. Осознание важности потребностей человека, его интересов, целей и ценностей как объекта управления и роли инвестиций в человеческий капитал определяют актуальность исследования возможностей КСО как механизма управления персоналом. Далее, необходимо рассмотреть теоретические основания собственно концепции КСО.

Первые идеи о концепции корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility – CSR) были сформулированы в середине XX века зарубежными исследователями. Однако в США еще в начале XX века собственники крупного прибыльного бизнеса стремились позиционировать себя как социально ответственную организацию, оптимизировать использование ресурсов для улучшения благосостояния общества. В конце XIX – начале XX века первые в истории человечества миллиардеры, осуществляя благотворительную деятельность (т. е. безвозмездное оказание помощи нуждающимся) на добровольной основе, положили начало концепции корпоративной социальной ответственности бизнеса. Например, Эндрю Карнеги, владелец крупного стального производства, вкладывал собственные финансовые ресурсы в реализацию социальных программ и строительство публичных библиотек, благотворительность. Джон Рокфеллер, владелец монопольной нефтяной компании, миллиардер, так же известен своей благотворительной деятельностью (фонд Рокфеллера,

---

<sup>4</sup>Тугускина Г. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятий. "Управление персоналом" №3 2009 год. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1896> (дата обращения: 23.03.2016)



Рокфеллеровский и Чикагский университет, и пр.). Так, в работе Карнеги «Евангелие процветания» были заложены основы социально ответственного бизнеса, идеи «финансирования общественных потребностей».

В настоящее время социальная ответственность бизнеса понимается в более широком смысле, не ограничиваясь исключительно добровольной благотворительностью. Так, появился термин «корпоративная благотворительность – добровольная деятельность компании по оказанию безвозмездной помощи нуждающимся или по поддержке общественно значимых проектов, не преследующих коммерческие цели. При этом сфера вложения средств не имеет прямой связи с основной деятельностью компании»<sup>5</sup>.

Социальные инвестиции бизнеса – значимый фактор в формировании образа и социальной репутации компании. В современном подходе к КСО предполагается формирование образа компании как гражданина, который обладает собственными социальными обязанностями и одной из основных целей его деятельности является увеличение своей полезности для общества. Основа современного понимания социально ответственного бизнеса была заложена в труде американского экономиста, профессора Г. Боуэна «Социальная ответственность бизнесмена» в 1953г.<sup>6</sup> Идеи, изложенные профессором Боуэном, о необходимости социальных обязательств бизнеса для удовлетворения общественных потребностей, целей и интересов, положили начало концепции КСО, которая получила противоречивые отклики. Так, суть концепции о социальной ответственности бизнеса была раскритикована за замедляющее действие, которое, по мнению критиков, она оказывает на эффективное развитие и экономический рост организации.

М. Фридман, выдающийся ученый, активно отрицал обоснованность «подрывной доктрины» о необходимости социальной ответственности

---

<sup>5</sup>Василенко Е. В. Инновационные формы благотворительной деятельности российского бизнеса // Власть. 2016. № 2. С. 42-46

<sup>6</sup>Соколянский В. В., Бородин В. А. Этика бизнеса: Учебное пособие, 2-е изд., стереотип. – М.: МГИУ, 2008. – 196 с.; Стр. 160

бизнеса: «...в обществе, основанном на свободном предпринимательстве, такие жертвования со стороны корпораций следует считать непозволительной тратой их средств»<sup>7</sup>. Целью любой организации, по мнению ученого, является, в первую очередь, увеличение прибыли своих акционеров путем оптимального использования ресурсов. При этом компания должна поддерживать конкурентоспособный уровень заработной платы, исправно платить налоги, быть честной и прозрачной в своей деятельности, соблюдать «правила игры». Увеличивая прибыль, компания решает свои социальные задачи: например, выплачивая налог на свою деятельность, компания способствует государству в обеспечении населения рабочими местами, реализации социальных программ, и пр. Данная точка зрения получила название теории корпоративного эгоизма. Далее, в противовес идеям М. Фридмана, Комитет по экономическому развитию США (1971г.) подчеркивает обязанность корпораций вносить вклад в улучшение качества жизни общества, содействия в решении социальных проблем, а также заботы об окружающей среде, что получило название теории корпоративного альтруизма.

Так, были объединены экономическая и социальная ответственность бизнеса: экономический рост и развитие организации должны соотноситься с вкладом компании в финансирование социальных программ, а социальные изменения в обществе – предмет пристального внимания организации. Данная концепция получила название трех концентрических кругов: внутреннего, среднего и внешнего. Здесь, внутренний круг подразумевает под собой экономические обязанности компании перед обществом: производство качественных товаров и услуг, создание рабочих мест, обеспечение устойчивого экономического роста. Средний круг предполагает отслеживание социальных изменений в обществе в целом, и в соответствии с результатами мониторинга – своевременную корректировку стратегических целей компании. На внешнем круге ответственности компании охватываются

---

<sup>7</sup>Фридман М. Капитализм и свобода. — М.: Новое издательство, 2006. Стр. 159

новые, появляющиеся обязанности, например, по улучшению состояния окружающей среды. Таким образом, социально ответственная компания должна быть максимально эффективно включена в систему социальных институтов и происходящих в обществе процессов.<sup>8</sup>

Теорией, объединившей полярные точки зрения, является теория разумного эгоизма, основанная на идее о необходимости КСО как механизма достижения устойчивой прибыли в долгосрочной перспективе. Сокращая свою прибыль в пользу реализации социальных программ, благотворительных проектов и пр., организация улучшает свою репутацию в обществе, что способно привлечь новых клиентов, увеличить объемы производства, заставить потенциальных сотрудников стремиться к трудовым отношениям с привлекательным работодателем. Улучшая свой социальный имидж, компания увеличивает свою прибыль, обеспечивая стабильный экономический рост. Далее, в 1990-х годах, для смягчения противоречий между интересами общества и бизнесом, был сформирован интегрированный подход к социальной ответственности бизнеса, получивший название «социально значимых направлений деятельности». Подход подразумевает концентрацию социальной активности и ответственности предприятия в области, непосредственно связанной с областью деятельности компании. Данный подход позволяет реализовывать различные социальные программы, при этом, не делая их причиной неэффективных затрат предприятия.<sup>9</sup>

Так же важно рассмотреть концепцию А. Керолла, которая является комплексным подходом к определению феномена КСО. Концепция, предложенная автором в 1979г., является одной из наиболее значимых основ современного исследования КСО. Так, социальная ответственность бизнеса состоит из 4-х уровней, представленных в виде пирамиды:

---

<sup>8</sup>Грекова Г.И., Киварина М.В., Кузьмин А.В., Руденко К.А. Взаимодействие предпринимательских структур, власти и населения в системе социального партнерства / НовГУ имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2010. – 242 с.; Стр.19

<sup>9</sup>Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. — М.: КНОРУС, 2008. Стр. 19-27

- В основе пирамиды – экономическая ответственность бизнеса, являющаяся базовой функцией деятельности любой компании. Любая компания будет социально ответственной, если она выполняет базовые экономические функции – удовлетворение потребностей общества в производимых продуктах и услугах с целью получения прибыли.
- Соблюдение закона и следование правовым нормам в условиях рыночной экономики и в соответствии с ожиданиями общества составляет правовую ответственность бизнеса.
- Этическая ответственность бизнеса подразумевает деятельность компании в соответствии с ожиданиями общества в степени, превосходящей требования правовых норм, то есть – следование принятым нормам морали.
- Филантропическая или дискреционная ответственность бизнеса подразумевает добровольную деятельность организации, направленную на решение социальных проблем, улучшение общественного благополучия при помощи участия в реализации социальных программ.<sup>10</sup>

Так, подразумевается, что первые два уровня ответственности являются обязательными для любой организации, этическая ответственность – ожидаема от ответственного бизнеса, а филантропическая – желаемая. Соответственно, уровни ответственности в пирамиде соподчинены друг другу – этичный бизнес, занимающийся благотворительностью, в любом случае так же отвечает и экономическому и правовому критерию.<sup>11</sup> Предложенная автором систематизация уровней социальной ответственности бизнеса отражает функции КСО, требования к социально-ответственному бизнесу. Таким образом, в историческом многообразии подходов к определению концепции КСО можно отследить формирование двух полярных точек зрения. Аргументы за или против ответственности бизнеса

---

<sup>10</sup>Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., [Шабашев В. А.](#) Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / М.: Академия Естествознания, 2011. — 437с.

<sup>11</sup>Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента. № 3, 2004. С. 17-34. Стр. 20

перед обществом варьируются в зависимости от институциональной среды развития бизнеса – от фундаментальных политических, юридических, социальных устоев конкретного общества. Национальная и корпоративная культура во многом определяет систему ожиданий заинтересованных сторон с последующей реакцией бизнеса в соответствии с этими ожиданиями. Здесь важно отметить, что бизнес является социально ответственным не перед обществом в целом, а перед «заинтересованными сторонами»<sup>12</sup>, выступающими частью системы общества. Заинтересованными сторонами - стейкхолдерами<sup>13</sup>, являются социальные группы, организации, местное сообщество, государство, люди – сотрудники, конкуренты, потребители, поставщики и пр. - имеющие ожидания от предприятия в соответствии с пирамидой КСО. Ранжируя и балансируя ожидания стейкхолдеров, компания вырабатывает соответствующий рациональный отклик. Так, стейкхолдеры оказывают воздействие на процесс принятия решений компанией, и сами оказываются под влиянием этих решений. Основоположником теории стейкхолдеров является Э. Фриман, предложив столь актуальную в современном мире идею в 1984-1986 гг.<sup>14</sup> Кроме того, М. Клеарксон предложил разделение групп заинтересованных сторон на две части: первичные – те, кто напрямую взаимодействует с организацией (акционеры, сотрудники, инвесторы, потребители, правительство, местные сообщества, поставщики) и вторичные (СМИ, конкуренты и пр.).

Таким образом, корпоративная социальная ответственность может быть определена «как рациональный отклик компании на систему

---

12Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента. № 3, 2004. С. 17-34. Стр. 21

13<sup>□</sup>Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — с. 60-65. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/27905/> (дата обращения: 20.03.2016)

14<sup>□</sup> Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г. Л. Тульчинский. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — Серия: Бакалавр. Базовый курс. — 338 с. Стр. 20

противоречивых ожиданий заинтересованных сторон, направленный на устойчивое развитие компании»<sup>15</sup>.

Как форма контроля над качеством социально ответственного поведения компаний, созданы стандарты социальной отчётности. Это документы, руководства и сборники правил, формулирующие требования к отчётам частных компаний по итогам их деятельности в рамках осуществления корпоративной социальной ответственности. Социальный отчёт — это публичный инструмент информирования акционеров, сотрудников, партнёров, общества о том, как компания реализует заложенные в своей миссии или стратегических планах цели экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности. Внутренняя социальная отчётность представляет промежуточные итоги реализации социальной политики, ориентирована не только на максимизацию прибыли, но и учитывает интересы заинтересованных сторон и неразрывно связана с вкладом в устойчивое развитие общества. Так, подготавливаются технические отчёты об осуществленной деятельности в области КСО: затратах на благотворительность, социальные программы, спонсорство и прочее; отчет формируется социальным подразделением; включает в себя социальные показатели; позволяет руководству компании принимать оперативные решения в части кадровой политики. Внешний социальный отчёт содержит информацию не только о мероприятиях по охране труда и экологии, благотворительных и спонсорских программах компании, но и о любых других социально значимых аспектах её деятельности. Внешние отчеты общедоступны и являются открытыми, в отличие от внутренних отчетов. В данных публикациях заинтересованы, прежде всего, внешние бизнес и государственные структуры. Данный отчет создается в соответствии с международными стандартами, которые и отражают его содержание. Важно заметить, что социальная отчетность оценивается независимым аудитором,

---

<sup>15</sup> Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента. № 3, 2004. С. 17-34. Стр. 22

таким образом, опубликованные данные являются достоверными. Данные отчеты обычно отражают: цели социальной политики; систему управления ее реализации; общие показатели, которые касаются трудовых отношений, безопасности труда, охраны здоровья персонала, охраны и восстановления окружающей среды, содержание различных социальных программ. В настоящее время распространены следующие стандарты:

- GRI (Global Reporting Initiative) — включает три основных элемента: экономика предприятия, его социальная и экологическая политика, и основывается на концепции устойчивого развития бизнеса. Данный стандарт предусматривает отчет на основе диалога с заинтересованными сторонами, а преимущество стандарта в том, что он позволяет компаниям, только начинающим внедрять принципы КСО, отчитываться поэтапно, по одной или нескольким сферам деятельности, и следовать наиболее общим рекомендациям стандарта. Так же, отчет предполагает публичное выступление.

- Стандарт AA1000 — направлен на упорядочение социальных инициатив и повышение их эффективности; является стандартом организации социального учёта, позволяющим собирать информацию о социальных проектах и определять слабые места в развитии КСО в компании. Так же основывается на диалоге со стейхолдерами и является мировым ведущим форматом нефинансовой отчетности.

- SA 8000:2001 «Социальная отчётность» (Social Accountability) - настоящий стандарт имеет уклон в сторону трудовых отношений — он устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда, основывается на значимых аспектах международного договора МОТ, ООН, и на Всемирной Декларации Прав Человека.

- ISO 14 001 — описывает социальную ответственность корпорации при соблюдении экологических требований на производстве. В основном применяется в компаниях, которые готовят экологические отчёты.<sup>16</sup>

В контексте влияния особенностей национальной культуры на ожидания стейхолдеров от социально ответственного бизнеса, в следующем параграфе будут рассмотрены основные отличия российской, зарубежной и азиатской моделей КСО.

### *Параграф 1.2. Национальные модели КСО*

Феномен корпоративной социальной ответственности бизнеса зародился как реакция на диалектику отношений между бизнесом, наемным сотрудником организации и государством. В зависимости от национальных особенностей той или иной страны, выделяют несколько моделей КСО: американскую, континентально европейскую, британскую, японскую, исламскую. Далее будут кратко рассмотрены отличия каждой модели, с последующим изучением отличительных черт современного состояния КСО в России.

- Американская (американо-канадская) модель КСО. США, считающиеся основоположниками в исторической практике использования принципов ведения социально ответственного бизнеса, известны как страна, предприниматели которой систематически, с конца XIX века, финансируют некоммерческие проекты — при политике максимального невмешательства государства в деятельность бизнеса. В США исторически сложились традиции безвозмездной добровольной помощи различным слоям общества, благодаря чему в настоящее время во многих аспектах отношений бизнеса и общества преобладает принцип саморегулирования — государственное регулирование в этих сферах обеспечивает базовые права членов общества,

---

<sup>16</sup> Новикова М. Л. Внешняя социальная отчётность компании: международные стандарты // Журнал «Работа с персоналом». 17.02.2014 URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/Vneshnjaja-socialnaja-otchjotnost-kompanii-mezhdunarodnye-standarty.html> (дата обращения: 27.03.2016)



оставляя КСО бизнеса сферой для добровольной инициативы.<sup>17</sup> Добровольное следование принципам социальной ответственности компанией в США выступает так же механизмом повышения социального статуса, как отдельного индивида, так и всей организации. Здесь ярко отражается зависимость между проявлением социальной ответственности и улучшением социальной репутации компании, что увеличивает лояльность персонала, привлекает новых клиентов, повышает акции компании. Кроме того, особенность американской модели проявляется в относительно невысоком количестве законодательно закрепленных норм социально ответственного поведения бизнеса, и тенденциях «выхода далеко за рамки требований закона» в области КСО: благотворительности, спонсирования искусства, культуры, образования, защиты прав человека, и пр.<sup>18</sup> Важно, что в американской модели особое внимание уделяется значимости вклада в развитие человеческого потенциала. Как ключевая составляющая модели, ориентация на развитие человеческого капитала проявляется в функционировании корпоративных фондов социальной защиты, обеспечивающих различные льготы, выплаты, услуги для стабильного улучшения качества жизни сотрудников и людей в обществе в целом.

- Европейская модель КСО. Напротив американской модели, европейская модель отличается ограниченностью социальной ответственности бизнеса перед обществом. Здесь КСО детально регулируется на государственном уровне, законодательно определяются нормы и стандарты социальной ответственности. Обязательное медицинское страхование (в отличие от добровольного в США), охрана здоровья персонала, регулирование пенсий и прочих социально значимых аспектов в Европе закреплены законодательно. При рассмотрении данной

---

<sup>17</sup>Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., [Шабашев В. А.](#) Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики/М.: Академия Естествознания, 2011. — 437с.  
<sup>18</sup>Зверкович И.О., Скляр Е.Н. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике // Вестник Брянского государственного технического университета. №4 (12). - 2006. - С.82-86.

модели КСО в соответствии с пирамидой Керолла, можно отметить некоторые её особенности. Так, экономическая ответственность организаций здесь ограничена ответственностью перед акционерами – прибылью; правовая ответственность опирается на высокую роль государственного управления и регулирования норм и стандартов поведения. Этическая ответственность бизнеса решает социальные проблемы общества; благотворительность, филантропия не являются обычной и широко распространённой добровольной практикой, напротив, подобные проекты реализуются преимущественно в соответствии с требованием закона.<sup>19</sup>

- Британская модель КСО. В Великобритании модель КСО синтезирует составляющие модели США и континентальной Европы. Данная модель выделяется из европейской за счет того, что многие частные компании добровольно иницируют социальные программы, проекты в области КСО. Примечательно учреждение должности министра по КСО в британском правительстве, и повышенное внимание СМИ к социальной ответственности корпораций. Социальная и природоохранная деятельность компаний активно поддерживается правительством, которое законодательно обеспечивает им льготное налогообложение. Особый акцент в данной модели делается на социальных инвестициях и внимании к человеческому капиталу.

- Японская (японско-китайская) модель КСО является достаточно молодой с точки зрения использования международных стандартов в области социальной ответственности, однако обладает исторически сложившимися национальными особенностями взаимодействия между обществом и бизнесом. Она наиболее других ориентирована на внутреннюю среду предприятия, на социальную сплочённость внутри организации. Так,

---

<sup>19</sup>Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008, Стр.40

наиболее важными стейхолдерами бизнеса в японской модели являются персонал предприятия и его акционеры, и лишь потом – потребители и внешнее сообщество. Велика роль государства в осуществлении стратегического планирования на предприятиях. Все управленческие процессы основаны на ответственном отношении бизнеса к обществу, и долгосрочной целью деятельности предприятий, кроме получения прибыли, так же является общественный прогресс. Здесь актуальны программы по защите окружающей среды, развитию волонтерства, оказанию помощи местным сообществам, развитию культуры и образования, защите прав человека и прочее.<sup>20</sup>

- Исламская модель КСО. Данная модель основана на критике западной модели за абсолютизацию принципов КСО. «Навязывание» норм этики и морали бизнесу неверно по своей сути, напротив, необходимо дать бизнесу возможность самостоятельно определять границы своей моральной ответственности. Социально ответственное поведение бизнеса напрямую связано с религией, моральными устоями, которые стоят выше западных философских конструкций о взаимоотношениях общества и бизнеса. Здесь, вне зависимости своих от экономических показателей, любой бизнес может быть социально ответственным - на основе моральных и религиозных убеждений.<sup>21</sup> Использование западных стандартов социально ответственного поведения для компаний является скорее философской конструкцией, нежели способом решения этических проблем.<sup>22</sup>

*Специфика КСО в России.* Как многонациональная страна с собственной многовековой историей и в силу роли особенностей менталитета

<sup>20</sup>О.Т. Цуциева, А.З. Гобозова. Сравнительный анализ моделей КСО / Международный научно-исследовательский журнал: Сборник по результатам XVII заочной научной конференции Research Journal of International Studies. Екатеринбург: МНИЖ – 2013. – № 6 (13) Часть 2. – С. 91-96.

<sup>21</sup>Asyraf Wajdi Dusuki. What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility (CSR)? Review of Islamic Economics, Volume 12, Number 1, May 2008. P.18. URL: <http://www.iefpedia.com/english/wp-content/uploads/2009/09/What-Does-Islam-Say-About-Corporate-Social-Responsibility-CSR.pdf>. (Дата обращения: 11.03.2016)

<sup>22</sup>Там же, p.10

населения, Россия обладает отличными от западных моделей стратегическими целями управленческой деятельности и восприятием отношений между бизнесом и обществом. Первые признаки социально ответственного поведения заметны еще во времена существования Российской Империи, когда крупных предпринимателей заботили не только размеры собственных денежных состояний, но и авторитет в предпринимательской элите. Активная благотворительная деятельность гарантировала успешному предпринимателю общественное признание и поднимала уровень социальной репутации. Во времена советской власти наблюдался высокий уровень социальной ответственности государства перед служащими предприятий: множество льгот и выплат гарантировали населению бесплатное здравоохранение, образование, и прочее. Разрабатывались социальные программы по развитию предприятий, подсчитывались различные показатели социально-экономического развития коллективов и т.д. Перед достижением современного состояния реализации концепции КСО в России, принято выделять несколько этапов ее развития<sup>23</sup>:

1) 1991-1998 гг. «Перестройка», активные процессы приватизации, рост преступности и проявление элементов теневой экономики выступали как факторы, отражающие соответствующее состояние общества – аномию. Однако, несмотря на высокий уровень нестабильности в бизнес сообществе, многие предприятия которого вовсе не финансировали социальную сферу, снижение уровня жизни населения в целом, разрушенную социальную систему общества, финансовая поддержка нуждающимся слоям и благотворительность существовали неофициально, а возникали стихийно на основе эмоциональных решений отдельных людей. По мере стабилизации ситуации в бизнес сообществе, наиболее крупные предприятия начали реализовывать некоторые идеи концепции КСО, возвращаясь к

---

<sup>23</sup>Зверкович И.О., Скляр Е.Н. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике // Вестник Брянского государственного технического университета. №4 (12). - 2006. - С.82-86.

финансированию социальной сферы. Дефолт 1998 г. вновь заставил предприятия приостановить вложения в социальную сферу, одновременно повысив внимание к расчетам экономической эффективности этих вложений.

2) 1999-2001 гг. С постепенным улучшением социально-политической ситуации в стране, повышалась устойчивость и подтверждалась эффективность реализации социальных программ. Крупные предприятия начали воспринимать вклады в социальную сферу как средство достижения конкретных долгосрочных целей. Вместе с общим подъемом экономики страны, соответственно происходил и экономический рост потенциала сферы бизнеса. Положительные перемены позволили предприятиям начать оптимизацию вкладов в социальную сферу. А также - наиболее осознанно подходить к социальной ответственности как к элементу корпоративного стратегического планирования.

з) С 2002 г. по настоящее время. Феномен КСО начал институализироваться на государственном уровне. Благодаря увеличению количества иностранных компаний, функционирующих на территории РФ, с эффективными социальными программами – возрастает конкуренция между ними и российскими компаниями, побуждая последние к развитию в области КСО. Реализуются приоритетные социальные программы, прошедшие конкурсный отбор, социальные инвестиции, что способствует повышению социального имиджа компаний. Однако для большинства российских организаций целью предпринимательской деятельности все еще остается в первую очередь максимизация прибыли, что говорит о начальном уровне развития КСО в России. Так же, актуальной является вероятность использования концепции КСО российскими предприятиями лишь на уровне создания документов о положительной социальной отчетности. Не формируя собственную национальную модель КСО, Россия совмещает в себе черты британской и континентально-европейской моделей: бизнес сообщество здесь выступает инициатором реализации социальных программ, и

нуждается в государственном регламентировании и регулировании норм социально ответственного поведения.

КСО в России ориентируется в основном на ближний круг заинтересованных сторон – собственники компании, персонал и государство способны оказывать наибольшее влияние на процесс принятия решений в компаниях. Второстепенная роль поставщиков, конкурентов, потребителей, местного сообщества объясняется влиянием постсоветского этапа на формирование КСО – приватизация и созданные на ее основе крупные монопольные предприятия (акционерные общества) задают тенденции внедрения КСО в соответствии с государственной политикой. Таким образом, в развитии КСО велика роль государства, которое выполняет регулирующую функцию в системе взаимоотношений между работодателем и сотрудниками, а также бизнесом и обществом.

Основным препятствием на пути полноценной институционализации КСО в России является недопонимание значимости социальной ответственности предприятиями. Так, малым и средним бизнесом чаще всего игнорируются идеи концепции, либо они реализуются только в сферах, напрямую связанных с деятельностью компании. Те предприниматели, которые реализуют принципы КСО, чаще всего самостоятельно определяют границы своей социальной ответственности исходя из соображений удовлетворения своих интересов для максимизации прибыли.

### *Параграф 1.3. Уровни, формы, принципы КСО*

Итак, «корпоративная социальная ответственность — это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация».<sup>24</sup> Базовой основой понятия корпоративная социальная

---

<sup>24</sup> Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. — М.: КНОРУС, 30

ответственность является термин «ответственность»: «обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия»<sup>25</sup>. Как упоминалось ранее, корпоративная социальная ответственность проявляется в добровольной реализации бизнесом социальных программ различной направленности. Пирамида Керолла определяет четкие границы обязательств компании и ее добровольной социальной деятельности. Отсюда, выделяются два уровня социальной ответственности: обязательная и добровольная. Обязательным уровнем ответственности бизнеса является ответственность за принятие решений и их последствия перед стейкхолдерами. Сюда относятся: удовлетворение потребностей общества при помощи производимых продуктов и услуг, экономический рост и прибыль организации и ее акционеров, предпринимательская деятельность на основе соблюдения законодательства, готовность нести ответственность за последствия несоблюдения своих обязанностей, и прочее. Добровольный уровень социальной ответственности включает в себя принятие участия организацией в любой социальной деятельности, благотворительных проектах, целью которых является повышение уровня и качества жизни населения, охрана окружающей среды, защита прав человека, и прочей, не связанной с прямыми интересами и деятельностью компании. По подобному принципу выделяют две формы КСО в зависимости от оснований социально ответственного поведения бизнеса:

- При открытой форме преобладают добровольные основания социально ответственного поведения, а стратегии поведения определяются бизнесом самостоятельно в соответствии с ожиданиями заинтересованных сторон, в первую очередь – общества. К данной форме относится национальная модель КСО в США.

---

2008. Стр. 19-27

<sup>25</sup> Морозова И. С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе URL: // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2011. № 6 (ноябрь — декабрь). URL: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova\\_Corporate-Social-Responsibility/](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova_Corporate-Social-Responsibility/) (дата обращения: 22.03.2016).

- При скрытой форме преобладают предписанные законом границы социальной ответственности бизнес. Обязанности бизнеса перед обществом основываются на нормах и правилах, закрепленных юридически. К этой форме КСО относится модель континентальной Европы и Британская модель, по причине активного государственного регулирования в области КСО, однако отмечается постепенное движение этих моделей к открытой форме КСО.

В зависимости от национального контекста реализации концепции КСО, существуют различные подходы к границам обязательной социальной ответственности, однако, так или иначе, эти границы закреплены на юридическом уровне, и их неисполнение приведет к штрафным санкциям. За границами обязательной социальной ответственности добровольно реализуются социальные проекты, способные принести пользу организации и ее стейкхолдерам в долгосрочной перспективе (они так же подвержены механизмам социального контроля – например, внимание со стороны СМИ, местных сообществ). Так, добровольный вклад в социальную сферу с целью получения прибыли и улучшения качества жизни путем удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей людей в широком понимании называют социальными инвестициями.

Социальные инвестиции выходят за рамки благотворительности, которая является результатом эмоционального действия, не имеет прямой связи с интересами бизнеса, выражается в основном в материальных и денежных пожертвованиях, а целью имеет наглядный итог в краткосрочной перспективе. Рациональная основа социальных инвестиций позволяет достигать долгосрочных целей бизнеса, учитывать интересы всех заинтересованных сторон, решая поставленные социальные задачи оптимизацией ресурсов всех подразделений организации.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г. Л. Тульчинский. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 338 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс. Стр. 51



Для систематизации перечисленных выше уровней социально ответственного поведения, необходимо упомянуть о еще одном подходе к выделению уровней КСО<sup>27</sup>:

- Базовый (обязательный) уровень. На данном уровне обеспечивается исполнение законодательных норм и требований к уплате налогов, уровню заработной платы сотрудников и охране их здоровья. При несоблюдении минимума данных законодательных норм организация не способна выйти на цивилизованный рынок.

- Уровень благотворительности. Благотворительность в области интересов бизнеса, обеспечивающая достижение стратегических целей компании, например, спонсорство (лат. *spondeo* - ручаюсь, гарантирую), одной из основных целей которого является реклама продуктов и услуг компании.

- Уровень социальной ответственности корпорации перед персоналом. Здесь подразумевается вклад в развитие человеческого потенциала, выходящий за рамки требований законодательства. Расширенный социальный пакет: мед. страхование, помощь с жильем, организация проведения досуга, курсы повышения квалификации и пр.

- Уровень социальных инвестиций. Предполагает рациональные, целенаправленные действия бизнеса в интересах местных сообществ, являющиеся взаимовыгодными и для бизнеса, и для стейкхолдеров.

- Уровень венчурной (от англ. *venture* — рискованный) филантропии. Термин появился в 1990-х, и в настоящее время является относительно новым явлением в мировом сообществе. Это нестандартный творческий подход в решении социальных проблем, основанный на принципах долгосрочного финансирования, партнерства, с высокой степенью вовлеченности инвестора, с целью развития инновационных

---

<sup>27</sup>М.В. Киварина. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. 2011. Т. 23. Стр. 4-6

тенденций «в организациях некоммерческого сектора для максимального социального эффекта».<sup>28</sup> Так, венчурные инвесторы, используя свой финансовый и человеческий потенциал, «работают с начинающими компаниями, которые продвигают инновационные идеи, имеющие большой потенциал для реализации».<sup>29</sup> Целями венчурных инвесторов выступает поиск лучших инновационных бизнес идей в социальной сфере, их последующее финансирование, консультирование, для «создания эффективно работающих социальных институтов, приносящих пользу обществу в долгосрочной перспективе».<sup>30</sup>

КСО является ответственностью перед заинтересованными сторонами бизнеса, которыми выступают<sup>31</sup>:

- Инвесторы, акционеры, кредиторы. Бизнес отвечает за благосостояние их собственности, и увеличение их прибыли.
- Потребители. Качество предоставляемых товаров и услуг находится под ответственностью бизнеса.
- Сотрудники организации. Бизнес должен гарантировать конкурентоспособность рабочих мест, охрану труда, инвестиции в развитие человеческого капитала, и пр.
- Местные сообщества. Забота об окружающей среде, использование ресурсосберегающих технологий и повышение качества жизни населения так же находятся под ответственностью бизнеса.

---

<sup>28</sup>Василенко Е. В. Инновационные формы благотворительной деятельности российского бизнеса // Власть. 2016. № 2. С. 42-46

<sup>29</sup> Самородов В. 2007. Венчурная филантропия – прямые инвестиции в благотворительность. – Деньги и благотворительность. № 3(64). URL: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/venchurnaya-filantropiya-pryamyie-investitsii-v-blagotvoritelnost.html#ixzz43jggwQYh> (дата обращения: 25.03.2016)

<sup>30</sup>Там же

<sup>31</sup> Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров / Г. Л. Тульчинский. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 338 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс. Стр. 29

- Государство. Добросовестная уплата налогов, соблюдение законодательства в экологической, трудовой, налоговой и прочих сферах выступают как обязанности бизнеса перед государством.

Таким образом, по степени взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами можно выделить следующие уровни<sup>32</sup>, которые так же будут отражать определенную социальную функцию КСО:

- Микроуровень. Ответственность перед сотрудниками, акционерами, потребителями, то есть перед наиболее близкими по степени взаимодействия стейкхолдерами (например, развитие корпоративной культуры и инвестиции в человеческий капитал)

- Мезо уровень: ответственность перед местными сообществами (например, реализация социальных программ)

- Макроуровень: ответственность перед государством (например, соблюдение налогового законодательства)

- Мега уровень: ответственность перед мировым сообществом (например, забота о планете, о благополучии всего человечества, в глобальных масштабах)

Далее, необходимо выделить основополагающие принципы<sup>33</sup> функционирования КСО как значимого элемента стратегического планирования в организации:

- 1) Принцип добровольности. Следуя идеям концепции «разумного эгоизма», именно добровольные и рационально обоснованные действия компании в области КСО принесут ей прибыль, экономический рост, улучшение социальной репутации.

---

<sup>32</sup> М.В. Киварина. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. 2011. Т. 23. Стр. 4-6

<sup>33</sup> Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., [Шабашев В. А.](#) Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики/М.: Академия Естествознания, 2011. — 437с.

2) Принцип разделения сфер реализации КСО на внешнее и внутреннее направления. Данный принцип позволяет максимально эффективно, комплексно учитывать интересы всех заинтересованных сторон.

3) Принцип реализации концепции КСО сверх требований закона. Очевидно, ограниченное или наоборот, чрезмерное государственное регулирование бизнеса в сфере КСО не позволит оптимизировать ее положительный экономический и социальный эффект.

4) Принцип тесной взаимосвязи между КСО и корпоративной стратегией компании.

5) Принцип равенства интересов стейкхолдеров компании.

Кроме того, выделяют принципы деятельности компаний в рамках КСО: «Основными принципами деятельности компаний в рамках корпоративной социальной ответственности являются открытость, системность, значимость, недопущение конфликтов»<sup>34</sup>. Так, принцип открытости предполагает прозрачность реализации социальных программ, публичность и достоверность информации о КСО организации, а также взаимный диалог между бизнесом и заинтересованными сторонами. Принцип системности отражает требование в последовательном и регулярном выделении приоритетных социальных программ. Принцип значимости отражает проблему актуальности и востребованности реализуемых социальных программ, их эффективности и масштабности. Принцип недопущения конфликтов подразумевает социальную деятельность, не основанную и не связанную с поддержкой (или отрицанием) политических партий, религиозных течений, националистических движений.

---

<sup>34</sup>М.В. Киварина. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. 2011. Т. 23. Стр. 4-6

Итак, основываясь на перечисленных выше подходах к классификации и стандартизации КСО, можно выделить две дифференцированные направленности любого социально ответственного бизнеса: во внутреннюю и внешнюю среду организации. Так, к внешней корпоративной социальной ответственности бизнеса, как упоминалось ранее, относится: благотворительность, спонсорские программы, охрана окружающей среды, производства качественных продуктов и услуг, повышение экономической эффективности компании, деятельность на основе законодательных и моральных норм, и прочее. В контексте темы диссертационного исследования, особое внимание необходимо обратить на внутреннюю корпоративную социальную ответственность.

*Внутренняя корпоративная социальная ответственность.* Внутренняя КСО ограничена пространством предприятия, основывается на требовании заботы о своих сотрудниках и направлена прежде всего на развитие человеческого капитала. Как элемент социального управления организацией, внутренняя КСО должна учитывать социальные потребности и интересы сотрудников, и отвечать стратегическим целям компании. Внутрикорпоративная социальная ответственность основывается на потребностях самого бизнеса, а также зависит от конкуренции на рынке рабочей силы и возможности воспроизведения трудовых ресурсов.

Составляющие направления внутренней КСО:

- Развитие персонала, включая его профессиональное обучение, инвестиции в человеческий капитал;
- Охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда;
- Создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат на уровне, обеспечивающем сохранение и развитие человеческого потенциала и являющемся конкурентоспособным на рынке труда;

- Оказание материальной помощи, забота о ветеранах, помощь с жильем и прочее;
- Формирование сильной корпоративной культуры;
- Обеспечение высокого качества продукции и услуг;
- Внедрение ресурсосберегающих технологий;
- Обеспечение экологической безопасности производства и выпускаемой продукции.

Итак, внутренняя корпоративная социальная ответственность бизнеса представляет собой деятельность, направленную на внутреннюю среду организации – ее сотрудников, с целью создания гибкой структуры управления взаимодействия внутри организации, основанной на учёте социальных потребностей работников и выстраиваемой в зависимости от социальной стратегии предприятия.<sup>35</sup> Очевидно, целями реализации социальных инвестиций в управление персоналом организации являются поддержание высокого уровня корпоративной культуры, который способствует развитию чувства корпоративной принадлежности, формирование у сотрудников ценностей и целей, совпадающих с ценностями и целями компании, что обеспечит возможность долгосрочного сотрудничества с максимальной выгодой для всех сторон. Так, внутренняя направленность КСО в широком понимании раскрывается в понятии социального управления: «Управление — это особый вид профессиональной деятельности, который не только сводится к достижению целей системы, организации, но и представляет собой средство поддержания целостности любой сложной социальной системы, ее оптимального функционирования и развития».<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Лещенко О. А., Корчагина Е. В. Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С. 11-18.

<sup>36</sup> Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. — М.: Высш. шк. 2001.— 271 с.

В специфике управленческих отношений в организации, при целенаправленном управлении потребностями, интересами и целями объекта управления, будут формироваться каналы обратной связи. Так, наличие каналов информационного обмена обязательно для своевременного и полноценного рефлексирования качества социального управления. Качество – «комплексное интегрирующее понятие, характеризующее все стороны продуктивной деятельности, направленной на удовлетворение многообразных потребностей общества в целом и каждого человека в отдельности».<sup>37</sup> Отсюда, качество социального управления можно рассматривать как результат удовлетворения потребностей объекта и субъекта управленческих отношений, с целью реализации их интересов, увеличения качества жизни и обеспечения устойчивого развития социальной системы. Так, становится очевидной взаимозависимость качества социального управления в организации и качества жизни ее сотрудников как элемента социальной системы. Внутрикorporативная социальная ответственность выступает как механизм реализации качественного социального управления организацией, то есть, является одним из основных факторов, определяющих качество трудовой жизни персонала.

Итак, рациональное и системное использование бизнесом принципов КСО оказывает положительное воздействие на экономический, социальный и экологический аспекты деятельности организаций. Проанализировав основополагающие элементы формирования и развития концепции, разносторонние подходы к определению значимости и необходимости КСО, была показана существенная роль и общественная ценность использования концепции КСО, а также необходимость более глубокого укоренения принципов концепции в деятельности бизнес сообществ в России. Так, рациональное применение принципов внешней КСО формирует

---

<sup>37</sup> Менеджмент качества: учеб. пособие для бакалавров и специалистов / Э. В. Минько, А. Э. Минько. – СПб. и др.: Питер, 2013. – 268 с. Стр. 18

положительный социальный имидж компании, увеличивает прибыль акционеров, повышает общественную полезность деятельности организации, удовлетворяет потребности заинтересованных сторон, оказывает позитивное влияние на качество жизни местных сообществ, состояние окружающей среды. Реализация программ внутренней КСО, выходящая за рамки трудового кодекса, повышает качество социального управления и качество трудовой жизни персонала: у персонала формируется чёткое представление о целях и ценностях компании, повышается прозрачность системы материального стимулирования, удовлетворяются потребности сотрудников в самореализации, инвестиции в человеческий капитал обеспечивают возможность долгосрочных трудовых отношений. Социально ответственное поведение является основополагающим элементом социального взаимодействия между обществом и бизнесом в современном мире, обеспечивающим возможность стабильного, устойчивого развития.



## Глава II

### Качество трудовой жизни персонала как показатель внутренней КСО на примере «The Body Shop»

*Параграф 2.1. Качество трудовой жизни персонала как показатель внутренней КСО*

Понятие качества трудовой жизни является следствием и важнейшим элементом концепции о качестве жизни населения, сформулированной в 1960-х Дж. Гелбрейтом, американским экономистом, в связи с поиском путей решения проблем со здоровьем населения и охраной окружающей среды.<sup>38</sup> Концепция качества трудовой жизни появилась как научное решение проблем низкой производительности труда на предприятиях. Целью комплекса мероприятий по улучшению качества жизни является развитие трудового потенциала работников, что означает рост производительности труда для организации в целом. Качество трудовой жизни персонала – понятие, интегрирующее все стороны трудовой деятельности человека в организации и отражающее степень удовлетворенности человека от трудовой деятельности. Так, удовлетворенность зависит от множества факторов, способных повлиять на качество трудовой жизни. Сюда относятся: «организация и содержание труда, его оплата, стимулирование и мотивация, создание благоприятных и безопасных условий трудовой деятельности, соотношение рабочего и свободного времени, психологический климат в коллективе, удовлетворенность трудом, чувство социальной полезности и гордости выполняемой работой, качество досуга, дальнейшее развитие и самосовершенствование человека».<sup>39</sup> Концепция качества трудовой жизни позволяет отразить отношение самих сотрудников к трудовой деятельности, не ограничиваясь измерением внешних экономических количественных

---

<sup>38</sup> Баташева М. А. Качество трудовой жизни как показатель осуществления трудового потенциала // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 471-474.

<sup>39</sup> Саркулова А. Т. К вопросу «Качество трудовой жизни» / А. Т. Саркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2010. – № 3. – С. 124

показателей (текучесть кадров, темпы прироста численности работников, средний стаж работы и прочее).

Определяя характеристики условий труда, стремясь к максимальному удовлетворению интересов и потребностей сотрудника для развития его трудового потенциала, качество трудовой жизни является важнейшим показателем управленческих отношений внутри организации, основанных на принципах КСО. Кроме того, необходимо упомянуть о важности инвестиций в человеческий капитал для результативного управления качеством трудовой жизни персонала. Ведь, по сравнению с инвестициями в иные различные формы капитала, инвестиции в человеческий капитал являются наиболее выгодными как с точки зрения отдельного человека, так и для всего общества. Рациональный и обоснованный выбор наиболее эффективных инвестиций с точки зрения национальных, региональных, социально-психологических особенностей коллектива предприятия обуславливает повышение качества жизни персонала в целом. Полноценное удовлетворение личных потребностей и достижение целей благодаря работе в организации отражает качество трудовой жизни сотрудника. Очевидно, социальные программы в рамках внутренней КСО, действующие по перечисленным выше направлениям, оказывают значительное влияние на заинтересованность сотрудников в трудовых отношениях в организации, повышают мотивацию, способствуют развитию человеческого капитала, что обеспечивает экономическую выгоду для компании.

Основным элементом процесса социального управления является целеполагание. «Целеполагание — процесс обоснования и формирования целей развития управляемого объекта на основе анализа общественных потребностей в продукции, услугах, качестве социальных связей с учетом реальных возможностей их наиболее полного удовлетворения»<sup>40</sup>. Другими словами, качественное и рациональное целеполагание напрямую зависит от

---

40Афонин Ю. А., Жабин А. П., Панкратов А. С. Социальный менеджмент: М., 2004. С. 13.

правильной оценки общественных потребностей и возможностей их удовлетворения. Таким образом, целеполагание выступает средством воздействия на людей, ведь чем более человек заинтересован в той или иной продукции или услуге, предлагаемой организацией, тем больше вероятность, что он будет их использовать, так как любая деятельность человека становится осознанной и значимой, только когда она имеет реальный смысл. В субъектно-объектных отношениях управления внутри организации действует та же логика: результат проделанной сотрудником работы зависит от его заинтересованности в этой деятельности; чем более управленец стимулирует работника к активности какими-либо гарантиями, поощрениями и т.п., тем быстрее и качественнее работник выполнит поставленную задачу.

Неудовлетворенность содержанием, оплатой, условиями и прочими сторонами трудовой деятельности существенно снижают мотивацию к увеличению производительности труда у сотрудников организации. Суть концепции качества трудовой жизни (КТЖ) заключается в оптимизации, совершенствовании мотивации сотрудников, основанной на разнообразной и обогащенной содержательной трудовой деятельности с разносторонним, полноценным использованием человеческого капитала. В наиболее общем понимании, мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.<sup>41</sup> «Мотивация труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала».<sup>42</sup> Так, в общем виде, можно выделить организационные, социальные и психологические условия труда, выступающие как факторы, повышающие мотивацию сотрудников и определяющие качество трудовой жизни:

---

<sup>41</sup>Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 360.

<sup>42</sup>Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2005. С. 484.

лояльность персонала к организации в целом, доверие к руководителям, участие сотрудников в принятии решений, рациональное делегирование полномочий, реальные возможности карьерного роста и повышения квалификации, позитивный социально-психологический климат в коллективе, благоприятные условия труда, положительное влияние трудовой деятельности на личную жизнь сотрудника, возможности самореализации, поощрение инициативы и творчества, улучшение экономического благосостояния персонала, минимальное количество стрессовых ситуаций и конфликтов в рабочем процессе.

Качество трудовой жизни отражается системой показателей, интегрирующих все стороны трудовой деятельности сотрудника, определяющих удовлетворенность трудом и мотивацию к повышению производительности труда. Основываясь на перечисленных выше организационных, социальных и психологических условиях труда, влияющих на мотивацию сотрудников, можно выделить следующие содержательные показатели качества трудовой жизни:

1) Система оплаты труда. Важнейший элемент, определяющий мотивацию сотрудников – конкурентоспособная оплата труда. Адекватная заработная плата находится на общепринятом уровне в соответствии со сложностью выполняемой работы. Кроме того, наличие системы премирования сотрудников за успехи в трудовом процессе так же будет способствовать удовлетворенности от работы и заинтересованности в достижении высоких трудовых результатов.

2) Перспективы карьерного роста. Наличие реальной возможности движения вверх по служебной лестнице является значимым элементом, способным удовлетворить потребность сотрудников в саморазвитии и общественном признании. Осознавая, что, благодаря работе в организации, сотрудник сможет добиться наибольших достижений, способствующих его профессиональному и личностному росту, будет формироваться желание

долгосрочного трудового сотрудничества. Так, мотивация личностного развития и профессионального роста сотрудников внутри компании и в соответствии с ее целями обеспечит высокий уровень приверженности сотрудников интересам компании.

3) Возможности самореализации. Тесно взаимосвязанные с возможностью карьерного роста, возможности проявления инициативы в рабочем процессе и поощрение ее руководством, самостоятельного принятия решений и ответственности за их результат, полноценного и рационального использования человеческого капитала будут способствовать удовлетворению потребностей и интересов сотрудника. Оптимизируя рабочий процесс в соответствии с интересами, квалификацией и желаниями профессионального развития сотрудников, становится возможным повысить производительность труда за счет того, что каждый будет заниматься тем, что ему нравится, хочется попробовать, или лучше всего получается, обеспечивая персоналу удовлетворение от конечного результата труда.

4) Безопасные и комфортные условия труда. Территориальная доступность, комфортный уровень освещенности, температуры, влажности, шума на рабочем месте, психологически благоприятные интерьер и обстановка в помещении, современная техническая оснащенность рабочего места, а также график работы в соответствии с нормами, установленными трудовым кодексом, соблюдение требований по обеспечению безопасности рабочего процесса, наличие служб экстренной медицинской помощи и пр.

5) Социальные гарантии и защищенность. Предоставление отпуска и выходных дней по заранее составленному графику, материальные компенсации различного назначения, обеспечение медицинского страхования, помощь с жилищными вопросами, выплаты и льготы по случаю ухода в декретный отпуск, рождения ребенка, праздников, сокращений, ухода на пенсию и прочее выступают как социальные гарантии, способные обеспечить сотрудникам защищенность от неожиданной потери рабочего места, источника дохода, от снижения уровня жизни. Уверенность в

завтрашнем дне за счет стабильной трудовой занятости способствует повышению качества жизни персонала организации.

6) Социально-психологический климат. Принадлежность к социальной группе, в окружении которой происходит рабочий процесс, может стать предметом гордости и положительных эмоций у сотрудника, а может являться причиной неудовлетворенности трудом. Так, здесь определяющими являются отношения социального партнёрства с руководителями и коллегами, частота возникновения конфликтных ситуаций, сплоченность членов социальной группы, доверие и взаимоуважение внутри нее, приверженность целям организации на основе совпадения личных и групповых ценностей.

7) Общественная значимость (полезность) деятельности организации. Осознавая себя частью компании, деятельность которой оказывает положительное воздействие на местные сообщества, способствует росту уровня жизни населения, обеспечивает экологическую безопасность производства, использует ресурсосберегающие технологии и выпускает качественные продукты и услуги, сотрудник организации будет гордиться своей принадлежностью к ней. Так же, будет возрастать стремление внести наиболее эффективный вклад, приложить максимум усилий для того, чтоб результат труда был полезен обществу.

8) Участие в процессе принятия решений. Возможность полноценной включенности сотрудника в трудовой процесс на всех его производственных этапах, позволит охватить не только регламентированные должностной инструкцией обязанности, отражающие лишь определенную сторону производственного процесса. Знание и понимание рабочего процесса от начала до конца позволяет сотрудникам качественно выполнять свои обязанности, однако, если у сотрудников есть еще и возможность оказывать влияние, вносить свои коррективы в различные этапы рабочего процесса, сотрудник, чье мнение руководители спрашивают и прислушиваются, будет чувствовать себя ценным, нужным, полезным профессионалом, а сам

рабочий процесс будет оптимизироваться под потребности всех своих субъектов.

9) Влияние работы на личную жизнь, удовлетворенность трудом. Трудовая деятельность в организации, которая позволяет своим сотрудникам само реализовываться, способствует личностному росту, не препятствует личной жизни, проведению досуга, является важнейшим показателем качества трудовой жизни.<sup>43</sup>

Кроме того, оценить качество трудовой жизни возможно по следующим социально-экономическим показателям: «половозрастная структура работников предприятия; средний уровень заработной платы по отношению к прожиточному минимуму; выработка на 1 работающего; коэффициент соотношения индекса роста производительности труда к индексу роста заработной платы; коэффициенты: текучести, должностного продвижения, ротации; уровень механизации и компьютеризации труда; удельный вес ручного труда, удельный вес работников, удовлетворенных оплатой труда, условиями труда; удельный вес работников, прошедших профессиональное обучение; затраты, выделяемые на профессиональное обучение или повышение квалификации и др.; уровень обеспеченности работников жильем, детскими садами, отдыхом и другие».<sup>44</sup>

При реализации программ по различным направлениям, составляющим внутреннюю КСО компании, будет изменяться качество трудовой жизни ее сотрудников. Выделив составляющие направления внутренней КСО и показатели КТЖ, можно определить их взаимообусловленность. Так, определенный показатель КТЖ будет обусловлен реализуемыми действиями в области соответствующего направления внутренней КСО. Основываясь на

---

<sup>43</sup>Перфильева М. Б. Предпосылки управления качеством трудовой жизни. Журнал социологии и социальной антропологии. 2010. Т. 13. № 2. С. 116-125.

<sup>44</sup>Латушенко С. Л. Управление качеством трудовой жизни как фактора повышения эффективности труда на предприятии в системе менеджмента качества. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 16, 2014. Стр. 82-87

определенных и перечисленных выше направлениях КСО и показателях КТЖ, можно представить показатели качества трудовой жизни в составе направлений внутренней КСО в следующем виде:

<b>Направления КСО</b>	<b>Показатели КТЖ</b>
Развитие персонала, включая его профессиональное обучение, инвестиции в человеческий капитал	Перспективы карьерного роста
	Возможности самореализации
	Участие в процессе принятия решений
	Влияние работы на личную жизнь, удовлетворенность трудом
Охрана здоровья и безопасные условия труда	Безопасные и комфортные условия труда
Создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат на уровне, обеспечивающем сохранение и развитие человеческого потенциала и являющемся конкурентоспособным на рынке труда	Система оплаты труда
Формирование сильной корпоративной культуры	Социально-психологический климат
Оказание материальной помощи, забота о ветеранах, помощь с жильем и прочее	Социальные гарантии и защищенность
Обеспечение высокого качества продукции и услуг;	Общественная значимость (полезность) деятельности организации
Внедрение ресурсосберегающих технологий;	
Обеспечение экологической безопасности производства и выпускаемой продукции	

Таб.1 Направления КСО и показатели КТЖ

Таким образом, установив взаимосвязь между конкретными показателями КТЖ и направлениями внутренней КСО, можно заметить, что показатели качества трудовой жизни будут формироваться на основе субъективного отношения сотрудников к различным областям реализации программ внутренней КСО. Так, для получения достоверной информации о качестве трудовой жизни сотрудников организации, не используя экономические показатели (удельного веса ручного труда, половозрастной структуры работников предприятия, среднего уровня заработной платы по отношению к прожиточному минимуму и прочее), необходимо выявить отношение персонала к различным сферам реализации внутренней социальной ответственности в организации. Кроме того, важным для изучения является вопрос о вовлеченности персонала в управление качеством



трудовой жизни в организации. Основопологающим здесь является утверждение: «работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности».<sup>45</sup> Важно, что для качественного, результативного и рационального вовлечения персонала в управление необходимо наличие развитой корпоративной культуры и системы мотивации персонала, профессионального роста, обязательно наличие бизнес-плана, стратегии, цели и системы показателей ее достижения. Для эффективного социального управления в организации, не только ее лидеру необходимо проявлять инициативу. Эмоционально заинтересовывая своих сотрудников в обсуждениях различных сторон рабочего процесса, руководитель организации может вызывать у них понимание возможности и формирования потребности влияния на процесс принятия управленческих решений.

Итак, «вовлеченность» — это отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты».<sup>46</sup> Очевидно, чем выше и полноценнее вовлеченность персонала, тем ниже текучесть кадров, выше социальная репутация компании, соответственно, выше ее экономическая эффективность. Так, вовлеченность сотрудника отражают: интерес к работе, стремление повышения производительности и результативности своего труда, желание саморазвития в профессиональной сфере и получение удовольствия от качественно выполненной работы; применение навыков

---

45 Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 135-137.

46 Николаев Н. А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления вовлеченностью // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 5 (127). С. 194—209 URL: Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-povysheniya-effektivnosti-truda-robotnikov-malyh-predpriyatiy-na-osnove-upravleniya-vovlechennostyu#ixzz46H8PDAV5> (дата обращения: 09.04.2016)

самодисциплины для оптимального решения поставленных задач; активное проявление инициативности в трудовом процессе и участие в процессе принятия управленческих решений. Таким образом, благодаря наличию инициативы, идущей от рядовых сотрудников, повышается производительность труда во всей организации, используются инновационные решения, и упрощается, ускоряется процесс их реализации. Кроме того, возможность оказывать влияние на принятие решений для сотрудников будет формировать большую заинтересованность в выполняемой работе, в долгосрочном развитии организации, а также повышать вклад личных ресурсов. Участие в процессах принятия решений позволяет работникам приобрести наибольшую самостоятельность в течение рабочего процесса, почувствовать ответственность, собственную значимость и влияние на деятельность организации, и наиболее реалистично представлять результат своего труда. В контексте данного исследования, помимо прочего, будет изучено отношение сотрудников к их участию в процессе принятия решений, и будет подтверждена значимость вовлечения персонала в управление организацией.

*Параграф 2.2. Анализ показателей качества трудовой жизни коллектива*

Внутренняя корпоративная социальная ответственность, определяемая через показатели качества трудовой жизни персонала в данном исследовании будет изучена на примере компании Английского бренда косметики The Body Shop<sup>47</sup>. Данная компания представляется интересной для изучения с точки зрения наличия своей сорокалетней историей развития, своих принципов торговли, всемирного распространения бренда и значительного влияния на мировое сообщество. Так, первый магазин был открыт в 1976 году в г. Брайтон (Англия). В 1987 году в компании создается собственный

---

<sup>47</sup> The Body Shop. URL: <http://www.thebodyshop.com/index.aspx> (дата обращения: 30.03.2016)

департамент по защите окружающей среды, и реализуется первая социальная компания совместно с Greenpeace «Save the Whales» («Спасите китов»). В 1990м создается благотворительный фонд «The Body Shop Foundation» с целью финансирования социальных кампаний по защите окружающей среды, животных и прав человека. Чуть позже реализуется одно из самых значимых достижений компании – петиция «Против тестирования на животных» попадает на рассмотрение в Европейскую комиссию, и в 1998г. в Великобритании полностью запрещается тестирование косметики на животных. Благодаря своей активной социальной позиции, международный бренд становится первым в мире производителем косметики, получившим премию «Humane Cosmetics Standard» («Стандарт гуманной косметики»). Помимо достижения запрета на тестирование косметики, брендом реализуются и другие социальные программы: «Остановим домашнее насилие» (2002), программа проводилась во многих странах мира и длилась почти 10 лет; активное сотрудничество компании с неправительственными организациями в области защиты тропических лесов, прав рабочих и коренного населения, активно сотрудничает с неправительственными организациями и плантациями по вопросам защиты тропических лесов, защиты прав рабочих и коренного населения; «Остановим сексуальную эксплуатацию детей и подростков» (2009), международная социальная программа, благодаря которой 24 страны обязались принять законы по защите несовершеннолетних от домашнего насилия. которая впоследствии стала самой масштабной и успешной в истории бренда. Так же, в 2013 году компании удалось добиться окончательного, полноценного запрета на тестирование косметики на животных в Евросоюзе.<sup>48</sup>

Принципы КСО, на основе которых компания реализует свою деятельность: 1) Против тестирования косметики на животных – косметическая продукция тестируется на добровольцах; 2) Поддержка

---

<sup>48</sup> The Body Shop®: Наша история. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-history> (дата обращения: 30.03.2016)

«Справедливой торговли» («Business in The Community») – поддержка мелких фермерских сообществ, поставляющих ингредиенты для производства косметики, улучшение социально-бытового состояния сельскохозяйственных кооперативов, например, организация доставки питьевой воды нуждающимся, создание школ и медицинская помощь людям, проживающим в бедных странах Африки.; 3) Повышение самооценки – принцип, согласно которому косметический бренд отвергает стереотипы о стандартах красоты и призывает к проявлению индивидуальности; 4) Защита прав человека – сюда относятся социальные программы по защите детей и прочее. Так же, на сайте компании представлены ее цели до 2020 года, сгруппированные в зависимости от области деятельности – цели для обогащения планеты, обогащения людей, продуктов, а также миссия по развитию торговой этики и поддержки справедливой торговли. Наиболее интересные из них следующие: «Создавать Био-мосты, чтобы защитить и восстановить 75 миллионов квадратных метров естественной среды обитания и помочь местным сообществам жить, не нанося вред окружающей среде»; «Добиться того, что электроснабжение 100% магазинов The Body Shop® обеспечивается возобновляемыми источниками энергии»<sup>49</sup>; «Помочь 40 000 экономически уязвимым людям по всему миру получить доступ к работе. Инвестировать 250 000 часов в обогащение биологического разнообразия локальных сообществ, применяя накопленные нами знания и ноу-хау»<sup>50</sup>; «Создать инновационную систему получения косметических ингредиентов из точек планеты с уязвимой экосистемой, которая бы способствовала восстановлению и обогащению биологического разнообразия данных регионов».<sup>51</sup> Итак, The Body Shop успешно реализует различные социальные программы на протяжении всей своей истории, и данный бренд смело можно

---

<sup>49</sup> The Body Shop® обогащаем нашу планету. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-planet> (дата обращения: 30.03.2016)

<sup>50</sup> The Body Shop® Обогащаем наших людей. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-people-new> (дата обращения: 30.03.2016)

<sup>51</sup> The Body Shop® Обогащаем наши продукты. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-products> (дата обращения: 30.03.2016)

назвать социально ответственным. Социальная ответственность для бренда реализуется не как вспомогательная деятельность, а является составной частью стратегии развития компании.

В контексте диссертационного исследования, следует обратить особое внимание на КСО изучаемой компании, направленную во внутреннюю среду организации. На русскоязычном сайте компании в разделе для соискателей, указаны преимущества, которые обеспечит новым сотрудникам работа в компании. В первую очередь здесь упомянут профессиональный рост, который активно поощряется: «Ваша карьера будет развиваться в здоровой коммерческой среде и вам не придется искать компромисса своим ценностям по ряду важных деловых этических моментов».<sup>52</sup> Так же, перечислены составляющие предлагаемого социального пакета: Конкурентоспособная зарплата, скидки на продукцию, премии по результатам работы. На сайте<sup>53</sup> управляющей компании в России также основной акцент сделан на возможностях профессионального развития и самореализации.

Конкретным примером для исследования внутренней КСО являются две торговые точки The Body Shop в г. Санкт-Петербурге. Так, в России основной управляющий состав бренда расположен в центральном офисе в Москве, а в других городах страны находятся сами магазины и региональные отделения управляющей компании. Две торговые точки, сотрудники которой будут опрошены в данном исследовании, находятся под руководством одной управляющей (в отличие от прочих магазинов бренда, где на каждую торговую точку есть свой управляющий). Организационная структура торговой точки бренда выглядит следующим образом:



<sup>52</sup> The Body Shop® Работа у нас. <http://www.thebodyshop.ru/ru/careers> (дата обращения: 30.03.2016)

<sup>53</sup> Карьера в ООО "МОНЭКС ТРЕЙДИНГ" URL: <http://moneks.ru/personnel/preim/> (дата обращения: 30.03.2016)



Здесь, стажировка проходит на протяжении трех месяцев и оплачивается в полном объеме. Продавец-консультант занимается обслуживанием клиентов, продажей продукции, расчетом покупателя на кассе, а также разбором поставок продукции в соответствии с требованиями по Стажер выкладке товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале (на данную должность опыт работы не требуется, как и наличие высшего образования). В обязанности супервайзера в первую очередь входит составление кассовой отчетности, работа с проверяющими и контролирующими органами, ответственность за имущество магазина, прием поставок и т.д., руководство персоналом и его обучение, работа с клиентами (требуемый опыт административной работы от года). Управляющий магазином отвечает за максимальный объем продаж и прибыли магазина, сохранность имущества, управление персоналом, и отчитывается напрямую руководителям из головного офиса бренда в Москве (требуемый опыт в качестве управляющего магазином от 3х лет).

Для удобства подсчета и анализа, данные результатов анкетирования сотрудников и социально-демографического состава коллектива двух торговых точек будут объединены: исследоваться будет коллектив общей численностью сотрудников 17 человек (1 управляющий, по 2 супервайзера и по 6 продавцов в магазине). Итак, в обеих торговых точках существует проблема частых увольнений с позиций продавцов-консультантов, снижающая эффективность работы магазина. Показатель, отражающий частоту увольнений и приема на работу в организации за определенный срок, то есть – движения трудовых кадров, называется текучестью кадров. Существует коэффициент естественной текучести кадров, при котором

происходит обновление состава сотрудников, не вызывающее негативных последствий для компании, это 3-5% в год. Излишняя текучесть кадров является тревожным знаком, отражающим наличие проблем в организации трудового процесса.

Наглядным является расчет коэффициента текучести кадров на основе социально-демографических характеристик изучаемого коллектива, определяемых по данным о увольнениях и приемах на работу в динамике за 2014 и 2015 годы (Приложение 2):

$K_T = K_y / Ч_{cp} * 100$ , где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;  $K_y$  – количество уволенных сотрудников всего за отчетный период;  $Ч_{cp}$  – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период. Так, коэффициент текучести кадров за 2014 год:  $K_T = 5/17 * 100 = 29\%$ ; за 2015 год:  $K_T = 6/17 * 100 = 35\%$ . Нормальным значением коэффициента текучести кадров для линейного персонала считается  $20\%^{54}$ , то есть, в исследуемой организации очевидна повышенная текучесть кадров, в динамике за два года возросшая на 6%. Очевидно, возрастающее количество увольнений с исполнительных позиций в исследуемой компании сигнализирует о наличии проблемы в социальном управлении.

Кроме того, интересным является коэффициент образовательного уровня сотрудников исследуемой организации, рассчитанный так же на основе данных о социально-демографическом составе коллектива (Приложение 2) по следующей формуле:

$$K_{1,2} = \frac{\sum_i^n B_i * N_i}{N_p}, \text{ где каждому уровню специалистов присваивается}$$

определенный балл,  $B_i$  – балл, соответствующий  $i$ -му уровню образования,  $N_i$  –

---

<sup>54</sup> Бизнес портал. Текучесть кадров. Формула и пример расчета, 2014-02-03  
URL: <http://copdoc.ru/articles/806.html> (дата обращения: 29.03.2016)

количество сотрудников, имеющих  $i$ -й уровень образования,  $N_p$  - общая численность сотрудников,  $n$  – количество  $i$ -х уровней образования.

Здесь,  $K_{1,2} = 4,29$ . Тогда, образовательный уровень всех сотрудников исследуемой организации значительно выше соответствующих социальных ориентиров –  $K_{1,2}=2$  для служащих (не ниже среднего образования),  $K_{1,2}=4$  для специалистов (не ниже среднего профессионального образования). Таким образом, сотрудники организации в среднем имеют более высокий уровень образования, нежели это требуется. Для уточнения коэффициентов по категориям сотрудников, так же можно рассчитать образовательные уровни отдельно для служащих (12 продавцов), и для специалистов (4-х супервайзеров и управляющей). Так, для продавцов  $K_{1,2} = 4,15$ ; для специалистов  $K_{1,2} = 4,6$ . Очевидно, заметно выше требуемого для выполнения трудовых обязанностей уровня образования линейной категории рабочих находится образовательный уровень занятых в организации продавцов. Ведь, 8 человек из них имеют высшее образование (уровней бакалавр 4 человека и специалист 4 человека). Вероятно, несоответствие уровня образования, и, возможно, полученной определенной профессиональной подготовки выполняемой работе может служить причиной для желания сменить место трудовой занятости. Кроме того, в данной ситуации с профессиональной подготовкой трудовых кадров, в особенности важно удовлетворять потребности сотрудников в самореализации, саморазвитии, на основе совпадения интересов с ценностями компании, совершать инвестиции в человеческий капитал.

Итак, для выявления отношения сотрудников организации к различным сторонам их трудовой деятельности, было проведено анкетирование 16ти человек (из них: 4 супервайзера и 12 продавцов). Программа исследования и структура анкеты находятся в приложении № 1. Для наглядности данные анкетирования будут представлены в виде таблиц, где по горизонтали обозначены вопросы, предлагаемые респондентам, а по



вертикали – варианты ответов. Цифрами 1-16 обозначено количество респондентов, ответивших на конкретный вопрос данным ответом.

1) Какую должность Вы занимаете на данный момент?	Стажер	консультантПродавец-	Супервайзер
	1	11	

Таб.2. Ответы на 1 вопрос

1) Каков Ваш стаж работы в компании ?	≤0,5 года;	0,5-1 год;	1-2 года;	2-3 года;	≥ 3 года
	3	4	3	1	5

Таб.3. Ответы на 2 вопрос

2) Пожалуйста, укажите одну или несколько причин, по которым Вы выбрали данную компанию для трудовой деятельности:	
Высокая заработная плата	5
Удобный график работы	11
Перспективы карьерного роста	7
Территориальная близость к месту учебы/дому	2
Дружеский коллектив	3
Возможности самореализации	2
Совпадение интересов с ценностями бренда	4
Неплохой вариант временной подработки	5
Другое:	0

Таб.4. Ответы на 3 вопрос.

	4) Оцените, пожалуйста, следующие стороны Вашей трудовой деятельности в организации:	оряд	овлетворяет	ветить	летворяет	дет
		Определенно	Скорее	Затрудняюсь	Скорее не	Определенно не
1.1	Качество программ по адаптации новых сотрудников	2	3	2	8	1
1.2	Возможность карьерного роста	6	7	1	2	0
1.3	Система мотивации и стимулирования персонала	0	5	3	6	2
1.4	Качество организации тренингов и семинаров для ...	0	3	2	5	6
1.5	Влияние работы на личную жизнь	2	8	4	2	0
2.1	Условия труда (шум, освещенность, температура,	4	11	1	0	0
2.2	Удобство территориального расположения места	3	7	0	4	2
2.3	Ощущение безопасности и защищенности на рабочем	1	12	1	2	0
2.4	Медицинское страхование	6	3	0	6	1
2.5	Оплата больничных листов	0	1	1	13	1
2.6	Надежность места работы, уверенность в завтрашнем	4	7	5	0	0
3.1	Оплата труда	1	2	1	9	3
3.2	Обоснованность зависимости квалификации и ...	3	2	3	5	3
3.3	Премии по итогам месяца, квартала, года	1	9	1	3	2
3.4	Премии за выслугу лет, по возрасту	1	1	8	5	1
4.1	Льготное предоставление спортивно ...	0	0	2	4	10

4.2	Помощь в решении жилищных вопросов ...	0	0	1	1	14
4.3	Фирменная одежда и обувь	2	12	1	1	0
4.4	Компенсация транспортных расходов	0	0	1	1	14
4.5	Льготное питание	0	0	0	2	14
5.1	Психологический климат в коллективе	2	12	0	2	0
5.2	Отношения с непосредственным руководством	2	8	1	4	1
5.3	Стиль руководства	3	9	1	2	1
5.4	Помощь руководителя в карьерном росте	3	4	2	5	2
5.5	Обратная связь с руководителем, доведение ...	2	8	2	3	1
5.6	Четкое разграничение должностных обязанностей	5	10	1	0	0
5.7	Возможности для проявления самостоятельности и ...	6	5	1	3	1
5.8	Система контроля качества работы сотрудников	0	1	1	13	1
5.9	Взаимоотношения с коллегами	1	12	0	2	1
5.10	Социальная структура коллектива (пол, возраст,	1	14	1	0	0
5.11	Организация корпоративных мероприятий по....	0	6	2	7	1
5.12	Организация поздравлений сотрудников к	0	1	9	4	2
5.13	График работы	2	13	0	1	0
5.14	График отпусков	9	4	1	2	0
5.15	Сочетание личных целей и целей организации	13	1	1	1	0

Таб. 5. Ответы на 4 вопрос

	Д	С	Н	С	Н
Программы повышения квалификации	6	6	4	0	0
Программы по охране и укреплению здоровья персонала	0	0	2	3	11
Программы морального стимулирования персонала	0	2	4	6	4
Жилищные программы для сотрудников	0	0	1	0	15
Благотворительные проекты	14	1	1	0	0
Участует в развитии науки, образования, технологий и инноваций	9	2	5	0	0
Выпускает товары/услуги высокого качества	14	2	0	0	0
Внедряет в процесс производства ресурсосберегающие технологии	13	1	2	0	0
Реализует программы по защите окружающей среды	15	1	0	0	0
Участует в формировании позитивного общественного мнения о ...	8	4	4	0	0

Таб.6. Ответы на 5 вопрос

6) Оцените, пожалуйста, свою общую удовлетворенность рабочим процессом, воспользовавшись предложенной градацией (один вариант ответа):	Да	Скорее да	Затрудняюсь	Скорее нет	Нет
Часто ли Вы в течение типичной рабочей недели чувствуете	1	5	3	1	6
Вы гордитесь брендом компании, в которой Вы работаете?	13	2	1	0	0
Вы довольны льготами для сотрудников?	1	3	1	9	2
Используете ли Вы возможности для самореализации при	3	4	3	6	0
Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?	0	1	0	13	2

Таб. 7. Ответы на 6 вопрос

7) По следующим пунктам ответьте, пожалуйста, как Вы считаете:	Да	Скорее да	Затрудняюсь ответить	Скорее нет	Нет
В полной ли мере Вы применяете свою компетенцию и ...	2	6	2	4	2
Вносите ли Вы вклад в развитие и достижение целей ...	4	6	1	4	1

Необходимо ли повысить Вашу квалификацию для увеличения ...	2	6	2	1	5
Совпадают ли Ваши ценностные установки с ценностями и ...	4	10	2	0	0
Является ли для Вас интересным сам трудовой процесс?	5	6	0	2	3
Является ли для Вас очевидным результат Вашего труда?	3	4	3	6	0
Способны ли Вы повлиять на принятие управленческих решений	1	5	6	2	2
Часто ли Вы принимаете на себя ответственность за решение ...	3	2	1	6	4
Часто ли Вы являетесь инициатором обсуждения с ...	0	2	4	6	4
Делитесь ли Вы с руководителем своими идеями для ...	0	2	2	6	6
Прислушивается ли руководитель к Вашему мнению?	0	2	9	3	1
Считаются ли с Вашим мнением Ваши коллеги?	0	7	3	4	2

Таб. 8. Ответы на 7 вопрос.

8) Собираетесь ли Вы менять работу в ближайший 0,5-1 год?	
Несомненно, нет	9
Вероятно, нет	3
Я думаю об этом	2
Вероятно, да	1
Несомненно, да	1
8.1. Если Вы собираетесь менять работу, назовите, пожалуйста, причину(-ы) Вашего увольнения:	
Нет возможности продвижения по службе	0
Недостаток социально-бытовых условий и льгот	0
Невозможность в полной мере реализовать свои ...	0
Неудовлетворенность результатами своего труда	0
Большой объем работы	3
Несоответствие профессиональных знаний области	4
Удаленность от дома	1
Желание сменить сферу деятельности	2
Неудовлетворенность стилем и методами	1
Чрезмерный контроль над качеством выполняемой	3
Конфликтный коллектив	2
Личные причины	3
Несоответствие уровня заработной платы Вашей	3
Другое	0

Таб.9. Ответы на вопросы 8 и 8.1

9) Пожалуйста, укажите Ваш уровень образования:	
Среднее общее образование;	2
Среднее проф. образование;	3
Неоконченное высшее (бакалавриат);	1
Высшее образование бакалавриат;	3
Высшее образование специалитет, магистратура;	7

Таб. 10. Ответы на 9 вопрос

Полученные в ходе анкетирования данные были сгруппированы в соответствии с количеством сотрудников, ответивших на конкретный вопрос определенным ответом, и представлены в таблицах № 2-10. По результатам анкетирования можно выявить отношение сотрудников к различным сторонам их трудовой деятельности, установить некоторые закономерности и

сделать определенные выводы об управленческой проблеме в коллективе, на их основе разработать рекомендации. Исходя из того, что в каждой анкете респондент также заполнял данные о стаже работы, должности, и уровне образования, становится возможным делать предположения о причинах выбора того или иного ответа.

- По данным таблицы №4, главной причиной выбора данной компании для трудоустройства у сотрудников выступает удобный график работы, и на втором по значимости месте стоят перспективы карьерного роста. В то же время, два человека из коллектива не видят возможностей самореализации при работе. Высокую заработную плату как причину трудоустройства выбрали 5 человек, из которых 4 занимают должность супервайзеров. 5 сотрудников, из которых у всех стаж работы до года, выбрали компанию как вариант временной подработки. Совсем небольшое количество сотрудников считают коллектив дружеским (3 сотрудника, все трудятся в компании более 3х лет); у наименее опытных сотрудников совпадают интересы с ценностями бренда, что стало одной из причин выбора данной компании для трудоустройства.

Итак, очевидный вывод из ответов на данный вопрос: наиболее привлекательная сторона работы в компании – график работы и возможности карьерного роста, супервайзеров устраивает их зарплата, а сотрудники, работающие около полугода в компании, рассматривают ее как временную подработку.

- Таблица 5 включает в себя ответы на вопросы по блокам, выделенным в соответствии с показателями качества трудовой жизни. Так, можно выделить те пункты, которые получили наибольшее количество положительных ответов, как стороны трудовой жизни сотрудников, оцениваемые ими позитивно. Сюда относятся возможности карьерного роста (13 человек оценили их удовлетворительными); позитивное влияние работы на личную жизнь; благоприятные условия труда; ощущение безопасности и защищенности на рабочем месте, надежность места работы; премирование

по итогам работы; наличие фирменной одежды; психологический климат в коллективе и отношения с непосредственным руководителем удовлетворяют практически всех; положительно оценивают сотрудники и наличие четких должностных инструкций; возможности для проявления инициативы (негативно оцененными только теми, кто работает в компании около полугода, соответственно, возможно, по причине отсутствия должного опыта принятия самостоятельных решений в трудовом процессе); взаимоотношения внутри коллектива и его социальная структура устраивают практически всех, как и график работы, отпусков, и сочетание личных целей и целей организации. К негативно оцененным сторонам трудовой деятельности можно отнести следующие: качество программ по адаптации новых сотрудников (8 сотрудников, из которых все работают менее или около года, в данном пункте ответили «скорее не удовлетворяет»); система мотивации не удовлетворяет никого, кроме супервайзеров и одного из продавцов, все из которых работают в компании более трех лет. Так же, неудовлетворительным сотрудники считают качество организации тренингов для повышения квалификации, и отсутствие следующих социальных льгот: оплату больничных листов, премии за выслугу лет, льготные спортивные услуги, питание, помощь с жильем, компенсация транспортных расходов. То есть, данные социальные блага в компании не реализуются. Удовлетворенность оплатой труда и ее справедливостью варьируется в зависимости от стажа работы, но преимущественно сотрудники не удовлетворены. Интересными являются ответы на вопросы о взаимоотношениях с руководителем, так как более половины сотрудников они устраивают (всех, кто работает более года), и тех, кто работает около полугода, отношения с руководителем не удовлетворяют. Примерно так же оценена помощь руководителя в карьерном росте, а стиль руководства не удовлетворяет трех человек (на основе ответов на вопрос №8: один из которых определенно собирается уйти с работы, а другой «думает об этом»). Организация корпоративных мероприятий и поздравлений к праздникам оценена скорее как неудовлетворительная.

Неоднозначно оценены вопросы о территориальной близости рабочего места к дому – видимо, в зависимости от места проживания сотрудников, данный пункт был оценен положительно или нет; а также вопрос о медицинском страховании: девять человек оценили данный пункт положительно (работают более года в компании), а семь – отрицательно (работают менее года в компании). Очевидно, оформление полиса ДМС только после года работы определяет отношение к данному пункту. Так же, система контроля качества работы почти единогласно не устраивает сотрудников.

Выводами из данного блока вопросов о показателях КТЖ могут выступать: установление очевидной зависимости удовлетворенности сотрудника различными сторонами его трудовой деятельности от стажа работы в компании. Чем дольше сотрудник трудится в организации, тем лучше его мнение о предоставляемых социальных льготах, атмосфере в коллективе, отношениях с руководителем. Сотрудники, работающие менее года, а особенно те, кто работает менее полугода, более других недовольны большинством показателей: коллективом, руководителем, системой мотивации и повышения квалификации, социальными гарантиями. С другой стороны, компания обеспечивает всем сотрудникам благоприятные и безопасные условия труда, удобный график работы, систему материального стимулирования (премии), и привлекает наличием своих целей и ценностей.

- Данные таблицы 6 подтверждают реализацию компанией следующих элементов внешней КСО: благотворительные проекты, проекты по защите окружающей среды, развитие науки и техники, выпуск качественной продукции, использование ресурсосберегающих технологий, и в целом – компания оказывает позитивное влияние на общественное мнение о социально ответственном бизнесе. Единственным однозначно положительно оцененным элементом внутренней КСО является реализация программ повышения квалификации, а жилищные программы и программы по укреплению здоровья сотрудников в данной компании не реализуются. Кроме того, большинство сотрудников не уверено в том, что компания

реализует программы морального стимулирования. Возможно, причиной этому выступает непрозрачность целей и результатов проводимых программ по моральному стимулированию.

Выводы: организация определенно реализует социально ответственное поведение, на основе чего, по данным вопроса № 6 пункт 2, сотрудники гордятся брендом компании, в которой работают. Снова подтверждается положительная оценка персоналом программ по профессиональному развитию, при том, что сотрудники скорее негативно оценивают программы морального стимулирования.

- На основе результатов ответов на вопрос № 6, можно заметить практически равномерное распределение негативных и положительных оценок частоты возникновения стрессов и перегрузок в течение рабочей недели. В соотношении со стажем работы, получились следующие результаты: чаще стресс в течение рабочей недели испытывают сотрудники с меньшим опытом работы. Кроме того, большинство сотрудников недовольны льготами для персонала и считает, что получает неадекватную заработную плату за свой труд. Примерно поровну (7 человек ответили утвердительно и 6 человек отрицательно) было оценено использование возможностей для самореализации в трудовом процессе. Данное распределение оценок можно объяснить зависимостью с заинтересованностью сотрудников в работе, где, предположительно низкая мотивация некоторых сотрудников определяет нежелание использовать возможности для самореализации в трудовом процессе.

Выводы: реализация элементов направлений внутренней КСО, таких как льготы для персонала и конкурентоспособная заработная плата не удовлетворяют сотрудников и оценены ими как негативные.

- Наиболее интересными для анализа представляются результаты ответы на вопрос №7, связанные оценкой вовлеченности персонала в управление качеством трудовой жизни. Так, из однозначно положительно оцененных сторон трудовой деятельности в данном блоке вопросов есть только один пункт – о совпадении личных ценностных установок с целями и

ценностями бренда. По уже установленной тенденции, именно сотрудники с наименьшим опытом работы (до и около 1 года) считают, что они не в полной мере применяют свою компетенцию и скорее не вносят вклад в развитие и достижение целей организации, напротив мнения коллег с большим опытом работы. Большинство сотрудников считает необходимым повысить свою квалификацию для увеличения продуктивности работы. Трудовой процесс сам по себе не является интересным для пяти наименее опытных сотрудников (продавцов), а результат труда скорее не является очевидным для шести сотрудников (в это число входят все супервайзеры, что, вероятно, может быть связано с некоторой однообразностью и монотонностью работы с документами в противовес очевидному результату работы с клиентами – показателям продаж). Далее, наиболее яркие показатели негативных сторон управленческого процесса прослеживаются в ответах на вопросы о взаимоотношениях с руководителем. Так, вопросы, вызвавшие наибольшие затруднения с определенным ответом, были о способности повлиять на принятие управленческих решений и о том, прислушивается ли руководитель к мнению сотрудников. Здесь, из тех, кто определился с ответом, только два человека (супервайзеры с опытом работы более 3х лет) склоняются к тому, что руководитель прислушивается к их мнению, а один из них уверен, что способен повлиять на принятие управленческих решений. Кроме того, именно эти два сотрудника считают, что часто принимают на себя ответственность за решение проблемных ситуаций, и склоняются к тому, что нередко выступают как инициаторы обсуждения проблемных вопросов с руководителем, делятся с ним своими идеями. Остальное большинство, судя по данным блока вопросов, скорее не участвует в процессе принятия решений, не стремится повлиять на руководителя, проявить инициативу в обсуждениях и поделиться своим мнением. Так же неоднозначно распределились мнения о значимости собственного мнения среди своих коллег – 6 человек оценили негативно то, считаются ли с их мнением другие



сотрудники, 7 человек склоняются к тому, что их мнение играет определенную роль в коллективе.

Выводы: по данным ответа на блок вопросов о вовлеченности персонала в управление качеством трудовой жизни становится заметным отсутствие стремления повлиять на процесс принятия решений руководителем и проявить инициативу большинством сотрудников, за исключением двух супервайзеров с большим стажем работы в организации. Отсюда, вовлеченность персонала можно оценить скорее как низкую, несмотря на высокий уровень совпадения личных целей и целей и ценностей организации, гордость за компанию и возможности карьерного роста. Вероятно, незаинтересованность в развитии, самореализации вместе с компанией большим количеством сотрудников определяет нежелание влиять на принятие управленческих решений, не способствует стремлению оптимизации и улучшению рабочего процесса, в целом – снижает вовлеченность в управление качеством трудовой жизни, что способно вызвать негативные последствия.

Зависимость желания сменить работу от стажа работы



• Целью блока вопросов №8 было установить масштабы и вероятные причины появления проблемы исследования с точки зрения сотрудников компании – причины желания уйти с работы, и их взаимосвязь со стажем работы и должностью. Для наглядности ответы на вопрос № 8 представлен в таблице №11 и построенной на ее

основе диаграммы зависимости стажа работы от желания сменить работу. Очевидно, сотрудники (все - супервайзеры) со стажем работы более трех лет несомненно не собираются менять работу. Того же мнения придерживаются продавцы (5 человек) с опытом работы в компании около года. 3 человека оценили свои намерения смены работы скорее как положительные – это продавцы с опытом работы около года, и один сотрудник, с опытом работы 4 месяца, несомненно собирается менять работу (заявление об уходе по собственному желанию подписано, и, что интересно, именно у этого сотрудника было наибольшее количество негативных оценок трудовой деятельности в организации).

Собираетесь ли Вы менять работу в ближайший 0,5-1 год?	≤0,5 года;	0,5-1 год;	1-2 года;	2-3 года;	≥ 3 года
Несомненно, нет	0	3	2	0	4
Вероятно, нет	1	0	0	1	1
Я думаю об этом	0	1	1	0	0
Вероятно, да	1	0	0	0	0
Несомненно, да	1	0	0	0	0

Таб.11. Зависимость ответа на вопрос № 8 от стажа работы

Анализируя причины желания смены работы (вопрос 8.1, на который отвечали 4 сотрудника, положительно оценившие свое желание уволиться в

вопросе №8), всеми был отмечен пункт о несоответствии профессиональных знаний области трудовой деятельности (2 сотрудника с уровнем образования «специалист», 1 – неоконченное высшее «бакалавриат», 1 – степень

«бакалавр»). Почти все желающие сменить работу как причину отмечают большой объем работы и чрезмерный контроль над качеством ее выполнения; конфликтный коллектив и несоответствие заработной платы квалификации. Один из сотрудников, уже определенно увольняющийся, отмечает свою неудовлетворенность стилем и методами управления, его же не устраивает удаленность от дома места работы. Важно отметить пункты, которые не были выбраны никем, то есть, не выступающие причинами для увольнения: возможность карьерного роста, социально-бытовые условия, перспективы саморазвития и оценка результатов своего труда.

Выводы: с работы в данной организации определенно не собираются увольняться супервайзеры и несколько продавцов, а тех, кто думает об увольнении, не устраивает в первую очередь несоответствие области профессиональных знаний области трудовой деятельности, и так же большой объем работы и чрезмерный контроль над ее качеством.

На основе данных интервью с управляющей магазином, можно заметить следующие особенности восприятия управленческой ситуации руководителем: всего было выделено 4 направления программ внутренней КСО: по адаптации новых сотрудников (пробные часы, «экскурсии» по продукции от опытных коллег, самостоятельное изучение специальной литературы о продуктах, и DVD-фильмы об истории бренда и его принципах); по профессиональному развитию (организация тренингов по обучению различным техникам продаж специалистами из головного офиса с периодичностью примерно два раза в год, так же, этим специалистам можно сдать «экзамен» для перехода на более высокую должность, при наличии открытой вакансии); материальное стимулирование (премии по итогам месяца, квартала, года, полис ДМС и персональная скидка на продукцию бренда после года работы, подарки по праздникам для управляющих должностей и их семей); моральное стимулирование (грамота за долгосрочное сотрудничество – 5 лет); различные программы мотивации

(разнообразные призы за победу в конкурсах на повышение показателей продаж). Была обозначена ранее замеченная проблема в коллективе – сотрудники с большим опытом работы более заинтересованы в работе, привыкли и ассоциируют себя с компанией, получают удовольствие от работы и полны энтузиазма, сотрудники с меньшим опытом работы сталкиваются со сложностями в продажах, менее заинтересованы и почти не проявляют активность. Данные обстоятельства инициируют напряженность в коллективе, появление обид и конфликтов. Как причины для желания сменить работу, помимо личных обстоятельств сотрудников, управляющая отмечает несоответствие заработной платы возрастающему объему и сложности работы (трудности активных продаж в условиях непростой экономической ситуации). Так, упоминается недовольство продавцов «абсурдными методиками продаж», следовать которым требуют специалисты из московского офиса, необоснованным и неоплачиваемым расширением обязанностей продавцов («делать массаж рук и make-up» для потенциальных покупателей), и системой контроля над выполнением данных требований – «тайный покупатель». Как способы удовлетворения персонала по данным пунктам и решения проблемы с излишней текучестью кадров, управляющая называет повышение заработной платы, организацию добровольных бесплатных курсов по освоению техник визажа и массажа с последующей сертификацией персонала, доплату за выполнение дополнительных обязанностей. Изначальный подбор соискателей с соответствующей заинтересованностью в сфере продаж, возможно, конкретным опытом и пониманием плюсов и минусов данной профессиональной области, по мнению управляющей, является едва ли не важнейшим пунктом, определяющим снижение текучести кадров. Низкая вовлеченность персонала в управление отмечается управляющей как следствие низкой заинтересованности персонала в повышении уровня продаж, максимальном использовании своих способностей, саморазвитии вместе с компанией. Ежедневные собрания с обсуждением проблемных вопросов не

воспринимаются большинством сотрудников как способ поделиться своей точкой зрения для влияния на мнение руководителя с целью улучшения, оптимизации трудовой жизни «...из остальных порой приходится чуть ли не клещами вытаскивать их мнение». Также, у руководителя коллектива можно заметить желание качественной обратной связи с подчиненными, чтоб все сотрудники высказывали свое мнение «Если я согласна с их мнением в каком-то спорном вопросе, я постараюсь повлиять даже на вышестоящее руководство для того, чтоб эффективность работы была максимальной, а мои магазины показывали лучшие результаты».

### *Параграф 2.3. Рекомендации для совершенствования ситуации*

Итак, подводя итог анализу данных анкетирования сотрудников, на основе данных ими оценок, можно выделить положительные и негативные стороны, влияющие на показатели качества их трудовой жизни, и соответственно на роль реализуемых программ внутренней КСО в организации. Оценка показателей качества трудовой жизни сотрудниками с соответствующими комментариями руководителя коллектива выражается в следующих выводах:

1) Возможности профессионального роста - положительно. Данный показатель оценен персоналом положительно, несмотря на отсутствие, собственно, конкретных разработанных программ обучения для карьерного роста, а также негативные отзывы об организации реализуемых тренингов. Основываясь на данных интервью с управляющей магазинами, для того, чтоб достичь должности супервайзера (соответственно, и управляющей), сотруднику необходимо только сдать экзамен комиссии из управляющего офиса на знание и способность исполнять обязанности на новой должности, на которую он будет назначен при наличии открытой вакансии. Подготовка к экзамену, однако, осуществляется сотрудниками самостоятельно, при помощи литературы и благодаря советам и опыту старших по должности коллег. Вероятно, прозрачность данной системы удовлетворяет сотрудников.

При этом, сотрудники не уверены или не знают о наличии программ морального стимулирования, по мнению управляющей представленных лишь в виде грамот за длительное сотрудничество (от 5ти лет).

2) Возможности самореализации – в основном положительно. Спорный пункт, о котором сотрудники с большим опытом работы отзывались положительно, а с меньшим опытом – неопределенно и скорее отрицательно. Многие продавцы считают, что они не используют возможности для самореализации, а некоторые из них вообще не видят этих возможностей. Возможно, причины данной ситуации связаны так же с содержанием показателя КТЖ, выводы по которому будут представлены следующими.

3) Участие в процессе принятия решений – отрицательно. За исключением двух сотрудников-супервайзеров с большим опытом работы, большинство продавцов затрудняется оценить или негативно оценивает возможность своего влияния на процесс принятия управленческих решений, а также считает скорее незначимым свое мнение для руководителя, не выступает инициатором обсуждений проблемных вопросов и, судя по всему, занимает позицию невмешательства в управление трудовым процессом. Более того, это обстоятельство подтверждается данными интервью с руководителем коллектива, который считает, что инициативу проявляет только то небольшое количество сотрудников, которым действительно интересно работать и хочется сделать трудовой процесс лучше и для себя, и для компании. Так же, руководитель упоминает, что призывает всех сотрудников к обсуждению, однако, многие, тем не менее, не стремятся проявить активность.

4) Влияние работы на личную жизнь и удовлетворенность трудом – положительно. В целом, большинство сотрудников оценило влияние работы на личную жизнь положительно, а сам руководитель коллектива считает, что сотрудники работой «скорее удовлетворены, чем не удовлетворены». Однако, здесь вновь проявляется установленная закономерность – сотрудники с большим стажем работы в целом более позитивно относятся ко многим сторонам трудовой деятельности, и руководитель считает, что тем, кто

работает недавно, «сложнее» в силу экономической ситуации в стране, влияющей на снижение уровня продаж и повышающей напряженность при межличностном взаимодействии внутри коллектива.

5) Безопасные и комфортные условия труда – определенно положительно. Практически всех сотрудников устраивает близость работы к дому, ощущение безопасности на рабочем месте, условия труда.

6) Система оплаты труда – отрицательно. Практически всех сотрудников не устраивает их заработная плата, более половины членов коллектива считают необоснованной зависимость ставки оплаты труда от квалификации. Руководитель изучаемого коллектива упоминает, что ожидается повышение заработной платы, которого не было на протяжении пяти лет и рассчитывает, что это окажет позитивное влияние на текучесть кадров. В то же время, положительно оцениваются программы материального стимулирования, к которым относятся премии по итогам работы.

7) Социально-психологический климат в коллективе – положительно. Здесь можно сделать вывод о том, что сотрудники считают отношения внутри коллектива скорее позитивными, несмотря на заметную сложность в отношениях с руководителем у большинства продавцов, и упомянутую в интервью с управляющей напряженность, появляющуюся при низких уровнях продаж.

8) Социальные гарантии и защищенность – скорее отрицательно. Причиной негативной оценки данного показателя является наличие только двух социальных гарантий, выходящих за рамки обязательств работодателя по трудовому кодексу: полис ДМС после года работы и льготы для покупки продукции бренда. При этом, сотрудники считают свою трудовую занятость в этой компании стабильной, и уверены в завтрашнем дне, так как все требования трудового законодательства здесь соблюдаются.

9) Общественная значимость (полезность) организации – определенно положительно. Практически все сотрудники знают о программах внешней КСО, реализуемых брендом, гордятся работой в данной компании, и считают ценности и цели компании привлекательными для себя.

Возвращаясь к проблеме исследования организации с излишней текучестью кадров на линейных позициях, на основе проведенного исследования можно обозначить следующие выявленные причины возникновения желания сменить работу у продавцов-консультантов:

- Низкая заработная плата. Данный пункт был отмечен как наиболее значимый всеми, в том числе управляющей магазином.
- Несоответствие профессиональных знаний области трудовой деятельности. (Как упоминалось выше, коэффициент образовательного уровня линейных сотрудников заметно выше требуемого для выполнения трудовых обязанностей).
- Система мотивации и стимулирования персонала. Положительно отзываясь только о денежном стимулировании – премиях, продавцы преимущественно не удовлетворены качеством реализуемых программ мотивации, привлекательных только для супервайзеров или более опытных сотрудников (с опытом от 3-х лет).
- Низкая вовлеченность персонала в процесс принятия управленческих решений. Персонал организации, в зависимости от стажа работы, практически не участвует в решении рабочих вопросов с руководителем, несмотря на старания управляющей привлечь к обсуждению всех. Некоторые сотрудники испытывают затруднения при общении с руководителем – не хотят высказывать свою точку зрения, проявлять инициативу и брать на себя ответственность, многие думают, что руководитель не будет прислушиваться к их мнению. Примечательно, эти же сотрудники оценили сам трудовой процесс как скорее не интересный. По мнению управляющей, данные факты связаны с низкой заинтересованностью части персонала в повышении качества работы. Вероятно, здесь играет определяющую роль изначально несоответствующая структура мотивации сотрудников – ведь треть сотрудников расценивает работу в The Body Shop как временную занятость и не видят возможностей для самореализации.
- Большой объем работы. Пункт, отмеченный тремя из четырех сотрудников, думающих об увольнении, подтверждается так же и мнением



управляющей о том, что обязанностей и объема информации, который нужно осваивать, с течением времени у продавцов становится всё больше (появляется новая продукция, ингредиенты, социальные программы, техники продаж и пр.)

- Чрезмерный контроль над качеством выполняемой работы.

Контроль при помощи метода «тайный покупатель» оценивается всеми сотрудниками негативно, вероятно, в силу субъективности оценивания и как итог – создания стрессовой ситуации (например, если тайным покупателем является не специально нанятый случайный человек, а представитель высшего руководящего звена компании).

Итак, перечисленные выше причины излишней текучести кадров в исследуемой организации выступают первоочередными факторами, негативно влияющими на заинтересованность сотрудников в дальнейшей трудовой деятельности. Таким образом, подтверждается гипотеза исследования о том, что низкая вовлеченность персонала в управление КТЖ влияет на заинтересованность персонала в дальнейшей трудовой деятельности в организации, и, при этом, влияет негативно.

Основываясь на выводах об отношении персонала к качеству трудовой жизни и выявленных причинах желания смены работы сотрудниками, можно определить проблемные области при реализации направлений внутренней КСО в организации и предложить следующие рекомендации для оптимизации текущей ситуации:

1) Система оплаты труда. Очевидно, наличие «конкурентоспособной заработной платы» выступает скорее как пункт, привлекающий внимание соискателей в размещенных на сайтах вакансиях, нежели как действительно достойное вознаграждение за труд. *Рекомендации* по данному пункту будут содержать в себе очевидное решение путем повышения почасовой ставки оплаты, а также – формирование более разнообразной системы бонусов и вознаграждений.

2) Система мотивации и стимулирования персонала. Отчетливо заметный низкий уровень мотивации сотрудников с опытом работы в организации до или около года определяет множество проблем, одними из которых являются установленные низкая вовлеченность и повышенная текучесть кадров, а также косвенные проблемы, например, в виде низких уровнях продаж. Известно, что далеко не всегда для качественного выполнения своих обязанностей достаточно материального стимулирования персонала. Выявляя прочие потребности сотрудников и удовлетворяя их, можно обнаружить способы побуждения его к повышению результативности своего труда. В исследуемой организации положительными в использовании являются только денежные премии по итогам работы, однако прочие способы стимулирования, при всем их многообразии, если и используются, то только для сотрудников с опытом работы от года. Разумеется, данный факт связан с экономическими расчетами затрат на оформление полисов ДМС и льготной карты для покупок для тех, кто устроился на работу недавно и с наиболее высокой вероятностью (чем сотрудник, проработавший год) захочет сменить место работы. Моральное стимулирование и вовсе применяется только в виде почетной грамоты для сотрудников, проработавших 5 лет. Для повышения показателей или уровня продаж определенных продуктов организуются конкурсы различных уровней – от конкурса между сотрудниками магазина до соревнования между магазинами страны. Однако, сотрудников не удовлетворяют применяемые программы мотивации, вероятно, в виду замкнутости программ на повышении показателей и уровня продаж. Возможно, необходимо большее внимание уделить развитию человеческого потенциала – использовать знания и умения сотрудников, развивать их, вызывая желание самореализации внутри компании. Как *рекомендации* по данному пункту, можно обозначить, например, формирование системы корпоративных наград и премий, достижение которых будет прозрачным для сотрудников и будет повышать их социальный имидж, повышать заинтересованность (таких как, например, почетная доска и «сотрудник

месяца», сертификаты на покупку косметики или курсы повышения квалификации).

3) Низкая вовлеченность персонала в процесс принятия управленческих решений. Вытекающий из предыдущего пункта и тесно с ним связанный – уровень вовлеченности персонала так же способен оказывать значительное влияние на качество труда, его результат и эффективность работы всей компании. В отличие от системы мотивации персонала, вовлеченность персонала в управление является более узким и специфичным показателем качества трудовой жизни, отражающим совпадение интересов сотрудника с целями организации, его возможности и желания влиять на управленческий процесс, а также – способность нести ответственность, принимать самостоятельные решения, осознавать результат своего труда и получать удовлетворение от процесса и результата трудовой деятельности. Низкая вовлеченность большей части исследуемого коллектива связана с одной стороны со стажем работы в компании, а с другой – с низкой заинтересованностью в улучшении трудового процесса.

Относительно зависимости со стажем работы: определенно, длительность существования трудового коллектива в одном и том же составе показывает, есть ли в нем какие-либо традиции, устои, нормы формального и неформального поведения и т.п. Чем дольше коллектив существует в определенном составе, тем больше подобных элементов межличностного взаимодействия внутри него. На эффективность управленческих действий в таком коллективе влияют такие характеристики, как возраст его членов, пол, стаж работы, а также индивидуальные особенности каждого сотрудника, что само по себе является сложной задачей. Очевидно, в части исследуемого коллектива, где его члены трудятся вместе несколько лет, сложились определенные нормы, устои, традиции межличностного взаимодействия, адаптироваться под которые новым сотрудникам может быть непросто. Кроме того, небольшой стаж работы отражает сложности в адаптации не только к коллективу, но и к трудовой деятельности вообще: большой объем

информации, упомянутый низкий поток клиентов и высокие требования к уровню продаж с соответствующим контролем, определяют негативное восприятие сотрудником его обязанностей и неудовлетворенность от выполняемой работы. Отсюда, сотрудники с меньшим опытом работы (до или около года) дольше адаптируются и к взаимоотношениям с руководителем, не стремясь высказывать свою позицию. Очевидно, *рекомендациями* по данному пункту будет выступать, в первую очередь, корректировка программ по адаптации новых сотрудников, включающих в себя: проведение корпоративных мероприятий для «привлечения» новых сотрудников в коллектив и ознакомления с его нормами и традициями, всестороннее развитие корпоративной культуры; стимулирование постепенного повышения уровня продаж не только при помощи различных способов контроля (устных замечаний и похвалы, выговоров, и «тайного покупателя»), но так же и, например, показывая личным примером более опытных сотрудников (в том числе управляющей), как быстрее, проще и эффективнее освоить самые трудные моменты в работе, при этом повышая качество межличностного взаимодействия в коллективе и создавая у нового сотрудника чувство собственной значимости, нужности и принадлежности к тому, что ему нравится.

Далее, если новый сотрудник успешно адаптировался ко всем составляющим трудового процесса, для повышения его вовлеченности в управление, необходимо усовершенствовать его заинтересованность в оптимизации качества процесса и результата труда. *Рекомендации:* здесь, во-первых, определяющим будет являться этап подбора персонала. Изначальный подбор соискателей с соответствующей структурой мотивации будет облегчать последующее обучение и адаптацию, и определять заинтересованность сотрудника, то есть, необходимо ужесточить процедуру отбора персонала на линейные должности, опираясь на наличие соответствующего опыта у соискателя, или, как минимум, большого потенциала и желания развиваться в этой сфере. Во-вторых, в необходимо

систематически привлекать всех сотрудников к принятию решений, используя следующие механизмы: перед началом ежедневного собрания, руководителю необходимо обозначить актуальную цель собрания (для повышения мотивации сотрудников в обсуждении); регламентация процесса высказывания мнений – руководитель, как модератор собрания, поочередно дает слово каждому из сотрудников, уделяя особое внимание тем, кто систематически не проявляет активности – с целью пробуждения в них интереса к обсуждаемым вопросам, с последующими тактичными и вежливыми комментариями; при этом, руководителю важно не выделять сотрудников с большим опытом работы как «привилегированных специалистов», не «возвышать» их мнение над другими, не создавать заведомо неравных условий для обсуждения позиций менее опытных сотрудников. Кроме этого, эффективным будет использование руководителем коллектива методов брейнсторминга и делегирования полномочий. Так, брейнсторминг как метод коллективного решения проблемы путем высказывания максимального количества идей за определенный промежуток времени позволит «раскачать» устоявшиеся модели поведения у всего коллектива, сгенерировать множество полезных идей и увидеть инициативу от самых равнодушных сотрудников. Делегирование полномочий определенно позволит всем сотрудникам ощущать наибольшую ответственность за свою работу, принимать самостоятельные решения и развивать осознание собственной значимости для компании. Итак, подводя итог проведенному исследованию, можно обозначить следующие достигнутые результаты:

На основе данных анкетирования и экспертного интервью было выявлено отношение сотрудников исследуемой организации к различным сторонам их трудовой деятельности, дана оценка показателям качества трудовой жизни и установлена взаимосвязь между стажем работы в компании и общей удовлетворенностью работой.

Выделив положительные и негативные оценки сторон трудовой деятельности, были выявлены шесть наиболее значимых причин возникновения желания уволиться с работы, а также направления реализации внутренней КСО, получившие низкую оценку среди персонала. Было установлено, что реализация компанией программ внешней КСО повышает репутацию бренда и привлекает соискателей наличием ценностей и целей, совпадение с которыми вызывает у сотрудников чувство гордости за работу в The Body Shop. Негативно оцениваются система оплаты труда, ограниченность предоставляемых социальных гарантий, и программы развития персонала и инвестиций в человеческий капитал (программы адаптации новых сотрудников, мотивации, морального стимулирования, система контроля качества работы, участия сотрудников в принятии управленческих решений).

Для усовершенствования ситуации в проблемных областях реализации внутренней КСО были предложены рекомендации: по корректировке процесса отбора линейного персонала, программ адаптации новых сотрудников, развитию корпоративной культуры, привлечению сотрудников к процессу принятия решений, используя механизмы межличностного взаимодействия, брейнсторминга и делегирования полномочий. Подтверждается высокая роль внутренней КСО как механизма управления персоналом, за счет значительного влияния на восприятие качества трудовой жизни сотрудниками, на их интерес и удовлетворенность работой. Важным для эффективной работы так же является чувство гордости за свою компанию, чувство принадлежности к известному, престижному и реализующему социальную ответственность бренду.

## Заключение

Проведенное исследование концепции корпоративной социальной ответственности подтверждает актуальность использования ее принципов, как необходимого элемента стратегического целеполагания бизнеса в современном обществе. Ответственность как норма поведения определяется внешними правилами, общепринятыми требованиями и внутренними моральными установками, ценностями. Обязательная (по Кероллу экономический и правовой уровень) и добровольная (этический и филантропический) ответственность определяют нормы взаимоотношений между бизнесом и обществом. Так, обоснование социальной ответственности бизнеса в первую очередь перед его стейкхолдерами определяет экономическую эффективность для бизнеса и вносит вклад в развитие местных сообществ, а требования к бизнесу, закрепленные в законе, обеспечивают сохранность окружающей среды. Отсюда, бесспорной является актуальность, общественная значимость и высокая роль вклада КСО в реализацию концепции устойчивого развития.

В соответствии с задачами исследования, можно обозначить основные достигнутые результаты. В первой главе диссертации «теоретико-методологические основания корпоративной социальной ответственности» были подробно изучены основные подходы к пониманию феномена КСО: от первых идей о филантропии (Э. Корнеги, Дж. Рокфеллер, «Евангелие процветания»), более поздних и определенных подходов к формулировке и содержанию ответственного бизнеса (Г. Боуэн), критичного восприятия концепции (М. Фридман), до наиболее полноценно и разносторонне рассмотренных подходов к обязанности бизнеса быть социально-ответственным (Комитет по экономическому развитию в США, 1971г, три концентрических круга социальной ответственности), основополагающей современные подходы пирамиды уровней социальной ответственности А. Керолла, теории стейкхолдеров Э. Фримана и ее развития в трудах М. Клеарсона. Далее были рассмотрены особенности современных

национальных моделей КСО: американской, европейской, британской, японской, исламской. Так, наибольшее развитие практика КСО получила в США (реализуется в открытой форме) и странах ЕС (скрытая, стремящаяся к открытой форме). В японской модели КСО основное внимание бизнеса сосредоточено на внутренней среде организации, и во многом регулируется на государственном уровне. Исламскую модель отличает противостояние «навязыванию» принципов КСО, принятых в западных странах, а основной акцент делается на осознание ответственности бизнеса через нормы морали и на основе религии. Так же была рассмотрена специфика институализации концепции КСО в России, и сделан вывод об ограниченности применения КСО бизнес сообществами: в действительности социально-ответственное поведение в России реализуется преимущественно крупными общенациональными компаниями, филиалами международных компаний, а бизнес среднего уровня проявляет социально ответственное поведение фрагментарно и ситуативно, не встраивая КСО в стратегию развития своей компании.

Кроме того, были рассмотрены существующие классификации уровней социальной ответственности (базовый, уровень благотворительности, ответственности перед персоналом, социальные инвестиции в развитие местных сообществ и уровень венчурной филантропии – финансирования и помощи инновационным отраслям бизнеса); форм (открытая и скрытая); принципов (добровольности, разделения сфер реализации, ответственности сверх требований закона, равенства стейкхолдеров); уровней по взаимодействию со стейкхолдерами, а так же основные стандарты социальной отчетности. При изучении внутренней корпоративной социальной ответственности было дано ее определение, обоснована ее значимость и выделены ее направления. Как показатель внутренней КСО была рассмотрена концепция качества трудовой жизни, и значимость вклада в развитие человеческого капитала. На основе



обозначенных теоретических оснований КСО, во второй главе «Отношение персонала к управлению качеством трудовой жизни на примере «The Body Shop»» были выделены показатели качества трудовой жизни, на основе которых проводилось дальнейшее исследование методами анкетирования и экспертного интервью. При помощи анализа полученных данных, были выявлены причины желания смены работы среди сотрудников как актуальной проблемы излишней текучести кадров в коллективе, а также показатели, отражающие неудовлетворенность работой среди сотрудников, и, соответственно направления КСО, требующие корректировки и оптимизации. Были предложены рекомендации по усовершенствованию текущей ситуации, связанные со следующими выявленными проблемными областями: подбор и адаптация персонала, развитие корпоративной культуры и повышение вовлеченности и заинтересованности сотрудников.

В наиболее общем виде, необходимо обозначить выводы для реализации концепции КСО как эффективного механизма управления персоналом. Для оптимального соотношения затрат на реализацию социальных программ внутри организации и их результата в виде максимальной отдачи от персонала своих интеллектуальных ресурсов и увеличения прибыли бизнеса в целом, необходимо стабильно поддерживать следующие элементы рабочего процесса на комфортном для сотрудника уровне: - Осознание значимости работы сотрудника: выполнение поставленной перед сотрудниками задачи должно вносить ощутимый вклад в достижение целей проектов организации, и значимость этого вклада должна быть понятна персоналу; - Четкое понимание задач и целей сотрудником: задачи, поставленные перед сотрудниками, должны дополнять друг друга и составлять целостную картину того, что необходимо достичь в конечном итоге; - Разнообразие в рабочем процессе: рабочий процесс должен допускать разнообразие темпа, места работы и различные способы достижения поставленных целей; - Качественная обратная связь: сотруднику должна быть

обеспечена возможность получения прямой, либо опосредованной, немедленной, либо отсроченной обратной связи по результатам выполнения порученных ему рабочих задач; - Самореализация сотрудников: выполняемая работа не должна исключать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы, реализации творческого потенциала ее исполнителей; - Ответственность сотрудника за выполняемую работу: сотрудник должен быть наделен необходимыми полномочиями и нести ответственность за достигнутые результаты; - И, что особо важно, процесс выполнения служебных обязанностей обязательно должен приносить удовлетворение сотруднику.

## Список литературы

1. Asyraf Wajdi Dusuki. What Does Islam Say About Corporate Social Responsibility (CSR)? Review of Islamic Economics, Volume 12, Number 1, May 2008. URL: <http://www.iefpedia.com/english/wp-content/uploads/2009/09/What-Does-Islam-Say-About-Corporate-Social-Responsibility-CSR.pdf> (дата обращения: 11.03.2016)
2. Bowen H. R. Social Responsibilities of the Businessman // N.Y. Harper & Row. 1953
3. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons. 1991. P. 42
4. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // New York Times Magazine. - 1970.
5. The Body Shop. URL: <http://www.thebodyshop.com/index.aspx> (дата обращения: 30.03.2016)
6. The Body Shop® обогащаем нашу планету. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-planet> (дата обращения: 30.03.2016)
7. The Body Shop® Обогащаем наших людей. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-people-new> (дата обращения: 30.03.2016)
8. The Body Shop® Обогащаем наши продукты. URL: <http://www.thebodyshop.ru/ru/our-products> (дата обращения: 30.03.2016)
9. The Body Shop® Работа у нас. <http://www.thebodyshop.ru/ru/careers> (дата обращения: 30.03.2016)
10. Автономов В. Ананьина О. Макашева Н. История экономических учений / Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 784 с.
11. Афонин Ю. А., Жабин А. П., Панкратов А. С. Социальный менеджмент: М., 2004. С. 13.

12. Баташева М. А. Качество трудовой жизни как показатель осуществления трудового потенциала // Молодой ученый. — 2015. — №8. — С. 471-474.

13. Бергер Д, Бергер Л. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланаса Бергера; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008 - 761 с

14. Бизнес портал. Текучесть кадров. Формула и пример расчета, 2014-02-03 URL : <http://copdoc.ru/articles/806.html> (дата обращения: 29.03.2016)

15. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. Российский журнал менеджмента. № 3, 2004. С. 17-34

16. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. СПб: Изд-во Высшая школа менеджмента. - СПбГУ. 2010. - 272с.

17. Борисов А. Ф., Пруель Н. А., Минина В. Н. и др. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 304 с.

18. Василенко Е. В. Инновационные формы благотворительной деятельности российского бизнеса // Власть. 2016. № 2. С. 42-46

19. Веревкин, Л. П. (2010) Социальная ответственность бизнеса [Электронный ресурс] // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2010. № 1 (95). Январь — февраль. URL: [http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/95\\_1/2010\\_1\(95\)\\_3\\_Verevkin.pdf](http://wciom.ru/fileadmin/Monitoring/95_1/2010_1(95)_3_Verevkin.pdf) (дата обращения: 19.03.2016).

20. Воеводкин Н. Ю. Социальная ответственность в системе корпоративного управления. // Журнал «ARS ADMINISTRANDI» («Искусство управления»), 2011 г., с. 53.

21. Гидденс Э. Социология / При участии К. Бердсолл: Пер. с англ. Изд 2-е, полностью перераб. и доп. М.: Едиториал УРСС, 2005.

22. Глебова И.С. Социальная ответственность бизнеса в России и за рубежом: Учебное пособие. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2008.
23. Грекова Г.И., Киварина М.В., Кузьмин А.В., Руденко К.А. Взаимодействие предпринимательских структур, власти и населения в системе социального партнерства / НовГУ имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2010. – 242 с.
24. Зверкович И.О., Скляр Е.Н. Исследование моделей корпоративной социальной ответственности, используемых в мировой практике // Вестник Брянского государственного технического университета. №4(12). - 2006. - С.82-86.
25. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб: Питер, 2002 — 512 с.
26. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб, 2001.
27. Карьера в ООО "МОНЭКС ТРЕЙДИНГ" URL: <http://moneks.ru/personnel/preim/> (дата обращения: 30.03.2016)
28. Кашин, В. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) / В. Кашин, А. Нецадин, Г. Тульчинский. // Человек и труд. - 2009. - № 5. - С. 20-28.
29. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2012. 524 с.
30. Киварина М. В. Корпоративная социальная ответственность // Экономический журнал. 2011. Т. 23. Стр. 4-6
31. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации; под ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова - М.: Кнорус, 2008. - 504 с.

32. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность, 2-е изд. - 2-е изд. - М.: ИТК Дашков и К, 2008. - 216 с.
33. Кушпов, В. Зарубежный опыт развития социально ответственного бизнеса / В. Кушпов // Государственная служба. - 2004. - № 2. - С. 40-43.
34. Латушенко С. Л. Управление качеством трудовой жизни как фактора повышения эффективности труда на предприятии в системе менеджмента качества. Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 16, 2014. Стр. 82-87
35. Лещенко О. А., Корчагина Е. В. Современные методики оценки эффективности деятельности компаний в области КСО // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 1. С. 11-18.
36. Литвин, И. Ю. Проблемы позиционирования компании в системе бизнеса / И. Ю. Литвин // Региональная экономика: теория и практика. - 2009. - № 41. - С. 84-88.
37. Литовченко, С. Е., Корсакова, М. И. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 108 с.
38. Лобанова, Г. А. Социальная ответственность бизнеса / Г. А. Лобанова, А. А. Колесникова // Вестник Ижевского государственного технического университета. - 2010. - № 1. - С. 35-38.
39. Лояльность сотрудника к компании и Теория справедливости. URL: <http://hr-elearning.ru/loyalnost-sotrudnika-k-kompanii-i-te/> (д а т а обращения: 01.04.2016)
40. Макеев В.А. Корпоративная культура и социальная ответственность в управлении организацией. Вестник военного университета. 2009, №3. С. 71-77
41. Манфред К. де В. Лидер на кушетке. – М. 2008.
42. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб: Питер. 2008

43. Мацкуляк, Д. И. К вопросу о социальной ответственности предприятий / Д. И. Мацкуляк, Н. А. Пелих // Региональная экономика: теория и практика. - 2008. - № 7. - С. 73-81.

44. Меморандум «О принципах корпоративной социальной ответственности». Консолидированная позиция членов Комитета по корпоративной ответственности Ассоциации менеджеров. URL: [www.amr.ru/committee/detail.php?ID=2409](http://www.amr.ru/committee/detail.php?ID=2409) (дата обращения: 10.04.2016)

45. Менеджмент качества: учеб. пособие для бакалавров и специалистов/ Э. В. Минько, А. Э. Минько. – СПб, и др.: Питер, 2013. – 268 с

46. Меркушова Н. И., Гаффорова Е. Б. Принцип TQM «Вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента // Экономика, управление, финансы: материалы II междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). — Пермь: Меркурий, 2012. — С. 135-137

47. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. С. 360.

48. Морозова И. С. Корпоративная социальная ответственность в информационном обществе [Электронный ресурс] // Информационный гуманитарный портал «Знание. Понимание. Умение». 2011. № 6 (ноябрь — декабрь). URL: [http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova\\_Corporate-Social-Responsibility/](http://www.zpu-journal.ru/e-zpu/2011/6/Morozova_Corporate-Social-Responsibility/) (дата обращения: 22.03.2016).

49. Николаев Н.А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления 194 вовлеченностью // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 5 (127). С. 194—209 URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-povysheniya-effektivnosti-truda-rabotnikovmalyh-predpriyatiy-na-osnove-upravleniya-vovlechennostyu#ixzz46H8PDAV5> (дата обращения: 09.04.2016)

50. Новикова М. Л. Внешняя социальная отчетность компании: международные стандарты // Журнал «Работа с персоналом». 17.02.2014 URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/Vneshnjaja-socialnaja-otchjotnost-kompanii-mezhdunarodnye-standarty.html> (дата обращения: 27.03.2016)

51. Осипов Г.В. Социологический энциклопедический словарь. М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2000.
52. Основы социального управления: Учебное пособие / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др. Под ред. В.Н. Иванова. — М.: Высш. шк. 2001.— 271 с.
53. Перекрестов Д. Г., Поварич И. П., [Шабашев В. А.](#) Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики / М.: Академия Естествознания, 2011. — 437 с.
54. Перфильева М. Б. Предпосылки управления качеством трудовой жизни. Журнал социологии и социальной антропологии. 2010. Т. 13. № 2. С. 116-125
55. Попов С.А., Фомина Л.Л. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (224). — с. 60-65. URL : <http://www.creativeconomy.ru/articles/27905/> (дата обращения: 20.03.2016)
56. Ребров А. В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий // Социологические исследования. 2008. № 5. С. 74-75.
57. Самородов В. 2007. Венчурная филантропия – прямые инвестиции в благотворительность. – Деньги и благотворительность. № 3(64). URL: <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/venchurnaya-filantropiya-pryamye-investitsii-v-blagotvoritelnost.html#ixzz43jggwQYh> (дата обращения: 25.03.2016)
58. Саркулова А. Т. К вопросу «Качество трудовой жизни» / А. Т. Саркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2010. – № 3. – С. 124
59. Соболева И. П. Социальная ответственность бизнеса: глобальный контекст и российские реалии // Вопросы экономики. – 2005. – № 10.
60. Соколянский В. В., В. А. Бородин. Этика бизнеса: Учебное пособие, 2-е изд., стереотип. – М.: МГИУ, 2008. – 196 с.



61. Социальная хартия российского бизнеса. URL: <http://www.rspp.ru> (дата обращения: 29.03.2016)
62. Стрижов, С. Социальная ответственность бизнеса как требование времени / С. Стрижов // Государственная служба. - 2005. - № 6. - С. 116-121.
63. Тугускина Г. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал предприятий. "Управление персоналом" N3 2009 год. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1896> (дата обращения: 23.03.2016)
64. Тульчинский Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности: учебник для бакалавров /— М.: Издательство Юрайт, 2014. — 338 с.
65. Удальцова М.В., Воловская Н.М., Плюснина Л.К. Четыре среза занятости: ценности, мотивация, доходы, мобильность // Социологические исследования. 2005. № 7.
66. Ульянова О.Ю., Никифорова М.Е. Венчурная филантропия – институт социальной ответственности бизнеса // Российское предпринимательство. — 2007. — № 8 (95) . — с. 111-115.
67. Управление персоналом организации. Под ред. А.Я. Кибанова.М., 2005.
68. Фридман М. Капитализм и свобода. — М.: Новое издательство, 2006.
69. Цуциева О.Т., А.З. Гобозова. Сравнительный анализ моделей КСО / Международный научно-исследовательский журнал: Сборник по результатам XVII заочной научной конференции Research Journal of International Studies. Екатеринбург: МНИЖ – 2013. – № 6 (13) Часть 2. – С. 91-96.
70. Чирикова А.Е., Н.Ю. Лапина, Л.С. Шилова, С.В. Шишкин. Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер? / Независимый институт социальной политики. М.: ГУ–ВШЭ, 2005.

71. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

72. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа. 2005. - 224 с.

73. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 3-е изд.: пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб, 2008.

### **Программа исследования**

**Тема исследования:** внутренняя корпоративная социальная ответственность как механизм управления персоналом

**Объект исследования:** персонал организации, функционирующей по принципам КСО

**Предмет исследования:** отношение персонала организации к управлению качеством трудовой жизни, в рамках реализуемых программ внутренней КСО.

### **Актуальность исследования:**

В современном мире корпоративная социальная ответственность бизнеса является одной из наиболее значимых составляющих оптимального стратегического целеполагания в организации. КСО является важным фактором, предопределяющим оптимальное использование ресурсов и устойчивое развитие организации. На данный момент немногие организации реализуют программы КСО внутренней направленности, содержательно выходящие за рамки трудового кодекса. Однако, от того, насколько сотрудник будет мотивирован, заинтересован, а его ценностные установки будут соответствовать целям, миссии организации, в которой он трудится, зависит успех деятельности всей компании, достижение ее целей и увеличение прибыли. Адекватный и эффективный механизм мотивации труда персонала – залог успешной работы организации, оптимального использования ресурсов компании и потенциала персонала. В основе практически любой организации лежит интеллектуальный капитал, реализация потенциала которого зависит от мотивации сотрудника. Программы внутренней КСО – значимый элемент качественного и эффективного социального управления в любой организации. Научно обоснованное решение управленческих задач позволяет обеспечивать благоприятные социально-психологические условия на предприятии, влиять на развитие отношений с заинтересованными сторонами, своевременно

предотвращать социальную напряженность, не нарушая принципов экономической эффективности. Таким образом, актуальность так же обуславливается необходимостью изучения возможностей использования внутренней КСО как инструмента (или системы инструментов) организации для достижения ее целей.

### **Гипотеза исследования.**

Внутрикорпоративная социальная ответственность выступает как механизм реализации качественного социального управления организацией, то есть, является одним из основных факторов, определяющих качество трудовой жизни персонала. Программы внутренней КСО выступают как механизм управления трудовым коллективом, способный урегулировать существующую в организации проблему высокой текучести кадров. Очевидно, что инвестиции в человеческий капитал должны повышать производительность труда, снижать текучесть кадров и позволять привлечь лучших специалистов на рынке. Однако, с другой стороны, существует точка зрения: наличие социального пакета само по себе не стимулирует персонал к повышению производительности, а лишь лимитирует негативные тенденции.<sup>55</sup> То есть, наличия материальных поощрений и конкурентоспособной заработной платы может быть недостаточно для формирования устойчивой и долгосрочной готовности и желания трудовой занятости в компании. Таким образом, для положительных результатов социального управления в организации, необходимо наличие налаженных каналов обратной связи, рефлексизирующих отношение персонала к управлению качеством трудовой жизни. Важнейшим результатом использования обратной связи как инструмента управления персоналом является повышение заинтересованности сотрудников в управлении качеством трудовой жизни. Итак, повышая вовлеченность персонала в

---

<sup>55</sup>Материалы III Всероссийского социологического конгресса. М.: Институт социологии РАН, Российское общество социологов, 2008. Задачи социального пакета в структуре стратегического управления организацией. Березин А.Е. Секция 21. Социология организаций и управления.

управление качеством их трудовой жизни, вероятность полноценного качественного удовлетворения потребностей сотрудников возрастает, что способно снизить текучесть кадров. **Гипотеза:** низкая вовлеченность персонала в управление качеством трудовой жизни оказывает негативное влияние на заинтересованность сотрудников в дальнейшей трудовой деятельности в организации.

### **Цель и задачи исследования.**

**Цель исследования:** выявление отношения персонала исследуемой организации к управлению качеством их трудовой жизни в рамках реализации программ внутренней КСО. **Задачи:**

1. Сбор и предварительный анализ исследовательского материала о подходах к корпоративной социальной ответственности бизнеса; качеству трудовой жизни; вовлеченности персонала в управление.
2. Анкетирование линейных сотрудников исследуемой организации с целью выявления их отношения к различным сторонам их трудовой деятельности.
3. Анализ данных, полученных по результатам анкетирования.
4. Интервьюирование управляющего торговыми точками.
5. Анализ данных, полученных в ходе проведения интервью.
6. Формирование ряда научных выводов об управленческой проблеме и разработка рекомендаций для повышения эффективности социального управления.

### **Интерпретация и операционализация понятий.**

Внутренняя КСО - деловая практика по отношению к сотрудникам организации, предполагающая решение вопросов управления развитием персонала, здоровья и безопасности на рабочем месте, дополнительного медицинского и социального страхования; экологической политики и использования природных ресурсов.

Вовлеченность — отношение сотрудника к компании, ее руководству, обязанностям и условиям труда, при котором он проявляет неподдельный

интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности, превосходя установленные стандарты.<sup>56</sup>

Качество трудовой жизни персонала – понятие, интегрирующее все стороны трудовой деятельности человека в организации и отражающее степень удовлетворенности человека от трудовой деятельности. Сюда относится: «организация и содержание труда, его оплата, стимулирование и мотивация, создание благоприятных и безопасных условий трудовой деятельности, соотношение рабочего и свободного времени, психологический климат в коллективе, удовлетворенность трудом, чувство социальной полезности и гордости выполняемой работой, качество досуга, дальнейшее развитие и самосовершенствование человека».<sup>57</sup>

Корпоративная культура – это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.<sup>58</sup>

Корпоративная социальная ответственность — это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация.<sup>59</sup>

---

56<sup>□</sup> Николаев Н.А. Алгоритм повышения эффективности труда работников малых предприятий на основе управления 194 вовлеченностью // Вестник Самарского государственного университета. 2015. № 5 (127). С. 194—209 URL: Научная библиотека КиберЛенинка: <http://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-povysheniya-effektivnosti-truda-rabotnikovmalyh-predpriyatiy-na-osnove-upravleniya-vovlechennostyu#ixzz46H8PDAV5> (дата обращения: 09.04.2016)

57<sup>□</sup> Саркулова А. Т. К вопросу «Качество трудовой жизни» / А. Т. Саркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2010. – № 3. – С. 124

58<sup>□</sup> Источник: <http://www.cultmanager.ru/article/4597-korporativnaya-kultura-organizatsii> (дата обращения: 11.04.2016)

59<sup>□</sup> Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект: монография / под общ. ред. д.э.н., проф. И.Ю. Беляевой, д.э.н., проф. М.А. Эскиндарова. — М.: КНОРУС, 2008. Стр. 19-27

Обратная связь с руководством – ответная реакция руководства на какие-либо действия подчиненного, может быть как положительной, так и отрицательной.

Материальное стимулирование – воздействие на трудовое поведение сотрудника с использованием различных способов, предполагающих денежное, вещественное вознаграждение, денежные выплаты, премии.

Моральное стимулирование – воздействие на трудовое поведение сотрудника с использованием способов, повышающих его общественную значимость, признание, социальный имидж.

Программы мотивации - система мероприятий для управления мотивацией, совокупность вознаграждений, поощрений и т.п., которые могут быть актуальными для сотрудников в данный момент, и при помощи которых работодатель управляет качеством деятельности работников, их заинтересованностью в рабочем процессе и т.п.

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, осуществление которых так же предполагает в будущем получение компанией определенного экономического эффекта.

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.

### **Основные методы, применяемые в исследовании.**

В ходе проведения данного исследования будут использоваться методы анкетирования и полуструктурированного интервью. Анкетирование будет представлять собой количественную составляющую исследования, при помощи сплошной выборки будут опрошены сотрудники конкретных торговых подразделений. Целью анкетирования будет выяснение отношения сотрудников к наличию, информационной доступности, реализации, и результатам внутренней КСО компании-работодателя. Выбор данного метода обуславливается относительной несложностью и быстротой при заполнении анкеты.

Анкета для линейных сотрудников организации состоит из нескольких тематических блоков вопросов, сгруппированных в соответствии с логикой исследования роли внутренней КСО в управлении персоналом. Так, кроме вопросов о должности, трудовом стаже и причинах трудоустройства и намерений увольнения, в соответствии с выделенными направлениями внутренней КСО будут изучены показатели качества трудовой жизни:

- Развитие персонала, включая его профессиональное обучение, инвестиции в человеческий капитал. Сюда относятся вопросы о следующих показателях КТЖ: перспективы карьерного роста, возможности самореализации, участие в принятии решений, влияние работы на личную жизнь и удовлетворенность трудом. Вопрос №4, пункты 1.1-1.5, а также блок вопросов № 6. Вовлеченность персонала в управление качеством трудовой жизни и участие в принятии решений будут отражены в вопросе № 7.

- Охрана здоровья и обеспечение безопасных условий труда. Здесь будут исследоваться вопросы о Безопасных и комфортных условиях труда как показателя КТЖ. Вопрос №4, пункты 2.1-2.6.

- Создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат на уровне, обеспечивающем сохранение и развитие человеческого потенциала и являющемся конкурентоспособным на рынке труда. То есть, система оплаты труда как показатель КТЖ. Вопрос №4, пункты 3.1-3.4.



- Оказание материальной помощи, забота о ветеранах, помощь с жильем и прочее; как показатель КТЖ – социальные гарантии и чувство защищенности. Вопрос №4, пункты 4.1-4.5
- Формирование сильной корпоративной культуры; социально-психологический климат в коллективе как показатель КТЖ. Вопрос №4, пункты 5.1-5.15
- Обеспечение высокого качества продукции и услуг; внедрение ресурсосберегающих технологий; обеспечение экологической безопасности производства и выпускаемой продукции как факторы, обуславливающие общественную значимость (полезность) деятельности организации с точки зрения сотрудников. Вопрос № 5.

Полуструктурированное интервью будет выступать как качественная составляющая исследования, при помощи него будут раскрыты наиболее неоднозначные вопросы, соответствующие логике исследования, требующие более полного и глубокого рассмотрения. Интервью планируется провести с управляющим персоналом конкретных торговых точек.

Сравнение полученных в интервью и анкетировании данных позволит увидеть целостную картину управленческой проблемы в данной организации. С одной стороны, станет известна позиция управляющего звена о том, какие социальные программы применяются, а какие необходимо реализовывать в будущем. С другой стороны, наглядно будет представлено мнение подчиненных сотрудников о том, как к ним относится руководство, какие в реальности программы или элементы внутренней КСО применялись, какие условия труда их не устраивают и что способствует их уходу из компании. Так, сравнив две «полярные» точки зрения, можно будет сделать выводы о качестве социального управления в организации, об эффективности внутренней КСО и разработать рекомендации по улучшению ситуации, в том числе, с повышенной текучестью кадров.

*Пример анкеты:*

1) **Какую должность Вы занимаете на данный момент?**

- Стажер
- Продавец-консультант
- Супервайзер

**2) Каков Ваш стаж работы в компании?**

- менее 0,5 года;
- 0,5-1 год;
- 1-2 года
- 2-3 года;
- 3 года или более

**3) Пожалуйста, укажите одну или несколько причин, по которым Вы выбрали**

**данную компанию для трудовой деятельности:**

- Высокая заработная плата
- Удобный график работы
- Перспективы карьерного роста
- Территориальная близость к месту учебы/дому
- Дружеский коллектив
- Возможности самореализации
- Совпадение интересов с ценностями бренда
- Неплохой вариант временной подработки

Другое: \_\_\_\_\_.

**4) Оцените, пожалуйста, следующие стороны Вашей трудовой деятельности в организации:**

		оряет Определенно	овлетворяет Скорее	тветить Затрудняюсь	летворяет Скорее не	яет Определенно не
1.1	Качество программ по адаптации новых сотрудников					
1.2	Возможность карьерного роста					
1.3	Система мотивации и стимулирования персонала					
1.4	Качество организации тренингов и семинаров для повышения квалификации и их эффективность					
1.5	Влияние работы на личную жизнь					
2.1	Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)					
2.2	Удобство территориального расположения места работы					
2.3	Ощущение безопасности и защищенности на рабочем месте					
2.4	Медицинское страхование					
2.5	Оплата больничных листов					
2.6	Надежность места работы, уверенность в завтрашнем дне					
3.1	Оплата труда					
3.2	Обоснованность зависимости квалификации и ставки оплаты труда					
3.3	Премии по итогам месяца, квартала, года					
3.4	Премии за выслугу лет, по возрасту					

4.1	Льготное предоставление спортивно-оздоровительных услуг					
4.2	Помощь в решении жилищных вопросов на льготных условиях					
4.3	Фирменная одежда и обувь					
4.4	Компенсация транспортных расходов					
4.5	Льготное питание					
5.1	Психологический климат в коллективе					
5.2	Отношения с непосредственным руководством					
5.3	Стиль руководства					
5.4	Помощь руководителя в карьерном росте					
5.5	Обратная связь с руководителем, доведение до персонала решений руководства					
5.6	Четкое разграничение должностных обязанностей					
5.7	Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе					
5.8	Система контроля качества работы сотрудников					
5.9	Взаимоотношения с коллегами					
5.10	Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)					
5.11	Организация корпоративных мероприятий по проведению досуга					
5.12	Организация поздравлений сотрудников к праздничным событиям					
5.13	График работы					
5.14	График отпусков					
5.15	Сочетание личных целей и целей организации					

**5) Реализует ли компания следующие аспекты корпоративной социальной ответственности (один вариант ответа):**

	Да	Скорее да	Не знаю	Скорее нет	Нет
Программы повышения квалификации					
Программы по охране и укреплению здоровья персонала					
Программы морального стимулирования персонала					
Жилищные программы для сотрудников					
Благотворительные проекты					
Участствует в развитии науки, образования, технологий и инноваций					
Выпускает товары/услуги высокого качества					
Внедряет в процесс производства ресурсосберегающие технологии					
Реализует программы по защите окружающей среды					
Участствует в формировании позитивного общественного мнения о социально-ответственном бизнесе					

**б) Оцените, пожалуйста, свою общую удовлетворенность рабочим процессом, воспользовавшись предложенной градацией (один вариант ответа):**

	Да	Скорее да	Затрудняюсь	Скорее нет	Нет
Часто ли Вы в течение типичной рабочей недели чувствуете перегрузку или стресс?					
Вы гордитесь брендом компании, в которой Вы работаете?					
Вы довольны льготами для сотрудников?					
Используете ли Вы возможности для самореализации при работе?					
Вы получаете за свою работу адекватную зарплату?					

**7) По следующим пунктам ответьте, пожалуйста, как Вы считаете:**

	Да	Скорее да	Затрудняюсь ответить	Скорее нет	Нет
В полной ли мере Вы применяете свою компетенцию и профессионализм в рабочем процессе?					
Вносите ли Вы вклад в развитие и достижение целей организации?					
Необходимо ли повысить Вашу квалификацию для увеличения эффективности Вашего труда?					
Совпадают ли Ваши ценностные установки с ценностями и целями организации?					
Является ли для Вас интересным сам трудовой процесс?					
Является ли для Вас очевидным результат Вашего труда?					
Способны ли Вы повлиять на принятие управленческих решений руководителем?					
Часто ли Вы принимаете на себя ответственность за решение проблемных ситуаций в рабочем процессе?					
Часто ли Вы являетесь инициатором обсуждения с руководителем проблемных вопросов, касающихся рабочего процесса?					
Делитесь ли Вы с руководителем своими идеями для увеличения качества и эффективности рабочего процесса?					
Прислушивается ли руководитель к Вашему мнению?					
Считаются ли с Вашим мнением Ваши коллеги?					

**8) Собираетесь ли Вы менять работу в ближайший 0,5-1 год?**

- Несомненно, нет
- Вероятно, нет
- Я думаю об этом
- Вероятно, да

- Несомненно, да

**8.1. Если Вы собираетесь менять работу, назовите, пожалуйста, причину(-ы) Вашего увольнения:**

- Нет возможности продвижения по службе
- Недостаток социально-бытовых условий и льгот
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив саморазвития на работе
- Неудовлетворенность результатами своего труда
- Большой объем работы
- Несоответствие профессиональных знаний области трудовой деятельности
- Удаленность от дома
- Желание сменить сферу деятельности
- Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- Чрезмерный контроль над качеством выполняемой Вами работы
- Конфликтный коллектив
- Личные причины
- Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации

Другое \_\_\_\_\_

**9) Пожалуйста, укажите Ваш уровень образования:**

- Среднее общее образование;
- Среднее профессиональное образование;
- Неоконченное высшее (бакалавриат);
- Высшее образование — бакалавриат;
- Высшее образование — специалитет, магистратура;

**10) Пожалуйста, укажите Ваш пол:**

- Мужской
- Женский

**11) Пожалуйста, укажите Ваш возраст:**

- 18 - 25 лет
- 26 - 35 лет
- 36 - 45 лет
- 46 лет и старше

Гайд полуструктурированного интервью с руководителем торговых точек.

1) Расскажите, пожалуйста, подробно, какие программы КСО, направленные во внутреннюю среду организации, реализуются в Вашей компании?

2) Как Вы думаете, какова репутация Вашей компании как работодателя среди соискателей?

3) Как Вы оцениваете удовлетворенность работой сотрудников? (на что чаще всего жалуются сотрудники, по каким причинам они увольняются, что более всего ценят в компании)

4) Как Вы думаете, в чем причина частых увольнений сотрудников? Планируются ли конкретные управленческие решения для изменения текущей ситуации?

5) Что вы делаете для поддержания благоприятного климата в коллективе? (перечислить: организовываются ли Корпоративные мероприятия, выезды на природу; поощрение персонала и программы мотивации/ проведение оценки удовлетворенности персонала; условия для работы и отдыха; четкие должностные инструкции и донесение до сотрудников решений руководителей)

6) Какие способы для повышения квалификации персонала используются в вашей организации? (Самообучение, Наставничество, курсы внутри организации, курсы вне организации...)

7) Расскажите про системы поощрения и системы наказания сотрудников, используемые как инструменты воздействия?

8) Насколько сотрудники вовлечены в процесс принятия решений? Высказывают ли они своё мнение в трудовом процессе и прислушиваетесь ли Вы к нему?

## Социально-демографический состав сотрудников

Показатели		2014	2015
<b>1</b>	Общая численность работников, всего	17	17
	В том числе, мужчины	0	0
	женщины	17	17
<b>1.1</b>	Численность работников по возрастным группам:		
	18-25	10	9
	26-30	5	6
	31-40	2	2
	41-50	0	0
	51-59	0	0
<b>1.2</b>	Общая численность операционных работников, всего	12	12
	В том числе: с неполным средним образованием	0	0
	с общим средним образованием	1	2
	с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	0	0
	со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	5	2
	с общим высшим образованием (бакалавр),	2	4
	со специальным высшим образованием (специалист)	4	4
<b>1.3</b>	Общая численность служащих (руководителей и административных работников), всего	5	5
	В том числе: с неполным средним образованием	0	0
	с общим средним образованием	0	0
	с начальным профессиональным образованием (ПТУ, лицей)	0	0
	со средним профессиональным образованием (техникум, колледж)	1	1
	с общим высшим образованием (бакалавр)	0	0
	со специальным высшим образованием (специалист)	4	4
	с ученой степенью	0	0
<b>2</b>	Подготовка и повышение квалификации кадров		
	Подготовка новых работников и переподготовка (в том числе и обучение вторым и совмещаемым профессиям)		
	Индивидуальное обучение	7	8
	Корпоративное	12	12
	Оплата, всего		
	В том числе: за свой счет	0	0
	за счет организации	12	12
	Кем обучались, всего		
	В том числе: специалистами организации	12	12
	внешними специалистами	0	0
<b>3</b>	Текучесть кадров		
<b>3.1</b>	Принято работников, всего	5	6
	В том числе: по вольному найму	5	6
	по целевому направлению:	0	0
	по направлению службы занятости	0	0
	по заявке рекрутинговым агентствам	0	0

<b>3.2</b>	Принято, всего	5	6
	В том числе женщин	5	6
<b>3.3</b>	Выбыло сотрудников, всего	5	6
	В том числе: уволено за нарушения трудовой дисциплины	1	0
	по сокращению штатов	0	0
	по собственному желанию	4	6
<b>3.4</b>	Из числа уволившихся по собственному желанию, всего	4	6
	В том числе: из-за отсутствия жилья	0	0
	отсутствия детских учреждений	0	0
	плохих условий труда	0	0
	низкой зарплаты	1	2
	конфликтов	1	0
	причина не указана	2	4

Таб.12. Социально-демографический состав коллектива



## Транскрипт интервью

Паспортичка:

Дата: 22.04.2016

Время: 15:30

Должность: управляющий магазином

Стаж работы в организации: 8 лет

Возраст: 36 лет

*Интервьюер: расскажите, пожалуйста, подробно, какие программы КСО, направленные во внутреннюю среду организации, реализуются в Вашей компании?*

Респондент: Если начинать с начала, могу рассказать о программах по адаптации новых сотрудников, стажеров. В нашей компании, почему-то, нет особенных требований к соискателям на должности продавца – в вакансиях на сайтах не указывается требуемый опыт работы, какие-то особые черты характера или навыки... Нет, все, что нужно, чтоб прийти работать в магазин всемирно известного бренда – желание работать и умение разговаривать на нашем языке. Соответственно, получается, обучение таких сотрудников «с улицы», без опыта вообще и чуть ли не после окончания школы, компания берет на себя. Ведь продавец-консультант должен разбираться в составе ингредиентов косметики, которую он продает, разбираться в типах кожи, то есть необходимо хотя бы минимальное знание английского языка, знание основ химии, так же – нужно уметь задавать клиентам правильные вопросы для выявления их потребностей, нужно вежливо общаться и уметь выходить из конфликтных ситуаций, и многое другое. Хорошо то, что по этим вакансиям девочки приходят на собеседование сразу ко мне, то есть я сама задаю им вопросы, честно рассказываю о плюсах и минусах работы, у меня складывается первое впечатление о соискателе. Если мы друг другу понравились и подходим, соискатель приходит на «пробные часы» работы, пробует свои возможности, оценивает впечатления, и, если всё всех устраивает, едет оформляться в офис. Далее, на плечи стажера ложится весь объем информации, который нужно быстро усвоить, чтоб общаться с клиентами продуктивно. Естественно, новому сотруднику нужно время для того, чтоб разложить по полочкам эту информацию. Девочки продавцы с большим опытом работы, в свободное от покупателей время проводят «экскурсии» для нового сотрудника, рассказывают ей о продукции все, что необходимо знать. Так же, существует Prodykt Page, огромные сборники по каждой серии косметики с составом и комментариями «как продавать», составленные британскими специалистами. Кроме того, мы показываем специальные DVD, так же созданные британским HR-отделом The Body Shop, в которых рассказывается история бренда, с

акцентом на ингредиенты, поставляемые по программе Справедливая Торговля. За стажером остается только всё это запомнить и мочь рассказать клиентам.

Кроме того, у нас проводятся разные тренинги. Приезжают девочки из офиса Москвы, тренинг-менеджеры. И начинают наших продавцов с трехлетним опытом учить продавать. Если серьезно, то суть таких тренингов – освежить знания, расшевелить устоявшиеся модели продаж, и заодно новых сотрудников подтянуть до общего уровня. Тренинги были по мульти продажам, по make-up, обычно к каждой новой серии косметики тоже организывают тренинг о том, в чем особенность линейки, для кого она, как работать с возражениями.

*Интервьюер: Есть ли какие-либо программы материального стимулирования?*

Респондент: Из материального стимулирования – выполняешь месячный план продаж – получаешь премию. Небольшую, мелочь, но приятно. Выполняешь годовой план продаж – получаешь премию побольше. Правда, год кончается в декабре, а премию начисляют в апреле наступившего года. Такая политика компании, ждут, вдруг кто уволится и можно будет сэкономить. Еще – дарят подарки по праздникам, правда, только для управляющего состава. Семьям управляющих магазинами: моему сыну всегда присылают какую-нибудь забавную игрушку на день рождения и к новому году. Потом, если год проработала, то можешь оформить полис ДМС, и получить именную карту для льготных покупок у нас и в дружественных брендах. Вроде, все.

*Интервьюер: Есть ли программы морального стимулирования? Судя по данным анкетирования, большинство сотрудников думает, что нет.*

Респондент: Все, что приходит на ум – почетная грамота с благодарностью за работу, которую прислали из Москвы мне и одному продавцу за то, что мы работаем здесь более пяти лет. Грамота так и называется «сотрудник на 5 с плюсом». Возможно, поэтому сотрудники и не знают, как выглядит у нас моральное стимулирование – им еще не вручили грамоту.

*Интервьюер: Как Вы думаете, какова репутация Вашей компании как работодателя среди тех, кто ищет работу?*

Респондент: Насколько я могла заметить за почти девять лет работы, репутация неплохая, к нам часто прямо в магазин приходят девушки, и спрашивают, нет ли у нас открытых вакансий. Почему бы и нет, это чудесная работа – продавать красоту, которая к тому же не тестируется на животных. У нас даже есть веганы в коллективе, и вообще бренд привлекателен своими четко обозначенными ценностями.

*Интервьюер: как Вы оцениваете удовлетворенность работой сотрудников? Например, на что чаще всего жалуются сотрудники, по каким причинам они увольняются?*

Респондент: думаю, сотрудники скорее удовлетворены, чем не удовлетворены. Скажем так, у нас есть часть девушек, которые работают здесь достаточно длительное

время, несколько лет, привыкли к друг другу, к косметике, и у них есть свои постоянные клиенты, им легко продавать, и вообще выполнять свою работу с удовольствием. Они рьяно бьются за перевыполнение плана для того, чтоб получить премию, и очень ждут повышения зарплаты. И есть часть относительно новых сотрудников, которые работают до года, мне кажется, им сложнее. В силу того, что цифры в месячных планах только увеличиваются, а клиентский поток и покупательская способность снижаются. В стране кризис, косметику Россия закупает в фунтах, цены растут – не ошибусь, если скажу, что многие отказались от фирменных, пусть и любимых, гелей для душа и скрабов в пользу тех же продуктов масс-маркета. Так получается, что продавать становится сложнее, людей меньше, заоблачные планы не выполняются, и возникает такая напряженность в коллективе... Новым сотрудникам тяжелее дается убеждение покупателя в том, что ему это надо, труднее сделать допродажу, и на этой почве порой возникают обиды и конфликты. Еще, бывает девочки недовольны абсурдностью всяких методик продаж, которые нам присылают из Москвы. А потом под видом тайного покупателя еще проверяют, правильно ли, по той ли технологии наши продавцы продают.

*Интервьюер: как Вы думаете, в чем причина частых увольнений сотрудников?*

*Планируются ли конкретные управленческие решения для изменения текущей ситуации?*

Респондент: как я уже говорила, действительно, есть часть девушек, работающих здесь несколько лет, и, насколько я знаю, не стремящихся сменить работу, и есть часть новых сотрудников, работающих около полугода, а перед ними были еще девочки, которые так же работали недолго... Я думаю, что, не считая особых ситуаций, когда возникали конкретные личные конфликты в коллективе или были определенные причины личного, семейного характера для ухода с работы, многих просто не устраивает заработная плата в пропорции с возрастающим количеством обязанностей, навыков, объема информации, и снижающимся потоком людей. Плюс, физические нагрузки, о которых мы хоть и сразу предупреждаем, требуют длительного привыкания – наши продавцы стоят на ногах 12 часов. На данный момент один из продавцов дорабатывает последнюю неделю. Говорит, что не нравится сама работа – не получается с энтузиазмом убедить клиента в покупке, от этого у нее низкие показатели продаж.

Что делать – головной офис упоминал что-то о повышении зарплаты, которого не было последние 6 лет. Ждем. Кроме того, конкретно я думаю, что важно нанимать того человека, которому будет близка по духу такая работа, а не тех, кто ходит на работу «высидеть» рабочее время и пойти по своим делам. Те, кто работает у нас длительное время, стали «мини-психологами», знают о поведении клиентов всё и не боятся работать с их возражениями – и все равно их еще есть чем удивить, поэтому им интересно работать. Если соискатель обладает желанием работать в сфере продаж, с людьми, и уверенностью в

себе – залог успеха уже есть. Когда будет получаться качественно выполнять свои обязанности, и это будет чуть побольше оплачиваться, надеюсь, ни у кого и не возникнет желания сменить работу. Поэтому, я считаю, подбор персонала на открытые вакансии только с определенными способностями в области продаж и огромным желанием работы с людьми помогут и поднять уровень продаж, и снизить текучесть.

*Интервьюер: что вы делаете для поддержания благоприятного климата в коллективе? Организовываются ли корпоративные мероприятия, выезды на природу?*

Респондент: корпоративные мероприятия если и организовываются, то лично мной. Я стараюсь собрать всех девочек в кафе, и отметить всем коллективом новый год и 8 марта. Обычно, собираются все, и мы хорошо проводим вечер. На природу не выезжаем по причине сложности рабочего графика, сложно будет всех собрать больше, чем на пару часов после рабочего дня.

*Интервьюер: есть ли разработанные программы мотивации для сотрудников и оценки их удовлетворенности работой?*

Респондент: Программы мотивации есть, инициатива идет так же из головного офиса в Москве, объявляются раз в месяц разные конкурсы для магазинов. Например, для повышения уровня продаж непопулярной продукции, объявлялся конкурс между продавцами и супервайзерами – кто в течение месяца времени продаст больше всех какого-то продукта, получит два оплачиваемых выходных дня. Бывает, организуют конкурсы для управляющих, между магазинами России – у какого магазина будут самые высокие показатели среднего чека и количества покупок в чеке, тот управляющий получает сертификат на покупку на какую-то сумму. Оценки удовлетворенности как таковой у нас нет. Если что-то не нравится, нужно подойти ко мне и прямо сказать, в чем проблема, и будем решать.

*Интервьюер: Существуют ли четкие должностные инструкции и нет ли сложностей с донесением до сотрудников решений руководителей?*

Респондент: должностные инструкции выдаются при оформлении на работу. Разве что, в связи с появлением новой линейки может появиться еще и новая обязанность: у нас так было, когда вышла люксовая линейка, и для увеличения количества ее продаж, из головного офиса пришли указания о поведении массажа рук для потенциальных покупателей по технологии, разработанной в Великобритании. Ни в какие должностные инструкции это не входит. Насколько я заметила, никто из девочек не проявляет подобную инициативу, как и нанесение бесплатного макияжа клиенту. Хоть наши специалисты по продажам из Москвы и требуют этих действий от продавцов, я их не заставляю, потому что понимаю, что это не оплачивается дополнительно, у девочек нет корочек визажиста, массажиста и прочее, да и по большому счету они не обязаны это делать. Я думаю, сначала нужно обеспечить персонал возможностью (а не обязанностью) освоить эти

техники на каких-то курсах за счет организации, дать им сертификаты о прохождении этих курсов, предложить оплату за каждого, кому они сделали make-up, и только потом требовать от нас такого уровня обслуживания, как это себе видят в Великобритании.

И я конечно доношу до них все, что приходит в виде указаний мне, и что я сама решаю, как руководитель магазина, обычно мы все обсуждаем на собраниях, которые у нас каждый день.

*Интервьюер: какие способы для повышения квалификации персонала используются в вашей организации? (Самообучение, Наставничество, курсы внутри организации, курсы вне организации...)*

Респондент: тренинги, от московских специалистов. Если они приезжают в полном составе, то можно сдать им экзамен на повышение квалификации, с повышением почасовой ставки. Так можно стать супервайзером или управляющим, при наличии свободной вакансии в городе. Однако, обучающие программы для продавцов по освоению кассовой техники, отчетности, программе 1С, и прочим у нас не существуют. Если кто-то хочет научиться, он просит помощи у супервайзера, который делится опытом в свободное время. Курсов вне организации нет. В основном, обучение у нас - это наставничество от опытных сотрудников и самообучение по литературе о продуктах.

*Интервьюер: расскажите про системы поощрения и системы наказания сотрудников, используемые как инструменты воздействия?*

Респондент: про поощрения уже многое рассказала, не упомянула разве что устную похвалу лично от меня, про наказание – применяются выговоры, применяется система контроля качества при помощи тайного покупателя, по которой если ты несколько раз подряд получаешь оценку менее 80%, ты будешь уволен. Кстати, существует легенда, что если набрать несколько раз подряд 100%, то компания оплатит тебе тур в ОАЭ. Легенда, потому что один из наших продавцов всегда получает самую высокую оценку у тайного покупателя, однако, никто не стремится организовать ей отпуск. Конечно, чаще всего применяются устные выговоры – за опоздания, за использование неправильной техники продаж...

*Интервьюер: насколько сотрудники вовлечены в процесс принятия решений? Могут ли они повлиять на управленческие решения?*

Если есть проблема, я собираю всех, кто работает на смене, и предлагаю обсудить решение проблемы. У нас есть пара-тройка людей, опять же это те, кто работает здесь давно, которые не стесняются высказать мне свою точку зрения, не боятся быть непонятыми. Из остальных порой приходится чуть ли не клещами вытаскивать их мнение. Так мы стараемся обсудить все и прийти к какому-то решению чтоб и вашим, и нашим. Так, например, мы решили, что пресловутый массаж рук мы делать не будем, кроме случаев, когда к нам в магазин соберется проверка под видом тайного покупателя. Я

стараюсь быть всегда на стороне своих магазинов и прислушиваюсь к тому, что мне говорят девочки, если говорят, конечно. Если я согласна с их мнением в каком-то спорном вопросе, я постараюсь повлиять даже на вышестоящее руководство для того, чтоб эффективность работы была максимальной, а мои магазины показывали лучшие результаты. Но все же я считаю, что сотрудники почти не вовлечены ни во что – кроме тех, кому очевидно действительно интересно работать и хочется сделать рабочий процесс лучше, - остальные занимают позицию мне сказали-я сделал, не стремятся блеснуть своими способностями, реализоваться за счет компании. Я думаю, это связано с тем, что они не хотят что-то менять – их и так устраивает то, как они работают. Поэтому я считаю столь важным еще на этапе размещения вакансий продавцов привлекать соискателей с искренним энтузиазмом. Ведь, если человек не хочет развиваться в этой сфере, то мы никак его не заставим продавать с лучезарной улыбкой, легко и с удовольствием.