

УДК 332.012.324

КАДРОВАЯ СЛУЖБА – ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

Печерица Е.В., Кучумов А.В.

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,
e-mail: helene8@yandex.ru, arturspb1@yandex.ru*

Предметом исследования в статье является корпоративная социальная ответственность. Целью статьи является рассмотрение кадровой службы в организации как основы управления корпоративной социальной ответственностью. Методы, использовавшиеся в работе: общенаучные – наблюдение, сравнение, обобщение, анализ. Результатами работы являются: выделение авторами 9 групп стейкхолдеров (заинтересованных сторон) и определение их требований; определение причин, по которым современные российские компании заинтересованы в развитии КСО. Авторы приходят к выводу, что в современном мире особая роль в развитии организации принадлежит корпоративной социальной ответственности, которая формирует конкурентное преимущество компании. Для управления развитием корпоративной социальной ответственности работа в данном направлении должна осуществляться системно, комплексно, и на корпоративном уровне с привлечением всех сотрудников, а ключевая роль в этой работе должна быть предоставлена HR-подразделению.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, корпорация, акционеры, HR-подразделение

HUMAN RESOURCES DEPARTMENT – THE BASIS OF EFFICIENT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT

Pecheritsa E.V., Kuchumov A.V.

*Saint-Petersburg State University of Economics, Saint-Petersburg, e-mail: helene8@yandex.ru,
arturspb1@yandex.ru*

The subject of the study in the article is corporate social responsibility. The purpose of the article is to consider the HR service in the organization as the basis for managing corporate social responsibility. Methods used in the work: general scientific – observation, comparison, generalization, analysis. The results of the work are: The authors identify 9 stakeholder groups and determine their requirements; Determine the reasons why modern Russian companies are interested in the development of CSR. The authors come to the conclusion that in the modern world a special role in the development of the organization belongs to corporate social responsibility, which forms a competitive advantage for the company. To manage the development of corporate social responsibility, work in this direction should be carried out systematically, comprehensively, and at the corporate level involving all employees, and a key role in this work should be provided to the HR unit.

Keywords: corporate social responsibility, corporation, shareholders, HR-subdivision

К изучению корпоративной социальной ответственности, которая по определению международного стандарта «ISO 26000 – Руководство по социальной ответственности» является добровольной инициативой бизнеса «...организации за воздействие ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение...», следует подходить не только с теоретической, но и с практической точки зрения.

Вопросами корпоративной социальной ответственности занимались и продолжают заниматься многие зарубежные исследователи, среди которых можно выделить Г. Боуэна [1], одного из первых признавшего преобладание социальной значимости деятельности предприятия над экономической, А. Крейна, Г. Палаццо, Л. Дж. Спенса, Д. Маттена [2], Х. Агуиниса и А. Главаса [3], Д. Крайли, М. Хансена, М. Золло [5], Дж. Алмандоза [4], М. Фридмана [7], М. Портера [6]

(подход экономической ответственности компании), Р. Буххольца [8], С. Роббинсона [9] (последователи добровольной концепции) Г. Саймона, Д. Смитбурга, В. Томпсона [10] (концепция взаимодействия бизнеса и общества); П. Гласбергера [11] (концепция проактивности), П. Друкера [12], (построение отношений со стейкхолдерами); А. Кэрролла [13] (концепция обязанностей), Д. Лонгдона, Д. Вуда [14], К. Давенпорта [15] («корпоративное гражданство»); Дж. Элкингтона [16] (концепция устойчивого развития) и др. Среди последних зарубежных публикаций выделим статьи Д. Кьюминга, Т. Ленга, О. Руи [17], К. Фламмера [18], Дж. Георга, Л. Дахландера, С. Граффина и С. Сима [19]. Среди российских ученых можно отметить работы Ю. Благова [20–22], С. Братюченко [23], Т.И. Бездежных и В.В. Шапкина [24].

Не подвергая сомнению научную и практическую значимость работ, освещающих различные аспекты обозначенной научной

проблемы, авторы по-прежнему считают актуальным осуществление ее дальнейшего теоретического и эмпирического анализа.

Размышления М. Фридмана [7] и П. Друкера [12] легли в основу размышлений авторов о необходимости корпоративной социальной ответственности (КСО) и роли, которую играет кадровая служба на предприятии. Понимание важности общественной роли коммерческих организаций сформировало в мировом бизнес-сообществе необходимость использования концепции КСО. На сегодняшний день социальная ответственность бизнеса является одним из важных факторов конкурентоспособности организации, являясь неотъемлемой частью стратегии всех типов организаций. Влияние глобализации, деятельность транснациональных корпораций и развитие международных экономических взаимоотношений привнесли и в экономику постсоветских держав понятие корпоративной социальной ответственности бизнеса.

Начало 1990-х гг. характеризовалось отсутствием цивилизованных рыночных отношений, что не создавало предпосылок к появлению КСО.

После кризиса 1998 г. стали приходить иностранные инвесторы, которые приносили в практику своей деятельности элементы социально ответственного поведения: легальность и прозрачность деятельности, официальное трудоустройство и начисление зарплаты, уплата налогов и т.д.

В 2006 г. прошла презентация Глобального договора ООН, к которому присоединились 34 ведущие отечественные и международные компании. Стороны, подписавшие договор, обязались создать сеть Глобального договора, которая должна служить платформой для содействия и продвижения социальной ответственности бизнеса. С тех пор в бизнесе возникла своеобразная конкуренция в социальной ответственности и необходимость разработки отдельной стратегии КСО в рамках общей стратегии компании.

Результаты исследования и их обсуждение

С развитием влияния иностранного капитала и реальной бизнес-практики отечественных компаний сформировалась необходимость сотрудничества бизнеса с государством и местными органами власти.

КСО позволяет, в основном крупным компаниям, иметь легальный доступ к административной, производственной и ресурсной базе регионов, эффективно строить бизнес на данной территории и, соответственно, иметь конкурентное преимуще-

ство. В свою очередь региональные власти получают значительные отчисления в местные бюджеты, а также выполняют собственные социальные обязательства (увеличение занятости, развитие инфраструктуры, социальные мероприятия и т.д.).

По мере развития такого сотрудничества государство стало все больше перекладывать свои социальные обязанности перед обществом на бизнес.

Однако это не означает, что проблемы взаимоотношений бизнеса и общества решены. Выгоды от социально ответственного поведения бизнеса не всегда превышают затраты на его организацию. К сожалению, современные рынки позволяют получать высокие краткосрочные прибыли без использования КСО. Для максимизации краткосрочной прибыли бизнес перекладывает затраты на потребителя и общество в целом.

Кроме того, возрастает влияние глобализации и количество групп заинтересованных сторон (стейкхолдеров) с дополнительными социальными требованиями, что увеличивает затраты бизнеса и приводит к необходимости в системном подходе к социальной деятельности бизнеса (таблица).

Основной группой заинтересованных сторон в социальном аспекте является персонал компании, т.е. сотрудники всех уровней. Именно персонал является ключевым ресурсом для реализации целей компании. Ограниченность понимания сущности КСО российскими компаниями приводит к неэффективному использованию денежных средств и отсутствию выгод для бизнеса. До сих пор руководители основной массы предприятий в РФ не воспринимают КСО как одну из составляющих стратегии компании.

Компании, заинтересованные в долгосрочном присутствии на рынках, в своей деятельности должны использовать КСО для:

- учета социальных ожиданий стейкхолдеров и их влияния на деятельность компании;
- удержания лучших лояльных работников – все больше профессионалов хотят работать в социально ответственной компании, что улучшает моральный климат и сокращает затраты на поиск и найм работников;
- увеличения лояльности потребителей, повышения прибыльности и производительности за счет лояльности работников, приверженных принципам КСО;
- формирования позитивного имиджа и улучшения репутации компании в обществе;
- создания собственных долгосрочных конкурентных преимуществ.

Требования групп заинтересованных сторон

Группы заинтересо- ванных сторон	Требования заинтересованных сторон
Акционеры	Соответствующая отдача от инвестиций, максимизация прибыли
Персонал	Удовлетворение от работы, карьерный рост, охрана труда, техника безопасности, социальный пакет
Потребители	Получение того, за что они платят (качество, безопасность, надежность, цена)
Поставщики	Надежный покупатель, долгосрочность отношений
Государственные органы	Соблюдение законов, включая налогообложение, легальность, прозрачность, открытость деятельности, участие в социальных программах
Профсоюзы	Выгоды для их членов
Конкуренты	Честная конкуренция
Местные сообщества	Организация должна быть социально ответственной
Широкая общественность	Существование организации должно способствовать повышению качества жизни и защите окружающей среды

В настоящее время отсутствует комплексный подход и системность в разработке мероприятий по КСО. Зачастую предприятия воспринимают КСО как «обязаловку», т.е. дополнительную финансовую нагрузку и перекладывают ее на HR (Human Resource – человеческие ресурсы, кадровая служба) подразделения, ограничивая эту деятельность разовыми акциями в виде благотворительной помощи в социальной сфере и соблюдением норм законодательства по отношению к сотрудникам. Отсутствие четко разработанной стратегии является следствием неэффективно потраченных средств на мероприятия КСО.

Что касается персонала, то к признакам социально ответственного в плане кадровой политики работодателя можно отнести:

- повышение квалификации персонала, переобучение;
- соцпакет;
- выделение средств на премиальный фонд и фонд для поддержки сотрудников в случае непредвиденных обстоятельств;
- заработная плата не ниже средней по региону;
- соблюдение охраны труда и техники безопасности (страховка ДМС, соблюдение санитарных норм, эргономичность рабочих мест).

HR – базовое подразделение для развития КСО. Как правило, стратегия КСО организации направляется на внутренних и внешних стейкхолдеров, сотрудники компании при этом являются основными. Именно HR-подразделение осуществляет функцию подбора персонала и формирование программ управления и развития человеческими ресурсами, которые должны соответствовать корпоративным требованиям компании по КСО. Формирование этих требований должно быть заложено в миссии компании и базироваться на социальной ответственности компании в отношении к соб-

ственным сотрудникам. Анализ интересов и влияния различных групп стейкхолдеров является основой для разработки стратегии КСО, (содержащей кодексы, корпоративные стандарты и нормы поведения), и дающей понятие организационных ценностей и организационной политики, что в конечном итоге приводит к отбору качественного персонала.

Основной целью HR-подразделения является найм сотрудников, у которых личностные ценности в наибольшей степени соответствуют ценностям организации, заложенным в организационной миссии, и выражаются как в их поведении, так и эмоциональной приверженности. По мнению П. Гласберна, не следует ожидать от людей лояльного отношения к достижениям целей организации, если корпоративная стратегия не отражает индивидуальные ценности этих людей внутри и вне организации [11].

Сформированные в кодексы поведенческие нормы должны быть корректными с этической точки зрения и быть практически целесообразными.

Кадровая политика HR-подразделения должна содержать разработку соответствующих принципов компании в области КСО, основанных на системном подходе к кадровым вопросам, то есть ко всему процессу кадровой работы с вновь набранными сотрудниками. Зоной ответственности специалистов HR-подразделений является накопление всех сотрудников организации с социальной ответственностью компании.

Организационная структура, имеющая в своем составе департамент по управлению корпоративной социальной ответственностью, координирующий работу HR (отдел кадров), PR (связи с общественностью), GR (связи с госорганами) и HSE (охрана труда, техника безопасности и охрана окружающей среды) подразделений представлена на рисунке.



Корпоративное управление КСО

В указанной на рисунке структуре корпоративного подразделения по КСО требуется внедрение должности корпоративного менеджера по КСО. Специалист такого рода должен обладать определенным опытом, а также знаниями и навыками. Некоторые учебные заведения в РФ уже готовят подобных специалистов. Консалтинговые центры ведут подготовку менеджеров, занимающихся планированием, организацией и контролем социально значимых мероприятий организации, а также мотивацией сотрудников, занятых в такого рода мероприятиях.

Создание должности менеджера по КСО в организации обычно иницируется HR-департаментом и зависит обычно от размеров фирмы и количества стейкхолдеров, оказывающих влияние на деятельность компании в сфере социальной ответственности.

Ведущая роль HR-подразделения, вовлекающего всех членов организации в деятельность по КСО компании позволяет повышать ее эффективность.

В РФ примерами успешного осуществления кадровой политики с точки зрения КСО являются такие компании, как Аэрофлот [25], МТС [26], Северсталь [27] и другие. Перечисленные компании успешно совмещают заботу о персонале и высокую эффективность бизнеса, соблюдая при этом необходимый баланс в отношениях со всеми стейкхолдерами, выстраивая с каждым из них долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Выводы

В рамках поддержки сотрудников, являющихся приверженцами организационных ценностей КСО компании и для увеличения их количества, HR-подразделения должны проводить работу по вовлечению персонала в разработку КСО-политики организации, кодекса и норм поведения, включающих этические стандарты. Работников следует привлекать к разработке и участию в мероприятиях КСО.

Такая деятельность ведет к формированию у сотрудников чувства сопричастности к социально ответственным мероприятиям, вовлекая работников в социальную деятельность компании.

Для повышения эффективности управления КСО необходимо сформировать внутреннюю систему коммуникаций в организации, информирующую каждого сотрудника о проводимой стратегии, имеющихся планах и достижениях в рамках КСО.

Основными приоритетами кадровой политики компаний для повышения социальной ответственности должны быть:

- способствование раскрытию творческого потенциала работников,
- развитие диалога с сотрудниками,
- постоянная работа над повышением уровня производственной безопасности,
- выполнение требования законодательства.

Тенденции развития современного бизнеса не позволяют вести эффективную деятельность, не учитывая фактор корпоративной социальной ответственности, формирующий факторы конкурентоспособности компании. Для комплексного и системного осуществления управления КСО следует привлекать каждого сотрудника, поручив основную роль в данной работе HR-подразделению.

Список литературы

1. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. – Iowa City. University of Iowa Press, 2013. – 248 p.
2. Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. Contesting the value of «creating shared value» // California Management Review. – 2014. – № 56 (2). – P 130–153.
3. Aguinis H., Glavas A. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda // Journal of Management. – 2012. – № 38. – P. 932–968.
4. Almandoz J. Arriving at the starting line: The impact of community and financial logics on new banking ventures // Academy of Management Journal. – 2012. – № 55. – P. 1381–1406.
5. Crilly D., Hansen M., Zollo M. The grammar of decoupling: Stakeholder heterogeneity and firm decoupling of sustain-

- ability practices // *Academy of Management Journal*. – 2016. – № 59. – P. 705–729.
6. Porter M. CSR – a religion with too many priests? *European Business Forum*, 2003. – № 15. – URL: <http://www.ebforumline.com> (accessed May 29, 2017).
7. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 1970, September 13. – URL: http://doc.cat-v.org/economics/milton_friedman/business_social_responsibility (accessed May 29, 2017).
8. Buchholz R.A. The ethics of consumption activities: a future paradigm? // *Journal of Business Ethics*. – 1998. – № 17 (8). – P. 871–82.
9. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, Серия: Классический зарубежный учебник, 2012. – 560 с.
10. Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995. – 337 с.
11. Pekdemir C., Glasbergen P., Cörvers R. On the transformative capacity of private fair labour arrangements // *In On the transformative capacity of private fair labour arrangements*. – 2015. – P. 209–229.
12. Drucker P.F. The new meaning of corporate social responsibility // *California Management Review*. – 1984. – № 26(2). – P. 53–63.
13. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct // *Business and Society*. – 1999. – № 38 (3). – P. 268–295.
14. Longsdon J., Wood D. Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis // *Business Ethics Quarterly*. – 2002. – Vol. 12. № 2. – P. 155–187.
15. Davenport K. Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Performance and Identifying Measures for Assessing it // *Business and Society*. – 2000. – Vol. 39. № 2. – P. 210–219.
16. John Elkington, *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. – Capstone, Oxford, 1997. – 402 p.
17. Cumming D., Leung T., Rui O. Gender diversity and securities fraud // *Academy of Management Journal*. – 2015. – № 58. – P. 1572–1593.
18. Flammer C. Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors // *Academy of Management Journal*. – 2013. – № 56. – P. 758–781.
19. George G., Dahlander L., Graffin S., Sim S. Reputation and status: Expanding the role of social evaluation in management research // *Academy of Management Journal*. – 2016. – № 59. – P. 1–13.
20. Blagov Yu.E. Responsible innovations and value creation: the case of leading russian companies. GSOM Emerging Markets Conference 2016 International Conference // Graduate School of Management. – Saint Petersburg University, 2016. – P. 45–48.
21. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции. – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, Высшая школа менеджмента, 2015. (3-е издание). – 272 с.
22. Благов Ю.Е., Кабалина В.И., Петрова-Савченко А.А., Соболев И.С. Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // *Российский журнал менеджмента*. – 2015. – Т. 13, № 2. – С. 67–98.
23. Братющенко С.В. Социальная ответственность бизнеса и текучесть кадров. В сборнике: Исследования молодых ученых: отраслевая и региональная экономика, инновации, финансы и социология / В.Е. Селиверстов, Н.Ю. Самсонов, И.О. Семькина // Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. – Новосибирск, 2013. – С. 29–36.
24. Безденежных Т.И., Шапкин В.В. Социальная ответственность бизнеса в сервисных организациях // *Сфера сервиса в социологическом измерении Сборник материалов II межрегиональной научно-практической конференции*. Под редакцией Р.А. Костина, С.И. Бояркиной. – 2014. – С. 21–24.
25. Официальный сайт ПАО «Аэрофлот» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.annualreport2013.aeroflot.ru/ru/business-description/csr/hr/> (дата обращения: 24.06.2017).
26. Официальный сайт МТС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.report2012.mts.ru/RU/responsibility.html> (дата обращения: 24.06.2017).
27. Официальный сайт компании «Северсталь» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.severstal.com/rus/csr/approach/strategy/> (дата обращения: 24.06.2017).