

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Саратовский государственный аграрный университет
имени Н. И. Вавилова»**

Корпоративная социальная ответственность

краткий курс лекций

для бакалавров 4 курса

Направление подготовки

38.03.02. Менеджмент

Саратов 2016

УДК 368.08

ББК 60.8

П 24

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Инновационная деятельность и управление бизнесом» ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ» *О.В.Власова*.

Корпоративная социальная ответственность: краткий курс лекций для студентов 4 курса направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент» / составитель И.В. Петрова // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 57 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность» составлен в соответствии с программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам корпоративной социальной ответственности. Направлен на формирование у студентов знаний об основных закономерностях в развитии персонала корпорации, на применение этих знаний для понимания процессов, происходящих в корпорациях, для решения корпоративных управленческих проблем. Материал ориентирован на вопросы профессиональной компетенции будущих специалистов по управлению сельским хозяйством.

УДК 368.08

ББК 60.8

ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2016

Лекция 1

Сущность и принципы корпоративной социальной ответственности.

1. Сущность корпоративной социальной ответственности.

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

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

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

Сейчас уже широко признается, что крупная компания несет ответственность перед обществом, в котором она действует. Первая ее обязанность - оставаться мощной и эффективной на благо акционеров и сотрудников, внося одновременно ощутимый вклад в экономику и благосостояние страны.

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

Сегодня с большой долей уверенности можно утверждать об упрочнении российской экономики и становлении цивилизованных отношений между обществом, государством и бизнесом. В стране постепенно меняются приоритеты. Для того чтобы быть по-настоящему современной компанией уже недостаточно постоянно наращивать прибыль, честно оплачивать налоги и заработную плату. Компании, стремящиеся занять твердое положение в российском обществе, постепенно приходят к пониманию того, что декларируемые ранее

намерения о социальной ответственности действительно становятся важной управленческой категорией, обеспечивающей высокую деловую репутацию, рыночную привлекательность, а так же расширенные возможности доступа к капиталу. Вместе с тем, социальная ответственность – это еще и ответственность за формирующуюся социальную среду, моральный климат, нравственность общества. Это ответственность перед настоящим и будущим. Поэтому, осознавая свою общественную роль, компании, как социально ответственные субъекты, должны сегодня действовать таким образом, чтобы не повлечь социальный взрыв в будущем.

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

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

Таким образом, в рамках поставленной проблематики представляется важным систематизировать представленную информацию о социальной ответственности и на этой основе рассмотреть ее роль и значение в управлении компанией.

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

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

2. Направления деятельности и виды корпоративной социальной ответственности.

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

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;

- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

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

Корпоративная социальная ответственность бизнеса можно рассматривать более узко: «КСО - это добровольный вклад частного сектора в общественное развитие через механизм социальных инвестиций». «Социальные инвестиции бизнеса - это материальные, технологические, управленческие и иные ресурсы, а также финансовые средства компаний, направляемые по решению руководства на реализацию социальных программ, разработанных с учетом интересов основных внутренних и внешних заинтересованных сторон, в предположении, что в стратегическом отношении компанией будет получен (хотя и не всегда и не просто измеряемый) социальный и экономический эффект»

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

- экономическая деятельность (устойчивый рост и производство качественной продукции);
- экологическая деятельность (защита и возобновление ресурсов природной среды);
- социальная деятельность (активная социальная политика).

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

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

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

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

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

- перед партнерами;
- перед потребителями;
- перед работниками;
- экологическая;
- перед обществом в целом.

3. Виды КСО.

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

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

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

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

Обычно программы "внутренних" инвестиций не выходят за рамки следующих расходов: развитие персонала, повышение профессионально-квалификационного уровня работников; формирование корпоративной культуры; рекреация и оздоровление работников и членов их семей; привлечение и поддержка молодежи, в том числе и в образовательных программах; спортивные программы; оказание материальной помощи; помощь ветеранам; реализация разнообразных детских программ.

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

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

содержание объектов ЖКХ (в первую очередь градообразующими предприятиями); поддержка деятельности и формирование базы медицинских, образовательных и культурных учреждений; помощь в организации культурно - досуговой деятельности; проведение образовательных проектов для населения; поддержка инновационных проектов, направленных на развитие местного сообщества; поддержка незащищённых групп населения.

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

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

4. Принципы формирования корпоративной социальной политики.

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

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

3. Публичность. Любая информация о корпоративной социальной ответственности, за исключением конфиденциальной, должна быть доступна общественности
4. Достоверность. Недопустимо сокрытие или фальсификация данных о корпоративной социальной ответственности.
5. Направленность. Наличие приоритетных направлений реализации социальных программ.
6. Регулярность. Отказ от единичных и фрагментарных акций в пользу планомерных программ и проектов в рамках в зафиксированных приоритетных направлений корпоративной социальной ответственности.
7. Актуальность. Реализуемые программы корпоративной социальной ответственности должны быть своевременны и востребованы.
8. Масштабность. Программы корпоративной социальной ответственности должны охватывать значительную аудиторию и быть заметны для общества в целом.
9. Эффективность. Затраченные на реализацию программ средства должны ощутимо помогать в решении проблем, при этом результаты программ подлежат регулярной оценке и учету.
10. Политическая неангажированность. Неучастие в предвыборных гонках, поддержке политических партий или отдельных политических деятелей.
11. Отказ от поддержки националистических движений.

Вопросы для самоконтроля

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

а) основная литература

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

1. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5
2. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
3. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
4. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 2

Содержание организационной культуры.

1. Сущность организационной культуры.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Несмотря на наличие формальных обязанностей, и прав, социальная структура, в отличие от других, наименее формализована. В социальной сфере на первый план выдвигаются неформальные социальные статусы. Причем иногда по своей значимости они могут не соответствовать статусам формальным. Например, руководители высшего звена,

занимающие высокое положение в профессиональном сообществе, получающие большую зарплату, имеющие множество официальных обязанностей, прав и привилегий во всех сферах, имеют авторитет в трудовом коллективе организации меньший, чем им хотелось бы и чем тот, который имеют некоторые другие сотрудники более низкого ранга.

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

2. Характеристики организационной культуры.

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

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

«Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосознаны, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение»[12].

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

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

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

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

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

«Организационная культура представляет собой выражение упорядоченности и согласованности функционирования социальной организации, систем)'¹ смыслов, ценностей, ориентиров, позволяющих обеспечить организованность деятельности по реализации миссий и целей организации»[13].

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

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

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

Содержание организационной культуры реализуется в следующих характеристиках:

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

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

3. Изменения в организационной культуре.

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

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

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

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

игнорирования организационной культуры менеджерами и учеными. В большинстве случаев она не обнаруживает себя явно.

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

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения.
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности

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

- принятие сотрудниками организации новых верований и ценностей;
- включение и социализация новых людей в организации, а также увольнение людей.

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

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

Также общим атрибутом понятия корпоративной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они иногда оказывают большее влияние на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании. Ученые сформулировали сущность корпоративной культуры несколько по-иному. Корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

а) основная литература

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

1. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5
2. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнугов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
3. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
4. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт,2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 3

История становления социальной ответственности бизнеса.

1. Истоки становления корпоративной социальной ответственности.

Сейчас уже широко признается, что крупная компания несет ответственность перед обществом, в котором она действует. Первая ее обязанность - оставаться мощной и эффективной на благо акционеров и сотрудников, внося одновременно ощутимый вклад в экономику и благосостояние страны.

Американский большой бизнес уже много лет назад принял эту философию, а сейчас она прочно утвердилась в Великобритании и в других развитых странах.

Исторические этапы осмысления социальной ответственности бизнеса в США. В начале XIX века в среде бизнеса появляются личности, которые стремятся кардинальным образом улучшить сложившиеся отношения между работодателем и наемными работниками.

Английский промышленник Роберт Оуэн (1771-1858) одним из первых занялся проблемой ответственности бизнеса. Он разработал план по улучшению жизни рабочих и пытался его осуществить на одной из прядильных фабрик Шотландии. Не смотря на то, что его практические начинания провалились, его идеи и проекты послужили осознанию предпринимателями своей социальной роли в обществе.

В первой половине XIX века становятся популярными такое понятие, как «благотворительность», которое означало добровольную деятельность работодателей, направленную на улучшение морального и материального положения нуждающихся.

Однако революционные движения в Германии, Италии и Франции (1848-1849г. г.) показали, что сложившиеся отношения между властью, бизнесом и гражданским обществом нуждаются в радикальном обновлении. Поэтому были созданы две теории путей развития:

1-ая теория основана на Марксистской идеи, заключающейся в уничтожении частной собственности как таковой, а взамен предлагалось государственное управление экономикой и распределительными отношениями, в интересах всех членов общества.

2-ая теория основана на идее оппонентов марксистов, которые выступали сторонниками существенного повышения роли государства и бизнеса в решении социальных проблем общественного развития при сохранении частной собственности, как необходимого условия обеспечения независимости человека и роста его благосостояния.

В середине XX века в научный оборот вводится концепция «социального государства» (Лоренц фон Штайн 1850).

Практика западных стран показала, что успешная реализация принципов социального государства возможна лишь в условиях, когда ресурсной базой государственной политики становится социально ориентированная рыночная экономика. В этом контексте появляется впервые термин «корпоративная социальная ответственность» (и его синоним «социальная ответственность бизнеса»), сущность которого разъяснил в своей книге «Евангелие богатства» (1900) основатель компании U.S. Steel Эндрю Карнеги. По мнению Карнеги богатые люди должны субсидировать бедных через благотворительность и рассматривать себя не как хозяева, а как управляющие капиталом, который работает на благо общества (при жизни одно из его любимых афоризм было «человек, умирающий богатым, умирает опозоренным»), поэтому перед смертью Карнеги пожертвовал последние \$ 30,000,000 благотворительным организациям, и пенсионерам).

Однако концепция «социального государства была подвержена изменениям. Причины:

Движение рабочих, требования которых государству и бизнес - сообществу пришлось принять.

Первая мировая война, которая привела к экономическому кризису и резкому ухудшению жизни простых людей во многих странах Европы.

В этот период французский промышленник Даниэль Легран неоднократно обращался к правительствам европейских стран с предложением принять международные законы об условиях труда на заводах и фабриках, рудниках и шахтах. В пользу такого решения он выдвигал три довода:

Гуманитарного плана - указывал на необходимость облегчить тяжелую долю трудящихся масс посредством содействия их занятости профессиональной подготовке, обеспечения благоприятных условий труда, справедливого вознаграждения за труд и т. п.

Политического плана - подчеркивал важность укрепления социального мира в промышленно развитых странах с целью предотвратить общественные потрясения, поддержать реформистские требования трудящихся, активно противодействовать коммунистической пропаганде.

Экономического характера - указывал на то, что международное регулирование труда позволило бы уравнивать конкурентоспособность различных государств и тем самым поддержать страны с высоким уровнем защиты социальных прав работника.

На основе этих аргументов в 1919 году был создан Устав Международной Организации Труда (МОТ).

Позднее это положение было уточнено и развернуто в Филадельфийской декларации (1944), оно сохраняет свою актуальность и в наши дни.

30-е годы XX века - период великой депрессии в США.

Пришедший к власти в 1932 году президент Теодор Рузвельт создал Администрацию восстановления национальной промышленности для наблюдения за подготовкой «кодексов частной конкуренции».

Администрация должна была обеспечить усиление правительственного контроля над выполнением бизнес - структурами своих обязательств перед государством и деловыми партнерами. В 40-е и 50-е годы XX века в развитии социального государства, концепция «государство социальных услуг» на законодательном уровне были предусмотрены надежные гарантии прав наемных работников на создание собственных организаций и их участие в заключении коллективных договоров.

В большинстве западных стран растут социальные расходы государства на образование, здравоохранение, социальное обеспечение населения и т. д. Также, все более постоянный характер приобретает осуществляемая на добровольных началах социальная деятельность компаний.

Однако необходимо отметить, что 60-е и 70-е годы XX века оказались для бизнес-сообществ западных стран тяжелым испытанием, так как значительный рост налогов на деловые организации сопровождался активной политикой государства по привлечению бизнеса к софинансированию различных социальных проектов.

Сторонники популярной в этот период концепции «корпоративного альтруизма» выступают за понимание социальной ответственности бизнеса как результата совместных действий стейкхолдеров. Стейкхолдеры - все заинтересованные участники компании (собственники, менеджеры, поставщики, потребители и представители общественности).

С 90-ых годов XX века, как утверждают аналитики, а именно С. В. Калашников, на смену государству всеобщего благоденствия приходит либеральное социальное государство, ориентированное на устранение социального иждивенчества и создание для всех категорий населения благоприятные социальные условия, через рыночное хозяйство.

2. Концепции современной зарубежной корпоративной социальной ответственности.

На современном этапе (с 90-ых годов, по настоящее время) в большинстве различных странах Запада общепринятой становится концепция «разумного эгоизма», согласно которой социально ответственный бизнес - это просто «хороший бизнес», потому что помогает уменьшать долгосрочные потери прибыли. Реализуя социальные программы, корпорация сокращает свои текущие прибыли, но в долгосрочной перспективе формирует

благоприятную социальную среду для своих работников и территорий своей деятельности, добиваясь в конечном итоге стабильности своей прибыли.

Если в конце прошлого века основной задачей корпорации была конкуренция на рынках продукции, то в последние годы все большее значение приобретает необходимость обеспечить устойчивое развитие компании. И, как показывает практика, с этой задачей успешно справляется лишь социально ответственный бизнес.

Концепция КСО в части социальной защиты работников основывается на нескольких моделях социально - трудовых отношений. Модель характерна для стран Северной Европы (Бельгии, Нидерландов, Норвегии, Финляндии, Швеции), предполагает активное участие государства в регулировании социально - трудовых отношений, происходящих на трех уровнях:

- Общенациональном
- Отраслевом
- Отдельном предприятии.

Модель применяется в основном в США, Канаде, Японии, в странах Латинской Америки, а также англоязычных странах Африки, характерна регулированием социально - трудовых отношений на уровне предприятия и в значительно меньшей степени - на уровне отрасли или региона. Воздействие государства осуществляется путем принятия законодательных и нормативных актов, рекомендаций и требований. Модель распространена в странах Центральной Европы (Австрии, Германии, Франции) и частично в Великобритании, является соединением двух предыдущих моделей.

КСО можно охарактеризовать как комплексное отношение корпорации к своим сотрудникам и окружающему сообществу: это «ответственность компании как работодателя, делового партнера, «гражданина», члена сообщества; часть постоянной стратегии компании по увеличению своего присутствия в обществе и развитию своего бизнеса; возможность оказать позитивное влияние на сообщество, в котором работает компания».

Несмотря на общую схожесть определений КСО, в мире существуют различные подходы к технологии ее реализации.

3.Содержание социальных программ за рубежом.

Американский подход к правоприменению основан на принципах прецедентного права (абсолютного права). Долгие годы социальные программы американского бизнеса реализовывались через благотворительные фонды. Основные отношения в сфере труда и социальной политики основываются на принципах индивидуализма. Применяются разносторонние методы информационного сопровождения мероприятий. КСО-добровольно (это подчеркиваем) осуществляемая компаниями деятельность в социальной, экономической и экологической сферах, которая носит системный характер. Данная деятельность связана с миссиями и стратегиями развития бизнеса и направлена на удовлетворение запросов различных заинтересованных в деятельности компаний сторон. Среди наиболее распространенных направлений социальных программ компаний можно выделить такие, как:

Развитие персонала - это направление социальных программ компании, которые проводятся в рамках стратегии развития персонала, с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников (обучение, профессиональное развитие, применение мотивационных схем оплаты труда, предоставление социальных пакетов, создание условий для отдыха и досуга, поддержание внутренних коммуникаций в организации и т. п.)

Охрана здоровья и безопасные условия труда - это направление социальных программ компании, которые обеспечивают создание и поддержание дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным, норм охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах (охрана труда и техника безопасности, медицинское обслуживание, поддержание санитарно-гигиенических условий труда, поддержание материнства и детства и т. д.)

Социально ответственная реструктуризация - это направление социальных программ компании, которые призваны обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом, прежде всего в интересах персонала компании.

Природоохранная деятельность и ресурсосбережение - это направление социальных программ компании, которые осуществляются по инициативе компании с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду.

Развитие местного сообщества - это направление социальных программ компании, которые осуществляются на добровольной основе и призваны внести вклад в развитие местного общества (различные социальные программы, акции поддержки социально незащищенных слоев населения и т. д.)

Добросовестная деловая практика - это направление социальных программ компании, которые имеют целью содействовать принятию и распространению добросовестной деловой практики между поставщиками, бизнес-партнерами и клиентами компании (добросовестная деловая практика, информационная открытость в отношении собственников, поставщиков, бизнес-партнеров, клиентов и т.д.)

Однако Американская модель КСО и Европейская имеет много общего. Во-первых, в настоящее время обе модели развиваются в направлении расширения социальных программ, поскольку значительные бюджетные расходы по обе стороны океана, немаловажную роль в росте которых сыграли цены на нефть и необходимость субсидировать отдельные отрасли и сферы жизнедеятельности, заставили правительство обратиться к бизнесу с просьбой о посильной помощи в выполнении социальных программ. Во-вторых, обе страны размещают производство в развивающихся странах, где проблемы реализации КСО схожи для обеих систем. В-третьих, необходимость снижения налогообложения как одной из форм стимулирования экономического роста является дополнительным фактором для культивирования социальной ответственности среди представителей зарубежного бизнес - сообщества.

Вопросы для самопроверки

1. Причины изменения концепции социального государства.
2. Направления социальных программ компаний.
3. Сходство и различие Американской и Европейской концепции КСО.

а) основная литература

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

1. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5
2. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
3. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
4. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 4

Роль государства в развитии и поддержании корпоративной социальной ответственности.

1. Государственный подход как макрорегулятор развития КСО.

В настоящее время у бизнес-сообщества, властных структур и СМИ существуют два подхода к КСО. Узкое понимание КСО представляет перечень социальных проектов и программ, осуществляемых российским бизнесом по развитию собственного персонала, а также помощи наименее обеспеченным и проблемным группам населения на благотворительной основе. В этом случае КСО отражается в форме традиционных социальных разделов корпоративных отчетов либо в форме социальных отчетов компаний. Комплексный подход, фактически не получивший развития в РФ, предполагает КСО в форме отчетов по корпоративной социальной ответственности или по устойчивому развитию в соответствии с международными стандартами и рекомендациями. РФ активно поддержала стремление стран к устойчивому развитию в международном понимании этого термина. Важным условием успеха в этой области является принцип добровольности отчетности бизнеса по КСО в условиях моральной мотивации и косвенного регулирования со стороны законодательной и исполнительной власти. Государственный подход заключается во всемерной поддержке практики отчетности по КСО российского бизнеса, выработке соответствующих правительственных рекомендаций и регулярном диалоге власти и бизнеса об основных направлениях и содержании КСО. При этом вопрос о социальной ответственности самих органов власти, в первую очередь исполнительных, также является актуальной и острой проблемой (роль и ответственность социального государства декларирована статьей 7 п.1 Конституции РФ). При активной поддержке практики добровольного и эффективного объединения ресурсов государства и бизнеса для решения отдельных социальных и экологических проблем, отчетность и законодательная ответственность бизнеса и власти не должны смешиваться, а тем более перекладываться друг на друга.

Создание института социальной отчетности в нашей стране соответствует общественным ожиданиям и дает шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством. Сегодня в России активно обсуждаются правила ведения бизнеса и контроля за ним со стороны как государства, так и общества. Опыта составления социальной отчетности на данном этапе у российского бизнеса недостаточно, поэтому, с одной стороны, возникает проблема донесения информации до заинтересованных сторон, с другой - ее адекватного восприятия [42.30-31].

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем местных сообществ повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере.

Бизнесу нужно приложить серьезные усилия для того, чтобы информировать общественность о своей социальной роли. Для этого существует множество способов, например вовлечение журналистов в обсуждение темы корпоративной социальной ответственности, сотрудничество с известными общественными организациями. Одним из наиболее действенных методов продвижения информации о социальной ответственности компании является подготовка и распространение социального отчета. Еще более значим в глазах общественности отчет, заверенный независимой внешней организацией, то есть прошедшей социальный аудит.

От выпуска буклетов, рассказывающих о помощи ветеранам и инвалидам, отремонтированных больницах и красочных детских праздниках, необходимо переходить к системному освещению социальной ответственности, а значит ориентироваться на международные стандарты социальной отчетности.

2. Интеграция социальной отчетности в деятельность корпораций.

Социальная отчетность нужна для того, чтобы:

комплексно информировать широкую общественность об экономических, экологических и социальных результатах деятельности компании;
осуществлять самооценку по этим трем направлениям;
вести диалог со всеми группами заинтересованных сторон, выявлять их оценки и ожидания;
предотвращать возможные обвинения;
получать дополнительные конкурентные преимущества;
укреплять доверие сотрудников, акционеров, партнеров, клиентов, местных сообществ, органов власти, СМИ;
создавать основу для разработки стратегии развития компании.

К социальной отчетности в широком понимании этого слова относят любые отчеты компаний, содержащие не только информацию о результатах экономической деятельности, но также социальные и экологические показатели. Некоторые компании готовят отчеты исключительно для внутреннего употребления, другие - еще и для внешнего, третьи считают основным именно имиджевый компонент и адресуют отчеты лишь тем группам заинтересованных сторон, которые находятся за пределами компании.

На первом этапе социальная отчетность - это своеобразная "рекламная пауза" в освещении основной деятельности. Обычные годовые отчеты дополняются врезками или специальными буклетами, освещающими благотворительную деятельность фирмы. Именно этой тактики придерживаются сегодня многие российские компании.

Следующий этап - переход к комплексному освещению корпоративной социальной ответственности перед обществом. Постепенно корпорации начинают оценивать свои программы по работе с персоналом или ресурсосбережению как социально ответственные действия и соответственно их позиционировать. Наконец, социальная ответственность интегрируется в основную деятельность компании на всех стадиях - от выстраивания взаимоотношений с поставщиками комплектующих деталей до обеспечения качества продукции. Социальный отчет становится результатом длительного диалога с различными группами заинтересованных сторон, в нем не только обобщаются различные мнения, но и фиксируются определенные обязательства компании и их выполнение.

Движущей силой этого процесса, безусловно, является конкуренция, чем она выше, тем "чувствительнее" компании к общественному мнению, тем более развита социальная отчетность. Определенную регулирующую роль играет также государство, хотя включение в корпоративную отчетность экологических и социальных показателей требуется законом лишь в нескольких странах, в частности во Франции, Австралии и Южной Африке.

В соответствии с тремя вышеописанными этапами различают следующие основные формы подготовки и оформления отчетности [42.15-17]:

отчет в свободной форме;

комплексный отчет по методу тройного итога (Triple Bottom-line);

стандартизированный отчет (AA 1000, 8A 8000, СК.1 и т.д.).

Самая распространенная форма отчетности - свободная, она же наиболее популярна в России (буклеты о благотворительных программах компании, поддержке образования, здравоохранения, культуры и спорта). Эта форма очень удобна для компании, однако не может обеспечить достоверность отчета и сравнимость его с другими подобными документами, не способствует оценке и признанию со стороны международных организаций. Отчет в свободной форме обычно предназначен исключительно для внешних аудиторий и не предполагает проведение социального аудита.

3. Стандартизированные формы отчетности.

В последние годы все большее распространение получают стандартизированные формы отчетности. Большинство крупных компаний уже перешло на ежегодный режим

подготовки отчетов в соответствии с тем или иным признанным международным стандартом, в частности: GRI; AA 1000; SA 8000.

Как и метод тройного итога, эти стандарты используют комплексный подход, но отличаются более высокими требованиями к сбору информации. В их основе лежат некоторые общие принципы:

готовность компании учитывать, оценивать и обнародовать помимо основных, внеэкономические показатели своей деятельности;

наличие комплексной стратегии развития компании, охватывающей экономические, социальные и экологические компоненты;

выстраивание постоянного диалогового процесса со всеми группами заинтересованных сторон, учет их интересов и требований, предъявление им результатов отчетности;

приверженность всех подразделений компании, а не только ее руководства, идеологии социальной отчетности.

Преимущества отчета в стандартизированной форме:

сравним с другими подготовленными по подобной технологии; -

признан в международном деловом сообществе; -

может быть учтен при присвоении социального рейтинга.

Отчетность по КСО в его комплексном варианте следует рассматривать как прогрессивную форму стратегического менеджмента и корпоративной культуры, как важнейший инструмент капитализации и развития деловой репутации российских компаний. Использование отчетности по международным стандартам представляется наиболее целесообразным в условиях активизации выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки. Опыт и практика внедрения международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) в России показывают, что любые промежуточные (смешанные) варианты отчетности лишь затягивают процессы рационализации управления в российском бизнесе и его скорейшей интеграции в мировую экономику. Одновременно внедрение российскими компаниями отчетности в соответствии с международными стандартами существенно повысит их конкурентоспособность на международных рынках.

Вопросы для самоконтроля

1. Комплексный подход к КСО.
2. Формы подготовки и оформления отчета.
3. Принципы стандартов социальной отчетности.

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 5

Корпоративная социальная стратегия.

1. Содержание социальной стратегии на предприятии.

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

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

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

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

Кибанов А.Я. отождествляет социальную политику предприятия с социальной средой и дает следующее определение "социальная среда организации теснейшим образом взаимосвязанная с технической и экономической сторонами ее функционирования, составляют те материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражения их морально-этические ценности".

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

улучшения жилищных и культурно-бытовых условий работающих, а также осуществление других мер социального характера".

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

2. Социальная инфраструктура предприятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

- коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

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

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

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

3. Социальные структуры организации.

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

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

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

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

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

4. Направления реализации социальной стратегии организации.

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

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

Система социального страхования строится на определенных принципах. Во-первых, оно имеет законодательную основу. Во-вторых, оно обязательно для лиц, работающих в условиях риска (впрочем, страхование может осуществляться и на добровольной основе).

В-третьих, система социального страхования предусматривает участие государства в финансировании соответствующих выплат. Делается это либо в форме снижения выплачиваемых самими работниками сумм, либо за счет повышения предлагаемых государством пособий. В-четвертых, система социального страхования ориентируется на помощь прежде всего слабым в экономическом отношении членам общества. Даже скромный экономический рост создает благоприятные предпосылки для расширения базы налогообложения и внесения взносов в фонды социального страхования, способствует снижению уровня безработицы и расширяет доступ к системам социальной помощи.

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

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

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

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

5. Взаимосвязь социальной стратегии и экономической деятельности организации.

Главная характеристика современного этапа развития общества и экономики – изменение роли человека в системе факторов производства в связи с возрастанием значения творческих и личностных элементов в трудовых процессах. Человек ставится в центр социально-экономической системы, и, возможно, более полное удовлетворение всего спектра его потребностей, включая потребность в самореализации, является как конечной целью производства, так и условием его устойчивого развития.

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

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

Инвестиционная роль основных социальных отраслей различна. С экономической точки зрения вложения в здравоохранение носят инфраструктурный характер, т.е. создают

условия для нормального участия работников в производственном процессе (физически здоровые люди реже болеют, могут работать с полной отдачей, дольше не выходят из состава рабочей силы). Инвестиции в образование, формируя рабочую силу более высокого качества, дают прямую экономическую отдачу через более высокую производительность труда. По этой причине образование наряду с наукой образует ядро инвестиционного комплекса нематериального производства.

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

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

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

а) основная литература

1. **Зарецкий, А.Д.** Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2
2. **Воровщиков, С.Г.** Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2
3. **Благов, Ю. Е.** Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

1. **Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5
2. **Романовский, М. В.** Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4
3. **Олейник, П. П.** Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7
4. **Шапкин, И. Н.** Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт,2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 6

1. Основные теории лидерства и власти.

1. Теория лидерских качеств

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

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

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

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

2. Баланс власти и ее формы

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

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях».[5] Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной

зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

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

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

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

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

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

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон (рис. 2). В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек—в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

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

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

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

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

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

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие

операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стил 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы для самоконтроля

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

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 7

Групповая динамика

1. Типы групп

Наиболее простой способ определения групповых типов — это разделение групп на формальные и неформальные.

Формальные группы создаются организацией специально, чтобы направлять членов группы на достижение какой-то важной организационной цели..

Формальная организационная группа также может быть создана для выполнения какой-то определенной задачи. Такая группа называется **исследовательской группой**. В отличие от командной группы исследовательская группа может состоять из людей с собственными интересами или специализирующимися в определенных областях независимо от занимаемой ими должности в организационной иерархии. Например, компания может иметь комитет по предоставлению равных трудовых прав, члены которого следят за соблюдением справедливости в процессе найма работников организацией. Он может состоять из специалистов по кадрам, корпоративных вице-президентов и работников из магазина. Неважно, представляют ли они постоянно функционирующий комитет, называемый *постоянным комитетом*, или комитет, сформированный на временной основе, для достижения определенных целей, называемый *специальным комитетом, или группой специалистов для решения конкретной задачи*, целевые группы широко распространены в организациях.

Команды также можно отнести к формальным группам, так как они часто образованы по указанию сверху, но, поскольку, для эффективной работы команды необходим неформальный элемент, то они занимают промежуточное положение.

Неформальные группы возникают естественным путем среди организационного персонала без каких-либо указаний со стороны правления организации, в рамках которой они функционируют. Один из ключевых факторов образования неформальных групп — разделение общих интересов членами группы. Например, группа работников, объединившихся вместе с целью создания профсоюза или вместе участвующих в марше протеста против загрязнения окружающей среды как результата деятельности их организации, может быть названа *группой по интересам*. Общая цель, преследуемая членами группы по интересам, может объединять работников на самых разных организационных уровнях. Ключевой фактор в том, что членство в группе по интересам является добровольным, она не создается организацией, а стимулируется проявлением общих интересов.

Конечно, иногда интересы, связывающие людей вместе, гораздо более расплывчаты. Группы могут развиваться на основе общих интересов при занятиях спортом, посещении кинотеатров или при простой совместной беседе. Этот тип неформальных групп называется *дружескими группами*. Дружеские группы действуют и вне работы, так как они предоставляют возможность удовлетворения социальных потребностей работников, что очень важно для их мотивации и благополучия.

Неформальные рабочие группы являются важной частью жизни в организации. Хотя они развиваются без прямого поощрения со стороны руководства, дружеские отношения часто порождаются формальными организационными контактами.

Причины объединения в группы

Люди часто включаются в группы для удовлетворения своих общих интересов и целей. Фактически организации можно рассматривать как совокупность людей, стремящихся к общей цели достижения успеха для компании. Но это не единственная причина, почему люди объединяются в группы. Существуют некоторые дополнительные причины.

1. Для удовлетворения общих интересов. (Связывая себя с другими, люди могут достигать общих целей)
2. Для достижения безопасности (Группа предоставляет коллективную безопасность, защиту от общих врагов (см. т. Маслоу))
3. Для удовлетворения социальных потребностей (Пребывание в группе помогает удовлетворить базовую человеческую потребность в общении (см. т. Маслоу))
4. Для удовлетворения потребности в самоуважении (Членство в группе предоставляет людям возможность быть признанными (см. т. Маслоу))

2. Команды: особая разновидность групп

Командой можно назвать группу, члены которой обладают дополняющими друг друга навыками и привержены общей идее или важным целям, объединяющим их взаимной ответственностью.

Не вполне понятно, чем команда отличается от обычной группы. Вероятно, это непонимание частично проистекает из того факта, что люди часто относятся к своим группам как к командам, хотя в действительности они таковыми не являются. Тем не менее есть некоторые важные различия между ними.

- В группах выполнение работы обычно зависит от работы ее отдельных членов. Выполнение работы командой, однако, зависит как от личных вкладов, так и от коллективных достижений работы — совместного результата согласованной работы членов команды.
- Обычно члены групп направляют свои ресурсы на достижение цели, хотя, когда принимается во внимание индивидуальная работа от людей. Члены групп обычно не несут ответственности за какие-либо результаты, собственных. В противоположность им концентрируются и на индивидуальной, и на, то есть они работают вместе над получением конечного результата (например, товара, услуги или решения), который представляет их общий вклад, и каждый член команды разделяет ответственность за этот результат с другими. Основное различие заключается в том, что в группах начальник возлагает ответственность за работу на каждого отдельного члена группы, в то время как в командах члены команды ответственны перед самими собой.
- Члены групп могут разделять общий интерес по достижении цели, члены команды также разделяют совместную приверженность конечной цели. Более того, эти конечные цели обычно связаны с идеей победы, такой, как быть первыми или лучшими в чем-либо. Фактически команды, можно сказать, закрепляют за собой «право собственности» на свои цели и обычно тратят очень много времени на их достижение. Как и группы, команды используют краткосрочные цели для отслеживания своего прогресса. Однако команды также ставят перед собой и более широкие цели, которые служат источником значимости и эмоциональной энергии для выполнения намеченных действий.

- Команды отличаются от групп своей природой взаимосвязей с менеджментом, Рабочие группы обычно требуются для реагирования на требования, регулярно выдвигаемые им со стороны менеджмента. В противоположность этому, коль скоро менеджмент определяет миссию команды и предоставляет ей возможность выполнить эту миссию, это обычно дает команде достаточную гибкость для выполнения своей работы без дальнейшего внешнего вмешательства. Другими словами, команды должны варьировать различной степенью самоуправления, то есть они до некоторой степени вольны определять самостоятельно свои собственные текущие цели, график работы и способ выполнения работы обычно без вмешательства со стороны менеджмента. Таким образом, многие команды описываются как системы по своей природе автономные или полуавтономные. Это не означает, что команды полностью независимы от корпоративного менеджмента или начальства. Они все-таки должны реагировать на требования вышестоящих уровней (часто команд более высокого уровня, называемых командами топ-менеджмента).

Типы команд

Учитывая широко распространенную популярность команд, не стоит удивляться тому, что существует большое разнообразие их видов. Чтобы помочь разобраться в них, ученые разбили команды на несколько различных наиболее часто встречаемых типов, которые различаются по пяти основным измерениям.

Цель или миссия. Первое измерение связано с основной целью или миссией команды. В связи с этим некоторые команды, называемые **рабочими командами**, главным образом сосредоточены на работе, которая должна быть выполнена организацией, такой, как разработка и производство новой продукции, предоставление услуг клиентам и т. д. Их основная направленность — использование организационных ресурсов для эффективного получения желаемых результатов (будь они товарами или услугами). Другие команды, называемые **команды усовершенствования**, преимущественно ориентированы на миссию повышения эффективности процессов, используемых организацией.

Время. Второе измерение связано со временем. В частности, некоторые команды являются только временными, создаются для конкретного проекта и обладают определенной продолжительностью существования. Например, команда, созданная для разработки нового продукта, является временной. Как только эта задача будет выполнена, команду распустят. Однако другие виды команд — постоянные и остаются нетронутыми на всем протяжении времени существования организации. Например, команды, сконцентрированные на предоставлении эффективного обслуживания клиентов, имеют тенденцию быть постоянными частями многих организаций.

Степень автономности. Третье измерение — степень автономности функционирования команд. Это измерение отображает степень ответственности работников за принятие ими решений (противоположность ситуации, когда решения принимают их начальники) и степень, в которой они (а не начальники) отвечают за результаты собственной работы.

На самой низкой отметке этой шкалы (где начальники ответственны за принятие решений и конечные результаты) мы обнаружим стандартные рабочие группы. Это группы, в которых лидеры принимают решение от имени членов группы, чья работа заключается в том, чтобы выполнять указания лидера. Этот традиционный вид группы в последние годы стал менее популярен, по мере того как все больше организаций стали наделять своих сотрудников,

работающих в группах, большей ответственностью за решения и конечные результаты. Эти группы известны как **полуавтономные рабочие группы** — рабочие группы, в которых работники раз -деляют между собой ответственность за принятые решения со своим начальством и одновременно ответственны за конечные результаты.

На противоположном конце шкалы мы можем обнаружить работников, способны* принимать свои собственные ключевые решения и несущих ответственность за них. Подобные группы обычно относят к **самоуправляемым командам** (также известным как **самоопределяющиеся команды**). Как правило, самоуправляемые команды состоят из мало: числа работников, часто около 10 человек, которые берут на себя обязанности, которых? раньше занимались их супервизоры. Это может включать в себя распределение работ определение темпов выполнения работы и критериев качества и даже принятие решение о том, кто может присоединиться к группе.

Властная структура. Четвертое измерение группы отражает отношения команды с общеорганизационной структурой власти, или взаимосвязи между различными формальными должностными обязанностями. В некоторых компаниях сохраняется цельность рабочих команд в отношении выполняемых ими внутриорганизационных функций. Внутри таких организаций в работе команд исключаются неясность и неоднозначность, возникающие вследствие отстранения сотрудников от чьей-то сферы компетенции.

Тем не менее со все возрастающей частотой мы можем видеть команды, которые охватывают различные функциональные единицы (такие, как маркетинг, финансы, человеческие ресурсы и другие). Такие команды обычно относят к **многофункциональным командам**, формируемым для совместной работы над определенным заданием и состоящими из сотрудников, находящихся на одном организационном уровне, но работающих в разных профессиональных сферах. Многофункциональные команды являются эффективным методом объединения представителей различных организационных подразделений с целью решения ими широкого круга задач, неизбежно возникающих при реализации крупных проектов. В организациях, обращающихся к практике формирования многофункциональных команд, границы между всеми группами можно расценивать как проницаемые В самом деле люди то и дело одновременно бывают членами более чем одной группы — ситуация, часто необходимая для эффективной работы организации.

Физическое присутствие. Команды, которые описывались до этого времени, можно рассматривать как физически существующие команды, поскольку в них входят люди, которые физически встречаются друг с другом на работе. Хотя рабочие группы уже в течение многих лет используют и до сих пор продолжают использовать такой метод работы, технологические достижения сделали возможным существование рабочих команд, члены которых физически даже ни разу не встречались друг с другом. Такие команды известны под названием **виртуальных команд** - команд, преодолевающих в своей работе пространство, время и организационные границы и контактирующих связи .

Порой формирование виртуальных команд происходит довольно непредсказуемо, когда ценные сотрудники-участники команд начинают работать дистанционно.

3. Структурная динамика рабочей группы

Когда социологи пользуются термином **групповая структура**, они имеют в виду межличностные отношения между индивидами, составляющими группу, и характеристики, которые делают функционирование группы упорядоченным и предсказуемым.

Существуют четыре различных аспекта групповой структуры:

1. различные обязанности, формирующиеся в группе (роли),
2. правила и ожидания, разрабатываемые внутри группы (нормы),
3. престиж группового членства (статус)
4. чувство принадлежности группе со стороны ее членов (сопричастность).

Роли

Одним из основных структурных элементов группы является тенденция исполнения ее членами одной или более специфических ролей в групповых взаимодействиях. Доля участия того или иного человека в общей структуре группы — это и есть то, что мы подразумеваем под ролью. Более формально можно определить *роль* как типичное поведение, характеризующее человека в социальном контексте.

В организации многие роли назначают в силу занимаемой индивидом внутриорганизационной позиции. Например, ожидается, что руководитель будет отдавать распоряжения, а учитель — читать лекции и принимать экзамены. Это примеры поведения, ожидаемого от людей, исполняющих эти роли. Человека, который придерживается той или иной роли, называют *исполнителем роли*, а ожидаемое от него поведение — *ролевым ожиданием*.

По мере развития рабочих и социальных групп различные их члены приходят к исполнению разных ролей в социальной структуре -процессу, относимому к *ролевой дифференциации*. Появление разных ролей, исполняемых в группе, - это естественно протекающий процесс. К примеру, в каждой организации зачастую бывает свой «клоун», заставляющий всех смеяться, или «сплетник», выдающий чужие секреты, или «уважаемый старожил», рассказывающий новичкам истории о «чудесных былых временах» компании.

Ученые заметили, что роли имеют тенденцию к дифференциации несколькими стандартными способами. Например, в любой группе скорее всего появится один человек, который более, чем кто-либо другой, содействует групповому достижению цели. О таком человеке говорят, что он играет *роль, ориентированную на выполнение задания*. Вдобавок может появиться другой член группы, который проявляет заботу и оказывает поддержку другим членам группы, то есть человек, улучшающий самочувствие других людей. О таком человеке говорят, что он играет *социо-эмоциональную роль (также известную как роль, ориентированную на поддержание взаимоотношений)*. Других можно узнать по действиям, совершаемым ради собственного блага и часто за счет всей группы, — это люди, исполняющие *эгоцентричные роли*.

Нормы: неписанные групповые правила

Нормы могут быть определены как обычно согласованные неформальные правила, регулирующие поведение членов группы. Они представляют собой совместный способ восприятия мира. Нормы отличаются от организационных правил тем, что они неформальны и письменно не зафиксированы. Фактически члены группы могут быть даже не осведомлены о незаметных групповых нормах, которые существуют и регулируют их поведение. Однако они оказывают воздействие на поведение. Нормы регулируют поведение групп в важных вопросах, таких, как воспитание в работниках честности и

преданности по отношению к компании, установление приемлемого стиля в одежде и определение ситуаций, когда допустимы опоздание на работу и невыход на работу.

Некоторые нормы, называемые *предписывающими нормами*, диктуют поведение, которого следует придерживаться. Другие нормы, называемые *запрещающими нормами*, диктуют поведение, которого следует избегать. Например, группы могут выработать предписывающие нормы, такие, как следование за лидером и оказание помощи члену группы, нуждающемуся в ней. Они также могут выработать такие запрещающие нормы, как требование не прогуливать и не сообщать услышанные друг от друга секреты начальству.

Статус: престиж членства в группе

Статус — соответствующее общественное положение или ранг, закрепленные за группой или членами группы другими людьми.

Внутри большинства организаций статус может быть определен по своей природе как формально, так и неформально. *Формальный статус* связан с попытками дифференцировать степень формальной власти, предоставленной работникам организацией. Обычно это достигается через применение символов статуса — объектов, отражающих позицию человека внутри организационной иерархии. Некоторыми примерами знаков статуса являются названия должностей (например, директор); привилегии или прерогативы (например, парковочное место); возможность выполнять желаемую и высокоценную работу (например, обслуживание на важных собраниях); и роскошные условия работы (например, богато отделанный офис)

Знаки статуса помогают группе во многих ситуациях. Одной из них служит ситуация, когда знаки статуса напоминают членам организации об их ролях, тем самым снижая неопределенность и обеспечивая стабильность социального порядка. Они обеспечивают уверенность в доступе к различным вознаграждениям тем, кто работает на высшем руководящем уровне. Также они дают ощущение идентификации, напоминая членам группы об общих ценностях группы (например, определенная «униформа» может ассоциироваться для своего обладателя с ожидаемыми от него проявлениями преданности и предприимчивости). Поэтому нет ничего удивительного в том, что организации прикладывают массу усилий для закрепления формального статуса через использование символов статуса.

Внутри организации также широко распространены и символы *неформального статуса*. Речь идет об авторитете, соответствующем положению индивидов, обладающих рядом определенных характеристик, которые не находят формального организационного признания. К примеру, более опытные сотрудники старшего возраста могут восприниматься своими коллегами как занимающие более высокий статус. Те, кто обладает определенными профессиональными характеристиками, также могут расцениваться как имеющие более высокий по сравнению с остальными статус. Более низкая оценка работы, принятая у женщин и представителей групп меньшинств в некоторых организациях, также может рассматриваться как пример неформального статуса в действии.

Одним из наиболее подтвержденных результатов изучения групповой динамики является то, что люди, имеющие более высокий организационный статус, обычно обладают более высоким уровнем влияния, нежели люди низкого организационного статуса.

Данное явление можно наблюдать в классическом исследовании процесса принятия решений в команде из трех пилотов самолета-бомбардировщика. После того как экипаж

столкнулся с трудноразрешимой проблемой, экспериментатор давал подсказки верного решения и членам группы с низким статусом (хвостовым стрелкам), и занимающим высокий статус (пилотам). Было обнаружено, что решения, предлагаемые пилотами, скорее принимались как руководства к действию, чем решения, предлагаемые хвостовыми стрелками. Очевидно, что более высокий статус пилотов (в силу того, что они были более опытными и обладали более высокими военными рангами) и служил причиной большего уровня их влияния.

Сопричастность: чувство командной сплоченности

Одним очевидным признаком любой групповой структуры является *сопричастность* — сила желания членов группы сохранять свою групповую принадлежность. Высокосплоченными рабочими группы являются те, члены которых симпатизируют друг к другу, разделяют общие цели группы и способствуют их осуществлению. В слабосплоченных группах их члены не симпатизируют друг другу и даже могут предпринимать действия, препятствующие достижению целей.

Сплоченность группы также обычно усиливается в условиях существования высокой внешней угрозы или конкуренции. Когда сотрудники сталкиваются лицом к лицу с «общим врагом», они стремятся быть вместе. Подобная сопричастность позволяет сотрудникам не только чувствовать себя в большей безопасности и лучше защищенными, но также содействует им, побуждая работать плечом к плечу и согласовывая их действия против общего врага. При таких обстоятельствах мелкие разногласия, которые могут вызвать внутригрупповое расхождение мнений, скорее всего будут проигнорированы с тем, чтобы мобилизовать силы на согласованное наступление на врага.

Исследования показали также, что групповая сплоченность основывается на некоторых дополнительных факторах. Во-первых, сплоченность группы, как правило, возрастает по мере того, как члены группы проводят вместе большее количество времени. Понятно, что ограниченное взаимодействие не может способствовать, а скорее может препятствовать развитию крепких уз между членами группы. Аналогично групповая причастность обычно больше в малых группах. В целом чрезмерно большие группы затрудняют взаимодействие между их членами, а тем самым и достижение высокого уровня групповой причастности. Наконец, поскольку «успех порождает успех», группы, имеющие свою историю успеха, как правило, являются более сплоченными. Часто говорят, что «победитель всеми любим», так и успех группы способствует единению ее членов в процессе их сплочения вокруг общего успеха. По этой причине сотрудники обычно более лояльны по отношению к успешным компаниям.

Тем не менее группы с высоким уровнем групповой причастности могут нести в себе и некоторые проблемы. К примеру, если цели высокосвязанной группы вступают в противоречие с общеорганизационными целями, такая группа оказывается в позиции, причиняющей ей значительный ущерб, работая против интересов организации. Члены сплоченных групп, вступающие в заговор с целью саботирования решений и действий своего работодателя, служат подходящим примером. Принимая это во внимание, необходимо помнить о том, что, когда дело доходит до выполнения работы, групповая сопричастность является палкой о двух концах: это явление может приводить как к благотворным, так и к пагубным последствиям.

Индивидуальное поведение в группе

Тенденция когда присутствие других людей временами способствует улучшению выполнения работы, а в другие моменты ухудшает его, называется *общественной фасилитацией*.

В соответствии с этой теорией присутствие других людей усиливает побуждение, которое, в свою очередь, повышает вероятность исполнения наиболее доминантной реакции. Если эти реакции верны, конечное исполнение будет улучшено; если неверны, качество исполнения будет снижено. В соответствии с этими процессами исполнение может быть либо улучшено (если задача хорошо изучена), либо затруднено (если задача недостаточно изучена).

Коллективная безответственность: бесплатный проезд» при работе в группе

Однако когда несколько человек объединяются при выполнении аддитивных заданий, индивидуальный вклад каждого человека обычно уменьшается. Так, пять человек, сгребаящих листья, не будут в пять раз более продуктивны, чем каждый сотрудник, работающий индивидуально, потому что всегда найдется кто-то, кто готов «проехаться за чужой счет». В сущности, чем большее число человек участвует в выполнении аддитивного задания, тем меньше будет вклад каждого из них. Данное явление известно как феномен коллективной безответственности.

Феномен коллективной безответственности нашел свое объяснение в теории социального вклада. В соответствии с этой теорией влияние любых воздействующих на группу социальных сил распределяется поровну среди ее членов. Чем больше размер группы, тем меньшее воздействие оказывается на каждого члена группы. Как следствие, чем большее число человек может принять участие в выработке благополучия (то есть в получении более высокого результата при наименьших затратах), чем в благополучии других членов группы (которые вынуждены делать за него его часть работы).

Методы преодоления феномена коллективной безответственности.

1. Делайте работу каждого человека наглядной. Чем больше внимания вы будете уделять и подчеркивать индивидуальный вклад каждого сотрудника в выполнение общего группового задания, тем с большей готовностью и рвением человек будет участвовать в выполнении этого задания. Таким образом, коллективную безответственность можно преодолеть, если определять вклад каждого в выполнение аддитивного задания. При этом потенциальные халтурщики вряд ли станут уваливать от работы, если будут опасаться разоблачения.
1. Повышайте интерес и значимость выполняемой работы. Исследования обнаружили, что люди менее склонны отлынивать от работы, когда они считают, что выполняемое ими задание имеет важное значение для организации.
2. Вознаграждайте работников за их вклад в групповое выполнение задания. То есть стимулируйте заинтересованность сотрудников в групповой работе. Безусловно, это приобретает высокое значение еще и в том смысле, что общеорганизационный успех компании в большей степени зависит не от индивидуального участия каждого отдельного сотрудника, а от коллективной работы целых групп.

Применяйте угрозы наказаний. В той степени, насколько возможен контроль над снижением продуктивности выполнения работы посредством «политики кнута», возможно и сокращение случаев бездельничанья на рабочем месте.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите причины объединения в группы.
2. Основные характеристики команды и группы.
3. Сущность ролевого ожидания.
4. Признаки групповой структуры.

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 8

Кадровая политика корпораций.

1. Цель кадровой социальной политики.

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

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

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

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

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

К числу важнейших социальных гарантий относятся:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Упорядочение нормативной базы разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие с требованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях:

В разработке кадровой политики можно условно выделить три основных этапа.

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

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

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

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

2. Персонал как ключевой стейкхолдер.

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

Человеческие ресурсы - очень близкое к понятию "персонал" определение, но при его использовании, акцент смещается на необходимость признания индивидуального подхода к работнику, привлечения и использования квалифицированных и высококвалифицированных кадров, вложения в привлечение, развитие и формирование персонала в компании.

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

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

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

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

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

3. Мотивация и стимулирование наемного работника как аспект социальной кадровой политики.

Рассмотрим некоторые прогрессивные методы стимулирования персонала.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т.

е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Система Скэнлона. Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника. Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции K_0 . Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

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

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

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

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

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

возможность до 10–15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе – 3–4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

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

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

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

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

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

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособлявая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации

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

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

Необходимо отметить, что важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Вопросы для самоконтроля

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

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. - 592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт, 2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 9 Этические стандарты корпорации.

1. Этика в формировании корпоративной культуры организаций.

Необходимость нравственной регуляции общения в сфере трудовой деятельности обуславливается потребностями подготовки специалистов с высоким нравственным уровнем, способных придать формирующимся рыночным отношениям цивилизованный характер. Удовлетворяя эту потребность корпоративная этика играет важную коммуникационную роль в формировании корпоративной культуры организаций.

Этика – это свод правил и норм поведения в той или иной области человеческого общения.

Корпоративная этика может заключаться в фирменных традициях, символах, легендах, передаваемых устно каждому новичку данного трудового коллектива.

Экономическая (деловая, рыночная) этика - это совокупность норм поведения предпринимателя, требования, предъявляемые культурным обществом к его стилю работы, характеру общения между участниками бизнеса, их социальному облику. Экономическая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика - это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции и другие аспекты. Деловая этика - совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники фирмы в своей деятельности.

Деловой этикет - порядок поведения работников компании, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

Корпоративная этика является ключевым элементом, объединяющим людей - участников производственного процесса на предприятии - в единый социальный организм (человеческое сообщество). Под воздействием корпоративной этики деятельность работников организуется не столько на основе приказов или компромиссов, сколько за счет внутренней согласованности ориентиров и стремлений сотрудников.

Деловые отношения требуют тактичности и деликатности. Быть тактичным - значит осознавать своего партнера, клиента или подчиненного как равноценную и равноправную личность. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение сбить самолюбие своих коллег. Морально нравственный климат на предприятии, особенно в России, для решения экономических задач может играть не менее важную роль, чем грамотно организованный менеджмент.

2. Проблемы социально ответственного поведения руководства корпораций.

В центре проблемы социальной ответственности находятся личные ценности как общие убеждения относительно добра и зла. Люди, полагающие, что "организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону", скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность - альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания - и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон следует расценивать как неэтичные.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят:

- конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения;
- усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые 3 месяца, т.е. в квартальных отчетах;
- неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этическое поведение;
- общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте;
- нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих.

3. Характеристики этического поведения.

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся: разработка этическим нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этической атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений.

Деловая этика ориентируется на такое понятие как справедливость, которая предполагает объективную оценку людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике.

У деловых людей всего мира существует такое понятие как деловая обязательность.

Договоры должны соблюдаться.

Формула успеха западных предпринимателей проста: преуспевание = профессионализм + порядочность.

Большое значение имеет деловая репутация. Хорошую репутацию приобрести очень трудно, зато утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за пустяка. Для репутации важно все: культура речи, одежда, манера поведения, интерьер офиса и др.

Отсюда основной постулат этики каждой уважающей себя компании - прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли.

Безусловно, каждая компания настроена на успех. В своей деятельности она руководствуется принципом: "Верить в хорошее будущее – значит жить смело".

В этом заключается стратегия ориентации на успех: сознательно программировать свою деятельность как "успешную". Иногда благодаря такому "программированию" (часто не соответствующему действительности) происходит манипуляция общественным сознанием.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компании, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов "своей" группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам.

Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, - обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Внедряя различные программы и методы, описанные выше, и добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили ролевыми моделями надлежащего этического поведения, организации должны иметь возможность повысить свои этические стандарты.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите причины неэтичного поведения руководителей и работников
2. Этика в формировании корпоративной культуры организаций
3. Характеристики этичного поведения

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт,2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Лекция 10

Социальная отчетность корпораций.

1. Социальная отчетность и социальные балансы.

Данные статистики и прогнозные расчеты показывают, что в развитых странах запада ВВП за вторую половину XX века увеличилось более чем в 2 раза. Если в 1950 году оно составляло 11,1%, то в 2000 году - уже 24,7%, а в 2010 году 27,1 %.

Устойчивый рост социальных расходов государства, как утверждают аналитики, это, прежде всего убедительное свидетельство успешной деятельности социальной ответственности бизнеса. В этих условиях социальное государство и институты гражданского общества, заинтересованные в развитии социальной ответственности бизнеса, стремятся контролировать этот процесс посредством введения в практику различные системы социальной отчетности деловых организаций.

В современном понятии социальная ответственность - это способ проинформировать заинтересованные стороны о содержании, формах реализации и результатах социальной деятельности компании. Процедура составления отчета о социальной деятельности компании предполагает использование сравнительных индикаторов и внешние показатели аудиторов.

Сегодня существует более трех десятков различных документов, так или иначе определяющих и регулирующих социальную ответственность и социальную отчетность корпораций.

2. Основные стандарты отчетности.

Четыре основных стандарта отчетности:

- стандарт Account Ability - AA 1000 (опирается на оценку успеха организации в экономической среде, экологической и социальной),
- стандарт Global Reporting Initiative - GRI (описывает экономический, социальный и экологический прогресс компании),
- стандарт International Organization for Standardization - ISO 14 000 (описывает социальную ответственность корпорации в соблюдении экологических требований на производстве),
- стандарт ответственности Social Accountability International's - SA 8000 (делает акцент на правах человека и здоровье, устанавливает требования к социальным аспектам кадровой политики производителей и поставщиков).

Персональная ответственность за соблюдение компанией политики КСО в одних организациях эта обязанность лежит на советах директоров, в других - на генеральном директоре. В последние годы руководители многих предприятий (например, British Petroleum и другие компании, чья деятельность находится под пристальным вниманием общественности) стали понимать ценность регулярной независимой оценки социальной ответственности. Возникло понятие «социальный аудит», и появились провайдеры, которые его осуществляют. Отчет независимых аудиторов обязательно включается в отчет компании о социальной ответственности.

Отчетность по КСО в его комплексном варианте следует рассматривать как прогрессивную форму стратегического менеджмента и корпоративной культуры, как важнейший инструмент капитализации и развития деловой репутации российских компаний. Использование отчетности по международным стандартам представляется наиболее целесообразным в условиях активизации выхода российского бизнеса на международные фондовые рынки. Опыт и практика внедрения международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) в России показывают, что любые промежуточные (смешанные) варианты отчетности лишь затягивают процессы рационализации управления в российском бизнесе и его скорейшей интеграции в мировую экономику. Одновременно внедрение

российскими компаниями отчетности в соответствии с международными стандартами существенно повысит их конкурентоспособность на международных рынках.

3. Рейтинги деловой репутации.

Государство не в силах в необходимом объёме осуществлять меры по социальной защите населения и эффективно решать социальные проблемы. Особенно остро это ощущается в российских регионах. Поэтому от бизнес - структур всё чаще требуют занять место в качестве новых субъектов социальной политики. В советские времена на плечах крупных и не очень предприятий традиционно "висел" весь местный "соцкультбыт" - школы, детские сады, больницы. До сих пор крупные компании, уже приватизировавшись, поддерживают предприятия социальной сферы. У этой добровольно-принудительной традиции есть свои минусы и свои плюсы. В нынешних условиях минусов стало значительно больше. Но бизнес-среда уже формирует собственные "социальные привычки", направленные, в первую очередь, на оздоровление "среды обитания". Например, в ОАО "Нефтяная компания "ЮКОС"" создан фонд "Ветеран-петролеум", в управлении которого находятся 10% акций компании. Фонд финансирует миграцию работников с северных территорий, давая своим собственным сотрудникам уверенность в завтрашнем дне. Подобная активная социальная политика становится залогом успешного функционирования бизнеса в регионе. Растущая социальная вовлеченность бизнеса связана и с развитием некоммерческого сектора (НКО). Восприятие бизнеса как партнера в социальных мероприятиях уже вполне сформировано и встречает понимание и у НКО, и у самих предпринимателей, и у органов власти. Примером могут служить конкурсы "Социальное партнерство", проводимые в рамках Окружной ярмарки социальных и культурных проектов Приволжского федерального округа. Конкурсы объединяют ресурсы коммерческого, некоммерческого секторов и государства для решения конкретных острых проблем - от помощи бездомным до развития Интернет - образования. В среднем на каждый бюджетный рубль удается привлечь три рубля пожертвований и вкладов. Примерно каждый восьмой представленный проект получает необходимую поддержку.

Возрастает потребность бизнеса в общественной стабильности и социальном доверии. Социальная стабильность или социальные конфликты и, как следствие, политическая стабильность или потрясения - предмет выбора делового мира, может быть, в большей степени, чем рядовых граждан. Доверие к бизнесу падает, когда он увлекается исключительно ростом прибылей, уклоняется от участия в решении важных социальных проблем, проявляет безответственность, дает меньше, чем от него ожидают. Демонстративная бесконтрольность и безнаказанность теневого бизнеса в российских условиях усугубляется отсутствием правовых гарантий, реальных традиций демократии и гражданского общества. Современный бизнес - это, прежде всего, бизнес на репутации. Стремление к устойчивой репутации непременно приводит бизнес к партнерству с органами государственной власти или некоммерческими структурами в решении неотложных социальных задач.

Потребность в новых технологиях работы с персоналом - еще одна важная причина социальной активности бизнеса. Инновационный характер современного менеджмента, требование перманентных нововведений предъявляют радикально иные требования к управлению персоналом. Главным становится не столько система стимулирования в виде поощрений и наказаний, сколько мотивация конкретных работников и формирование оптимальных условий для работы, а также для развития чувства сопричастности единому делу.

Вопросы для самоконтроля

1. Процедура составления отчета.
2. Формы подготовки и оформления отчета.
3. Принципы стандартов социальной отчетности.

а) основная литература

Зарецкий, А.Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. - КСЭИ, 2012. – 231 с. - ISBN 978-5-91276-024-2

Воровщиков, С.Г. Корпоративная социальная ответственность / С.Г. Воровщиков, М.М. Новожилова. - М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 216 с. - ISBN: 978-5-91276-024-2

Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю. Е. Благов. - М.: Высшая школа менеджмента, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-9924-0012-0

б) дополнительная литература

Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. - М. : Дашков и К, 2010. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00415-5

Романовский, М. В. Корпоративные финансы / М. В. Романовский, А. И. Вострокнутов. - СПб.: Питер, 2013. -592 с. - ISBN 978-5-459-00427-4

Олейник, П. П. Корпоративные информационные системы / П. П. Олейник. - СПб.: Питер, 2012. - 176 с. - ISBN 978-5-459-01094-7

Шапкин, И. Н. Менеджмент / И. Н. Шапкин. - М.: Юрайт,2011. – 272 с.- ISBN 978-5-9916-1486-3

Библиография

1. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции. М.: Высшая школа менеджмента, 2011
2. Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России, Дашков и К, 2008.
3. Корпоративная социальная ответственность. Управленческий аспект. М.: КноРус, 2008
4. Симхович В.А. "Корпоративная социальная ответственность. Философско-управленческие аспекты современного бизнеса" М.: Дикта, 2011
5. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность: Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации. СПб.: Справочники Петербурга, 2006
6. Феоктистова Е. "О корпоративной социальной ответственности в России" Акционерное общество: вопросы корпоративного управления , № 5(72) Май 2010
7. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность. М.: Дашков и К, 2008

Содержание	Стр.
Лекция 1	
Сущность и принципы корпоративной социальной ответственности.	
Сущность корпоративной социальной ответственности.	
Принципы формирования корпоративной социальной политики.	3
Виды КСО.	
Лекция 2	
Содержание организационной культуры.	
Изменения в организационной культуре.	8
Характеристики организационной культуры.	
Сущность организационной культуры.	
Лекция 3	
История становления социальной ответственности бизнеса за рубежом.	
Истоки становления корпоративной социальной ответственности.	16
Концепции современной зарубежной корпоративной социальной ответственности.	
Содержание социальных программ за рубежом.	
Лекция 4	
Роль государства в развитии и поддержании корпоративной социальной ответственности.	17
Государственный подход как макрорегулятор развития КСО.	
Интеграция социальной отчетности в деятельность корпораций.	
Стандартизированные формы отчетности.	
Лекция 5.	
Взаимодействие государства и корпораций.	
Корпоративная социальная стратегия.	21
Содержание социальной стратегии на предприятии.	
Социальная инфраструктура предприятия.	
Социальные структуры организации.	
Направления реализации социальной стратегии организации.	
Взаимосвязь социальной стратегии и экономической деятельности организации.	
Лекция 6	
Основные теории лидерства и власти.	
Теория лидерских качеств.	25
Баланс и формы власти.	
Концепция ситуационного лидерства.	
Власть и стили руководства.	
Лекция 7	
Групповая динамика.	
Типы групп.	30
Команды – особая разновидность групп.	
Структурная динамика рабочей группы.	
Лекция 8	
Кадровая политика корпораций.	
Цель кадровой социальной политики.	35
Персонал как ключевой стейкхолдер.	
Мотивация и стимулирование наемного работника как аспект социальной кадровой	

политики.

Лекция 9

Этические стандарты корпорации.

Этика в формировании корпоративной культуры организаций.

Проблемы социально ответственного поведения руководства корпораций.

Характеристики этического поведения.

42

Лекция 10

Социальная отчетность корпораций.

Социальная отчетность и социальные балансы

Основные стандарты отчетности.

Рейтинги деловой репутации.

45