

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Влияние корпоративной социальной политики на эффективность внутрифирменных трудовых отношений

УДК 005.35:331.104

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Ватан Ирина Константиновна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Плучевская Эмилия Валерьевна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2016 г.

Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.01 Экономика,
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

<i>Код результата</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих	Требования ФГОС-3+ (ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5

	состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

_____ Г.А. Барышева
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ41	Ватан Ирина Константиновна

Тема работы:

Влияние корпоративной социальной политики на эффективность внутрифирменных трудовых отношений

Утверждена приказом директора (дата, номер)

№ 5429/С от 08.07.2015 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

23 мая 2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом исследования является корпоративная социальная политика, как фактор повышения эффективности трудовых отношений на исследуемом предприятии. В качестве эмпирической базы исследования использовались публикации периодической печати, научные статьи, учебные материалы различных авторов.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Значительный вклад в развитие представлений о корпоративной социальной политике внесли работы по теории управления организацией таких западных ученых, как П. Гаудж, Х. Грахем, Б. Литвак, Р. Геррард. В отечественной науке эффективно развивается такое направление исследований, как корпоративное волонтерство. Оно широко представлено в работах таких российских ученых, как Д.М.

	Петросян, О.А. Лещенко, В.С. Сопин. Задачи: 1. Проанализировать и систематизировать структуру корпоративной социальной политики с позиции институциональной и функциональной сущности. 2. Выявить механизм взаимовлияния концепции корпоративной социальной политики и корпоративной культуры. 3. Дать определение понятию эффективности внутрифирменных трудовых отношений на предприятии. 4. Разработать модель корпоративной социальной политики предприятия направленной на повышение эффективности внутрифирменных трудовых отношений.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Составляющие корпоративной социальной политики по мнению А.С. Миронова; составляющие корпоративной социальной политики по мнению А.Б. Каримова; составляющие корпоративной социальной политики по мнению Е.И. Нечаевой; концепции социальной ответственности предприятия; характеристики эффективности корпоративной социальной политики предприятия.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
1 глава	Плучевская Э.В.
2 глава	Плучевская Э.В.
3 глава	Плучевская Э.В.
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Богоряд Н.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.1 Понятие и принципы корпоративной социальной политики	1.1 Concept and principles of corporate social policy
1.3 Корпоративная культура как аспект корпоративной социальной политики в различных теориях внутрифирменных трудовых отношений	1.3 Corporate culture as aspect of corporate social policy in various theories of the social and labor relations
1.4 Корпоративная социальная политика предприятия как инструмент предотвращения потерь от «человеческого фактора» в банковской сфере	1.4 Corporate social policy of the entity as the instrument of prevention of losses from "a human factor" in the bank sphere

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	08.02.2016
---	-------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Борисова Людмила Михайловна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Ватан Ирина Константиновна		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ41		Ватан Ирина Константиновна	
Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	Экономика фирмы и корпоративное планирование

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения: - вредных проявлений факторов производственной среды (метеосостояния, вредные вещества, освещение, шум, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера	Рабочее место (будь то отдельный кабинет или просто локализованное пространство) банковского работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. ГОСТ ISO 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». 2. ГОСТ CSR/KCO-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». 3. Добровольная отчетность. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	- принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	- взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;	

- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	02.05.2016

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Ватан Ирина Константиновна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 150 с., 18 рис., 14 таб., 13 формул, 62 источника, 3 прил.

Ключевые слова: корпоративная социальная политика, внутрифирменные трудовые отношения, корпоративная культура, качество трудовой жизни.

Объектом исследования является корпоративная социальная политика, как фактор повышения эффективности трудовых отношений на исследуемом предприятии

Цель работы – разработка модели корпоративной социальной политики с ориентацией на повышение эффективности внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни.

В процессе исследования проводился анализ корпоративной социальной политики с целью повышения эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни. Также был выявлен авторский подход к критериям эффективности корпоративной социальной политики в области внутрифирменных трудовых отношений.

В результате исследования дана комплексная оценка состояния трудовых ресурсов на исследуемом предприятии. Выявлены особенности и недостатки качества трудовой жизни как показателя внутрифирменных трудовых отношений в результате анкетирования персонала организации. Представлены рекомендации по совершенствованию корпоративной социальной политики на предприятии АО «Альфа-Банк».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из трех частей: в первой рассмотрены теоретические основы понятия корпоративной социальной политики и ее связи с корпоративной культурой. Во второй части раскрыты механизмы влияния корпоративной социальной политики на систему внутрифирменных трудовых отношений. В третьей главе представлен анализ корпоративной социальной политики с целью повышения эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни на примере предприятия АО «Альфа-Банк». Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии АО «Альфа-Банк».

Область применения: результаты диссертационного исследования могут быть использованы руководителями, специалистами в отделах социального развития, кадровых и финансовых службах в процессе эффективного управления предприятием в области корпоративной социальной политики, а также в преподавании ряда социально-экономических дисциплин, в которых значительное внимание уделяется экономике, организации и управлению фирм.

Экономическая эффективность/значимость работы для теоретической экономики заключается в определении специфики внедрения модели корпоративной социальной политики с ориентацией на повышение эффективности внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни.

В будущем планируется глубже изучить проблему актуальности эффективного использования корпоративной социальной политики на предприятиях, а также разработать подробную методику по оптимизации данного направления.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Благотворительность – негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов, проявление человеколюбия (филантропии), «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки». Непрофильная для бизнеса деятельности, преимущественно в социально-культурной сфере (образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты). Бренд – символически выраженный комплекс информации о товаре, компании. Нематериальный актив, рыночная стоимость которого обусловлена соответствующими имиджем и репутацией.

Корпоративная культура – совокупность норм и ценностей, разделяемых работниками компании, проявляющихся в организации бизнес-процессов, коммуникации, деловом и неформальном общении.

Корпоративная репутация – общественное мнение о компании и ее деятельности, ее достоинствах и недостатках, влияющее на позиционирование компании, как в рыночной среде, так и в обществе в целом.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – действия компании, добровольно берущей на себе дополнительные обязательства социального характера по решению социальных проблем, соответствующие этическим, юридическим, и прочим публично выраженным ожиданиям общества или превосходящие эти ожидания.

Корпоративные фонды – организации, создающиеся компаниями для ведения систематической благотворительной деятельности. Фонды создаются на средства одной компании (значительно реже – нескольких дружественных) и фактически являются управляющими структурами для социальных благотворительных программ компании, а политика фонда жестко связана с политикой, брендом и приоритетами компании.

Корпоративный имидж – устойчивые символически выраженные представления о компании и ее деятельности у различных групп общественности; благоприятный имидж содействует лояльности потребителей, приверженности данному бренду.

Паблик рилейшнз (public relations) PR – процесс организации двусторонних коммуникаций между организацией и общественностью с целью достижения взаимопонимания и взаимодействия, создания благоприятных условий для развития организации; искусство построения доверия между компаний и целевой общественностью.

Социальная отчетность – формализованная процедура предоставления информации о социальной деятельности компании, предполагающая использование сопоставимых индикаторов и верификацию показателей внешним социальным аудитом. Существует более 25 стандартов социальной отчетности. Наиболее распространенные из существующих моделей формализованных социальных отчетов – Global Reporting Initiative (GRI) и Account Ability (AA 1000). В первую очередь, социальную отчетность используют компании, размещающие ценные бумаги (IPO) на международных биржах.

Социальное партнерство – проявление социальной ответственности в форме сотрудничества органов власти, бизнеса и организованной общественности по решению конкретных социальных проблем, способствующее консолидации общества, гармонизации интересов участников социально-экономического, политического и культурного развития.

Социальные инвестиции – вложение финансовых и других ресурсов в решение социальных проблем как внутри компании, так и во внешней социальной среде, способствующие улучшению ситуации в социальной сфере и одновременно – росту капитализации бизнеса. Чаще всего – инвестиции, направленные на борьбу с бедностью и помощь малообеспеченным, вложения в развитие человеческого капитала самого бизнеса.

Социальный аудит – оценка стейкхолдерами (группами влияния) результатов социальной политики компании, ее социальных программ и проектов, выраженная в результатах обсуждения социальных (нефинансовых) отчетов в соответствии с международными стандартами КСО.

Спонсорство – взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации совместных проектов, чаще всего – поддержка социально-культурной деятельности на возмездной основе, в основе которой лежат услуги рекламного и PR-характера со стороны спонсируемой стороны.

Стейкхолдеры – группы людей, юридические и физические лица, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или также оказывающиеся под воздействием этих решений.

Эффективность социальных инвестиций – степень решения реальных социальных проблем на основе использования оптимальных затрат финансовых и прочих ресурсов, в максимальной степени реализующая ожидания персонала, общества и самого бизнеса.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ ISO 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility». Является руководством по лежащим в основе социальной ответственности принципам, главным вопросам и проблемам, касающимся социальной ответственности.

2. ГОСТ CSR/KCO-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». Разработанный Всероссийской организацией качества, устанавливает требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества.

3. ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.

4. Добровольная отчетность. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

АО – Акционерное общество

АУП – Административно-управленческий персонал

КВ – Корпоративное волонтерство

КГ – Корпоративное гражданство

ККО – Кредитно-кассовый офис

КСО – Корпоративная социальная ответственность

КСП – Корпоративная социальная политика

КТЖ – Качество трудовой жизни

СИ – Социальные инвестиции

СП – Социальное партнерство

HR – Человеческие ресурсы

Содержание

Введение.....	16
1 Теоретико-методологические аспекты корпоративной социальной политики предприятия	21
1.1 Понятие и принципы корпоративной социальной политики	21
1.2 Основные направления и приоритеты социальной политики предприятия.....	27
1.3 Корпоративная культура как аспект корпоративной социальной политики в различных теориях внутрифирменных трудовых отношений	31
1.4 Корпоративная социальная политика предприятия как инструмент предотвращения потерь от «человеческого фактора» в банковской сфере	37
2 Механизм влияния корпоративной социальной политики на эффективность трудовых отношений	46
2.1 Внутрифирменные трудовые отношения как часть корпоративной социальной политики предприятия.....	46
2.2 Корпоративное волонтерство как элемент эффективной корпоративной социальной политики.....	52
2.3 Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики и оценка ее влияния на систему внутрифирменных трудовых отношений на предприятии.....	58
3 Разработка модели корпоративной социальной политики предприятия с целью повышения эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни на примере предприятия АО «Альфа-Банк»	72
3.1 Общая характеристика предприятия АО «Альфа-Банк»	72
3.2 Анализ социологического опроса и расчет введенных критериев эффективности на предприятии АО «Альфа-Банк»	99
3.3 Основные направления совершенствования корпоративной социальной политики на исследуемом предприятии	107

4 Социальная ответственность	115
Заключение	120
Список публикаций студента.....	123
Список использованных источников	124
Приложение А	130
Приложение Б	132
Приложение В.....	134

Введение

В современном мире бизнеса все больше приходит осознание, что успешность и процветание предприятия прямо зависит от сложившегося образа потребителя о компании и лояльности его работников. При условии растущей конкуренции существенное место в деятельности организаций начал занимать феномен «человеческий» или социальный фактор. Потребителям приятнее пользоваться услугами, либо приобретать товар у предприятий, которые занимаются благотворительностью, таким образом они, не прилагая больших усилий косвенно учувствуют в повышении социального благополучия общества.

По различным данным социологического опроса населения больше половины потребителей предпочитают социально-активные компании, при этом больше половины управляющих считают социальную активность важным аспектом хозяйственной деятельности компании [2, С. 117].

Корпоративная социальная политика подразумевает под собой как внешние воздействия на общество, так и внутренние – на персонал. При этом внутреннее направление социальной политики предприятия занимает важное место в ее деятельности, так как в результате эффективного ведения данной политики мы получаем преданных сотрудников, которые лояльно относятся к своей компании, а также дружный, сплоченный коллектив. Внешняя корпоративная социальная политика оказывает косвенное влияние на спрос к данной организации, а внутренняя – на оказываемые услуги, производимые товары [4, С. 87].

В процессе изучения литературы по данному направлению, было замечено, что в теме плотно пересекаются термины «социальная ответственность» и «социальная политика». Но тщательнее разобравшись в этом вопросе, можно утверждать, что данные понятия несут под собой разный смысл. Социальная политика – понятие, которое включает в себя методологию и теорию, а социальная ответственность – практическое понятие, подразумевает под собой конкретные действия для предприятий.

Большие предприятия уже осознали действующую важность социальной активности, и стараются непрерывно совершать множество действий для поддержания статуса «социально ответственной» компании. Для этого в том числе создаются специальные блоки, структуры, которые предназначены для ведения социальной деятельности. Все больше компании публикуют свою ежегодную социальную активность на своем официальном сайте в ресурсе Интернет. Западные компании уже давно осознали важность данного направления, и утверждают, что хорошо продуманная, а главное эффективная корпоративная социальная политика положительно влияет на создание положительного отношения потребителей к компании, а также дает экономический эффект.

Актуальность исследования. Международная практика показывает, что устойчивое развитие компании, основанное не только на экономических, но и социальных факторах, ведет к снижению предпринимательских рисков, укрепляет конкурентоспособность, повышает эффективность персонала и лояльность потребителей, улучшает репутацию компании, создает позитивный вклад компании в экономическое и социальное развитие территории своего присутствия. Это означает, что национальные приоритеты развития общества и задачи эффективного ведения бизнеса стратегически не просто совместимы, но и прямо связаны друг с другом. В свете нынешних реалий, российские компании находятся в процессе осознания необходимости разработки, внедрения и развития корпоративной социальной политики.

Степень научной разработанности проблемы. Рассмотрение теоретических и практических проблем корпоративной социальной политики в литературе современных российских ученых представлено довольно обширно. Среди других научных обоснований также выделяется роль бизнеса в социально-экономических аспектах. Большой вклад в развитие концепции о корпоративной социальной политике внесли труды по теории управления фирмой таких западных ученых, как А. Этциони, А. Файоль, Л. Урвик, Э. Мейо, Ф. Ротлисбергер, Ч. Бернанд, Г. Саймон, Дж. Марч, Ф. Тейлор, У. Эшби. В

русских трудах обильно развивается такое направление исследований, как социология управления фирмой. Оно детально рассмотрено в трудах таких российских ученых, как Д.М. Гвишиани, В.Г. Подмарков, Н.А. Крутиков, О.И. Шкаратан, В.Н. Иванов, А.А. Зворыкин, А.И. Пригожин, О.А. Уржа, Л.А. Калиниченко, В.Н. Шаленко, С.С. Фролов и другие.

Основы социологических подходов к изучению экономических систем заложены в трудах М. Вебера, К. Маркса, В. Зомбарта, И. Шумпетера, Р. Кэтильтона, Ж.Б. Сея, Г. Зиммеля, Д. Маклеланда, И. Валлерстайна, С. Хантингтона, З. Баумана и др. Корпоративная социальная ответственность стала объектом исследования зарубежных социологов во второй половине XX века. В зарубежной науке теории корпоративной социальной ответственности отражены в рамках концепции «корпоративного эгоизма», теории просвещенного эгоизма, современных подходов, основанных на признании добровольного участия компании в решении социальных проблем.

Аспекты социальной ответственности бизнеса и социальной политики предприятий привлекли к себе особое внимание с началом экономического развития и роста числа предприятий в современной России. Они нашли свое отражение в трудах таких российских ученых, как В.В. Арутюнов, Г.Т. Галиев, З.Т. Голенкова, А.А. Деревянченко, И.Ю. Беляева, О.А. Блинов, С.Ф. Гончаров, Н.А. Кричевский, Т.Н. Юдина, А.Ю. Чепуренко и других.

Вопросы становления корпоративной социальной политики предприятий в нашей стране рассматривались в работах Н.А. Волгина, А.Е. Чириковой, А.Р. Турсуновой, А.Н. Аверина, Г.Л. Тульчинского, Т.Ю. Сидориной, П.В. Романова, В.В. Яковлевой.

Несмотря на то, что социологическая наука накопила значительный объем знаний по проблемам корпоративной социальной политики, и проведено множество социологических исследований на тему развития социальной ответственности бизнеса в нашей стране, целостный социологический анализ проблем формирования корпоративной социальной политики предприятий в современном российском обществе пока еще не был проведен.

Предмет и объект исследования. Объект – корпоративная социальная политика как фактор повышения эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений на исследуемом предприятии. Предмет – система внутрифирменных трудовых взаимоотношений персонала, возникающих в процессе реализации корпоративной социальной политики, учитывающая позиции всех заинтересованных сторон.

Цель исследования – разработка модели корпоративной социальной политики с ориентацией на повышение эффективности трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни.

Поставленная цель диссертационной работы определила необходимость решения следующих задач:

1. Проанализировать и систематизировать структуру корпоративной социальной политики с позиции институциональной и функциональной сущности.
2. Выявить механизм взаимовлияния концепции корпоративной социальной политики и корпоративной культуры.
3. Дать определение понятию эффективности внутрифирменных трудовых отношений на предприятии.
4. Разработать модель корпоративной социальной политики предприятия направленной на повышение эффективности внутрифирменных трудовых отношений.

Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования. При выработке исследовательской концепции использованы идеи отечественных и зарубежных ученых по экономической социологии, социологии предпринимательства, социологии труда. Методологический компонент диссертационного исследования представляет собой системный подход к анализу корпоративной социальной политики, при котором последняя понимается как одно из важнейших условий социального развития современной России. Изучение развития корпоративной социальной политики может предполагать применение структурно-функционального и институционального

подходов. Эмпирическую базу исследования, проведенные с участием автора, составило анкетирование сотрудников и руководителей на исследуемом предприятии в отношении выявления удовлетворенности работников уровнем качества трудовой жизни на предприятии.

Гипотеза. Корпоративная социальная политика оказывает влияние на эффективность внутрифирменных трудовых отношений на предприятии.

Научная новизна. Разработка модели корпоративной социальной политики предприятия, как инструмента повышения эффективности внутрифирменных трудовых отношений, а также определение критериев этой эффективности.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется тем, что разработанные в ней положения смогут расширить теоретические основы исследования корпоративной социальной политики как социального феномена в внутрифирменных трудовых взаимоотношениях. Выводы и практические рекомендации диссертационного исследования могут быть использованы при формировании корпоративной социальной политики, для выработки управленческих решений по созданию системы социально-ответственного поведения компаний.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Основной текст работы изложен на 107 страницах.

1 Теоретико-методологические аспекты корпоративной социальной политики предприятия

1.1 Понятие и принципы корпоративной социальной политики

Концепция корпоративной социальной политики имеет полувековую историю становления и развития. Очень много было сделано иностранными исследователями для продвижения идеи в жизнь. При этом не всегда качественные и рациональные идеи социального значения находили свое место в деловой сфере. Предприятия, понимая важность социального фактора, не стремились первоначально выкладываться по максимуму в сфере обеспечения социального комфорта работников. Изучение современных тенденций в развитии концепции КСП выявляет тот факт, что возрастает степень ее интеграции в модель стратегического управления современным предприятием. Однако при этом до сих пор отсутствует единый общепризнанный подход к определению понятия «корпоративная социальная политика» (КСП), окончательно не сформированы основные периоды становления концепции социально ориентированного предприятия [7, С. 86].

Концепция КСП родилась в середине XX века. Однозначного понятийного аппарата пока не сложилось, однако существуют различные точки зрения на данный феномен. Рассмотрим основные из них [3, С. 41].

1. К. Дэвис (1960 г.) разграничивал институт социальной ответственности бизнеса и экономические составляющие деятельности компании. Под первым он понимал такие решения и действия корпоративной политики, которые находятся за пределами непосредственного экономического интереса.

2. Р. Иле, К. Волтон (1961 г.) понимали под концепцией социальной КСП спектр проблем, которые возникают при осуществлении бизнесом активных действий в социальной / этической сферах.

3. М. Фридман (1970 г.) при определении роли и качества ответственности бизнеса перед персоналом уповал на экономический базис. По его мнению, ответственность бизнеса перед сотрудниками реализуется через

создание добавочной экономической ценности в экономике. Таким образом, он рассматривал сотрудников как часть общества, для которого предприятие выпускает собственную продукцию. Получается, предприятие через реализацию экономических функций выполняет социальные задачи: производится продукт потребления для социума, выплачиваются дивиденды акционерам, собственникам, инвесторам, производится уплата налогов государству, которое, в свою очередь, перенаправляет их на выполнение социальных программ и обязанностей, создание рабочих мест и т.д. Посредством максимизации прибыли предприятие наращивает объем социальных преференций и выплат [3, С. 46].

4. Комитет экономического развития (Commettee for economic development, США, 1971 г.) объединил экономический и социальный блок корпоративной ответственности, представляя ее как сочетание трех конструктов - интегрированность бизнеса в социальную сферу, социальные измерения и ценности и экономический рост. Экономические интересы компании составляют основную движущую силу. Компания должна быть направлена на постоянный рост, увеличение занятости и производства. Изменения в социальной сфере входят в зону активного внимания компании. Эффективные экономические показатели должны частично конвертироваться в рост финансирования социальных корпоративных программ. При этом предприятие как целостная система должна эффективно интегрироваться в общественные институты и процессы [3, С. 49].

В различных фирмах и концернах (вне зависимости от профиля) на протяжении минувших десяти лет возникли должности вице-президентов по корпоративной социальной ответственности. Их работа зачастую заключается в руководстве над персоналом, природоохранительной деятельности, внутреннем и внешнем менеджменте по поддержанию эффективных коммуникаций с общественностью. «Общественная направленность» фирм оказывает большое влияние на методы работы специалистов. Регулярная «общественная направленность» возникает в фирмах, которые занимаются стратегиями. Им немаловажно привлечение коллектива, от высших управляющих до штатных

менеджеров в события благотворительного и социального направления. «Устойчивое развитие» фирмы нужно понимать не только как отчетность, но и некая философия, при которой любое решение высшего руководства принимается с учетом социального, экологического и экономического эффекта [15, С. 65].

К сожалению, в российской практике пока нет полного понимания правильного формата работы с КСП. Преобладает искаженное представление во многих областях. К примеру, для бизнеса обычная практика выплачивать штрафы за загрязнение экологии, что подпадает для них под определение «загрязнять» бизнес. В то время как внедрение передового опыта очистных технологий кажется немыслимыми вещами. За государством должна закрепляться роль катализатора, при этом оно не должно формировать свою политику одними санкционными мерами [14, С. 61]. Нужно сформировать отдельный государственный орган, ответственный за политику распространения идей КСП на федеральном и региональном уровнях. Важно трансформировать формальный подход на взвешенную государственную политику экологической и социальной направленности. В условиях постоянно изменяющихся рынков и конъюнктуры социальная политика выступает средством конкурентной борьбы, открывает возможность широко заявить о себе в обществе, продвинуть собственные ценности, позиционируясь в качестве надежного работодателя и прогрессивной компании, а также помогает повысить уровень организационной эффективности всех бизнес-процессов [21, С. 18].

С другой стороны, социально ориентированный подход привлекает и удерживает высококвалифицированный персонал с высоким уровнем развития человеческого капитала. Каждый сотрудник становится саморазвивающейся системой, генерируя новые области конкурентных преимуществ, с низкой степенью возможного копирования.

Основные положения, которые характеризуют природу и сущность компании и деятельности по реализации корпоративной социальной политики считаются принципы корпоративной социальной политики. Если предположить,

что принцип – это основное правило, отражающее сущность КСП, то несоблюдение требований одного принципа КСП искажает сущность данного понятия.

Принципы корпоративной социальной политики формируются за счёт ожиданий общества. Общественные ожидания, в адрес бизнеса, в нынешних реалиях, значительно изменились, в наше время общество стало заинтересованно, как фирма ведет свою деятельность, чем она руководствуется и как она владеет своими доходами. Следовательно, появилась необходимость разработать принципы деятельности фирм, в рамках корпоративной социальной политики [17, С. 12].

Для осуществления деятельности компании в рамках ожидания общества, она должна придерживаться сформированной программы действий, связанной с соблюдением правовых, этических, благотворительных, природоохранных, коммерческих и общественных принципов. Речь идет о том, как стать достойным корпоративным членом гражданского общества.

Формирование мнения общественности относительно деловой и социальной репутации компании будет стимулировать руководителей, претендующих на положительный и долговременный успех, доброе имя и высокий престиж, относиться серьёзно к цивилизованным методам ведения бизнеса.

Таким образом, выделим первую группу принципов – открытость. Социальные программы должны носить регулярный характер, соответственно второй группой принципов выступает системность.

Особенно важно, чтобы социальные программы исполнялись в тех сферах, в которых общество испытывает потребность в настоящий момент, значит, имеет место такая группа принципов, как значимость [22, С. 83].

И, наконец, принципы КСП должны базироваться на соблюдение субординации компанией относительно религии, политики, спортивных и музыкальных течений. Базируясь на этих принципах, компании включают в свою стратегию задачу защиты прав человека, а оценивая влияние деятельности

своей компании на конфликт, разрабатывают и принимают меры, направленные на предотвращение или разрешение конфликта. Значит необходимо выделить последнюю, четвертую группу принципов – недопущение конфликтов [22, С. 84]. Таким образом, корпоративная социальная политика базируется на следующих принципах:

- открытость. Принципы ведения корпоративной социальной политики, социальные программы и механизмы их реализации должны быть четко сформулированными и ясными;
- публичность. Информация о корпоративной политике предприятия, должна быть доступна общественности, за исключением конфиденциальной информации;
- достоверность. Скрытие или публикация ложной информации недопустима;
- диалог. Социальная политика базируется на основе ведения диалога со всеми заинтересованным сторонами, наличие обратной связи носит обязательный характер;
- системность, направленность. Реализация социальных программ должна придерживаться приоритетных направлений;
- единство во времени (последовательность). Компания должна нести полную ответственность за нынешнюю и прошлую свою деятельность, а также за будущее влияние деятельности фирмы на окружающую среду;
- единство в пространстве. Принципы корпоративной социальной политики для всех подразделений компании в разных регионах должны быть универсальными;
- регулярность. В приоритете компании должны преобладать регулярные программы, но также присутствовать ежеразовые фрагментные акции;
- интегрированность. Принципы корпоративной социальной политики должны касаться всех бизнес-процессов и управленческих решений на всех иерархических уровнях;

- значимость, актуальность. Программы корпоративной социальной политики должны быть актуальными и востребованными для общества в целом;
- масштабность. Любые программы корпоративной политики должны охватывать большую аудиторию;
- эффективность. Средства, которые предприятие тратит на реализацию программ корпоративной политики должны помогать в решении проблем, одновременно результаты этих программ должны подвергаться учету и оценке;
- недопущение конфликтов. Политическая не вовлеченность. В предвыборных кампаниях предприятие участие принимать не должно, а также поддерживать какую-либо политическую партию или политических деятелей [3, С. 68].

Таким образом, принципы корпоративной политики вызваны к жизни общественными ожиданиями, которые в общем виде сводятся к следующему: фирма активно и открыто должна развиваться в таких сферах, как охрана окружающей среды, здравоохранение, защита прав граждан и потребителей. Другими словами, фирма часть своих доходов должна направлять на благо общества, и делать это открыто, системно, масштабно, в актуальных направлениях и без приоритетов в области политики и религии.

Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней, так и внешней направленности. Отличительными особенностями программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании [7, С. 76].

Таким образом, компания имеет право называть себя социально ответственной, а это означает, что компания действует по принципам социальной политики и осуществляет комплекс социальных программ в приоритетных для неё направлениях.

1.2 Основные направления и приоритеты социальной политики предприятия

На деятельность фирм со временем все в большей степени начинают влиять процессы глобализации, когда международные образцы ведения бизнеса становятся определяющими в осознании тех или иных приоритетов внутренней социальной политики.

Проанализировав корпоративную политику российских предприятий, можно обобщить ее основные направления:

- повышение квалификации персонала, развитие его в профессиональной деятельности;
- становление корпоративной культуры;
- поддержание здоровья сотрудников и их семей;
- развитие и привлечение молодежи, включая проекты в образовании;
- проведение спортивных мероприятий;
- материальная помощь сотрудникам и ветеранам в регионе пребывания;
- организация детских мероприятий [7, С. 118].

Исходя из перечисленных направлений, видно, что компании в области корпоративной социальной политики, в первую очередь нацелены на развитие и воспроизводство рабочей силы, увеличение квалификации персонала и поддержание развития корпоративной культуры. Для реализации поставленных задач предприятия используют различные методы и пути их решения. Основные направления и приоритеты корпоративной социальной политики представлены в приложении А [3, С. 61].

Внешняя и внутренняя среда корпоративной политики – это область взаимодействия и взаимоотношений внутри компании, с партнерами, обществом – всеми заинтересованными в деятельности компании сторонами, при реализации ее социальных программ, направленных на достижение преимуществ и выгоды для компании и общества [3, С. 67].

Необходимо разграничить понятия социальная ответственность и социальная политика предприятия.

Реализация социальной политики предприятия осуществляется на добровольной основе. При этом, компании, заявляющие себя как социально ответственные, приобретают ряд преимуществ: улучшение имиджевых характеристик, повышение эффективности работы своих сотрудников, что косвенно влияет на улучшение финансовых показателей [27, С. 41].

Корпоративная социальная ответственность организации предполагает соблюдение интересов самой компании, акционеров, клиентов, сотрудников и деловых партнеров, с одной стороны, и органов государственной и муниципальной власти, общественных организаций, населения города – с другой [27, С. 43].

В нашей работе под понятием социальная ответственность будем понимать определенные обязательства предприятия нести пользу общественности, путем направления прибыли от ее хозяйственной деятельности на решение проблем в социальной среде.

Социальную ответственность по обхвату ее влияния можно разделить на два направления:

1. На макроуровне социальная ответственность подразумевает участие фирмы в осуществлении социальных программ в обществе. Данные программы предполагают благотворительность, защиту окружающей среды, социальное обеспечение.

2. На макроуровне социальная ответственность предполагает, что фирмы (топ-менеджмент и собственники) учувствуют в реализации социальных программ, которые направлены на сотрудников этого предприятия [27, С. 44].

Корпоративная социальная ответственность касается всех направлений социальной политики и охватывает следующие мероприятия [6, С. 24]:

- обеспечение здоровья сотрудников и охраны труда;
- применение системы мотивации сотрудников, инвестирование в человеческий капитал, профессиональное развитие работников;

- создание новых рабочих мест;
- выстраивание доверительных отношений с клиентами и партнерами;
- соблюдение стандарта качества производимой продукции;
- защита окружающей среды;
- участие и поддержка социальных, культурных, спортивных программ.

Выделяют три основные концепции корпоративной социальной ответственности в части мотивов проведения социальной политики, которые описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Концепции социальной ответственности предприятия [12, С. 59]

Название концепции	Расшифровка
1. Теория корпоративного эгоизма	Основная цель предприятий является максимизация прибыли и дивидендов акционеров. Бизнес не несет ответственность перед обществом, так как корпоративная социальная политика и ответственность на законодательном уровне не закреплены, а главной целью фирмы по-прежнему считается увеличение только финансовой составляющей.
2. Теории корпоративного альтруизма	Данная теория впервые упоминалась в США Комитетом по развитию. Основная мысль данной теории представляется в том, что бизнес ответственен перед социумом, а, следовательно, фирмы должны участвовать в увеличении качества жизни как своего персонала, так и населения в регионе присутствия.
3. Теория разумного эгоизма	Предприятия, которые вкладывают финансы в социальные программы, таким образом, увеличивают прирост прибыли в будущем, так как эффективная корпоративная социальная политика повышает имидж фирмы. В этом контексте мы можем говорить о положительной репутации фирмы, которая привлекает свое внимания общества через социальные программы. Положительная репутация компании так же играет свою роль в привлечении высококвалифицированных сотрудников, формировании долгосрочных и надежных отношений с партнерами, потенциальными и реальными клиентами, государством.

Социальная ответственность перед социумом – это философия поведения и концепция построения обществом, фирмами и отдельными единицами бизнеса, которые ориентируются на следующие направления:

- предоставление качественных услуг и товаров потребителям;

- формирование вакантных рабочих мест, вложение материальной составляющей в развитие человеческого капитала;
- поддержание и неуклонное от налогового, трудового и экологического законодательства;
- поддержание честных взаимоотношений со всеми стейкхолдерами;
- оптимальное управление предприятием, которое ориентировано на увеличение экономического эффекта и увеличение благосостояния собственников;
- учет общественного мнения в хозяйствовании предприятием;
- формирование корпоративного гражданства на предприятии посредством поддержания общества в регионе присутствия предприятия [34, С. 117].

В широком смысле значение понятия корпоративной социальной ответственности включает в себя следующие направления:

- корпоративная этика фирм;
- внешняя корпоративная социальная политика предприятия;
- политика охраны окружающей среды;
- методология и принципы корпоративного управления;
- поддержание прав человека во взаимоотношениях с поставщиками, клиентами, сотрудниками;
- внутренняя социальная политика, направленная на сотрудников организации [34, С. 119].

1.3 Корпоративная культура как аспект корпоративной социальной политики в различных теориях внутрифирменных трудовых отношений

Во времена советского союза корпоративной социальной политики в обособленном виде не существовало, при этом у предприятий на балансе числилось не маленькое количество объектов социальной инфраструктуры (в 1980-е гг. 30 млн. человек имели возможность посещать медицинские учреждения, которые принадлежали предприятию на котором она работали; 1,5 млн. детей каждый год посещали различные профилактории и санатории на денежные средства предприятия), в условиях общественной формы собственности сложно разделить государственные социальные программы и программы конкретных предприятий.

Понятие корпоративная социальная политика в России как обособленный феномен начало проявляться при переходе от системы плановой экономики к системе рыночной конкуренции, это связано с приватизацией фирм и соответственной деформацией бизнеса в области социальной инфраструктуры [17, С. 15].

На основе рассмотренной литературы выделим несколько этапов изменений социальной инфраструктуры со стороны частного бизнеса:

- Первый этап (начало – середина 90-х). На данном этапе наблюдалось резкое сокращение социальной инфраструктуры предприятий. Происходило массовое отторжение социальной сферы у частных предприятий, как следствие, две трети социальных объектов было в государственной собственности.
- Второй этап (1998 – 2000 гг.). Происходит стабилизация социальной инфраструктуры. Фирмы стали придерживаться долгосрочного планирования, оценивать краткосрочные выгоды от отторжения социальной сферы, долгосрочные выгоды от её сохранения. В результате передача собственности социальной инфраструктуры в руки государства постепенно начала замедляться.

- Третий этап (2000-е гг.). На данном этапе уже наблюдается оптимизация профильной деятельности социальной инфраструктуры. Происходит осознание того, что социальные объекты можно эксплуатировать в рамках корпоративной социальной политики. Вопросы социальной ответственности стали наиболее актуальными [17, С 19].

В экономической литературе существуют различные определения внутрифирменных трудовых отношений. Например, согласно классическому определению, внутрифирменные трудовые отношения представляют собой совокупность взаимодействия работников в коллективном трудовом процессе. Предоставляет интерес определение данной Г.Я. Ракитской: «Внутренние социальные трудовые отношения – отношения между участниками преобразовательной деятельности по поводу ее целевой направленности, способов осуществления, организации, оперативной координации, получения результатов труда». Субъектами внутрифирменных трудовых отношений являются наемные работники, работодатели и государство. Предметом внутрифирменных трудовых отношений является организация и эффективность труда, наем-увольнение, оценка и оплата труда персонала, кадровая политика организации. В рамках нашего исследования основное внимание будет уделено повышению эффективности труда сотрудников и увеличению инновационного потенциала организации в процессе решения производственных задач. При этом средой и одним из инструментов повышения эффективности является инновационная корпоративная культура.

В рамках нашего исследования необходимо учитывать тот факт, что интересы субъектов внутрифирменных трудовых отношений вступают в определенные конфликты. Главным, из которых является конфликт между работодателями (собственниками) и его наемными сотрудниками. Можно говорить о новом классовом конфликте между работодателем и работником. По мнению Г.Я. Ракитской «С точки зрения предпринимательства люди – ресурс, при этом не учитывается, что у него есть гражданские права, семейное положение, семейные обязанности». По большому счету конфликт между

интересами работодателей и работников является проявлением классовой борьбы и не может быть полностью сглажен даже в условиях постиндустриального общества. Тем не менее грамотно выстроенная корпоративная культура компании может существенно способствовать сглаживанию данного конфликта и более гармоничному развитию отношений внутри организации, что также способствует появлению и внедрению инноваций [23, С. 76].

Важнейшим результатом совершенствования корпоративной культуры является рост доверия между всеми звеньями управления внутри организации, которое приводит к большему делегированию полномочий, формирует новое пространство отношений в организации, приумножает социальный капитал организации и общества в целом.

Интеллектуальный труд становится наиболее дефицитным и востребованным ресурсом. В первой половине 21 века привлечение и удержание способных сотрудников является одной из основных стратегических задач каждой компании. Многие компании ощущают свою большую зависимость от малого числа сотрудников, владеющих ключевыми компетенциями, как специальными, так менеджерскими. Потеря таких сотрудников серьезно затрудняет функционирование целых направлений работы компании.

В современном сообществе специалистов, бизнесменов и менеджеров уже сложилось понимание того, что лояльность своей организации не определяется только заработной платой, бонусами вознаграждением и известностью торговой марки – это целое множество параметров, включающее возможность приносить пользу, оказывать влияние на результат труда, участвовать в принятии решений, чувствовать уважение и признание [23, С. 78]. Описанное множество факторов объединяет понятие корпоративная культура.

Необходимо также отметить негативные моменты современной глобальной экономики. Это увеличение социального неравенства, использование криминальных схем ведения бизнеса, отсутствие экологической ответственности. Криминализация находит выражение в существенном обороте

нелегального предпринимательства, в предложении на рынке некачественной и поддельной продукции, неуплате налогов, нарушении трудового права. Происходит дискриминация работающих по признакам пола, возраста, национальности, отчуждение большинства сотрудников от участия в управлении производством и распределении доходов, в незаконном использовании результатов интеллектуального труда [24, С. 226].

С нашей точки зрения, главной причиной проблем является несоблюдение нравственных норм, недостаток человечности, отсутствие этических устоев в современном бизнесе. Нужно говорить о потребности формирования новой культуры компаний, культуры, которая будет базироваться на понимании миссии – общественной пользы, приоритете общечеловеческих ценностей, уважении к работающим, создании творческой атмосферы для раскрытия индивидуальных способностей.

Корпоративная культура влияет на направленное изменение образа действий сотрудников с целью повышения эффективности деятельности организации и улучшению внутрифирменного климата. Она выступает фактором роста отдачи человеческого капитала организации. Корпоративная культура также способствует формированию перспективного типа работника, умеющего реализовать свои способности, готового к развитию и способного занять достойное место на рынке труда. В макроэкономическом аспекте корпоративная культура влияет на положение кривой предложения труда, т.е. на число работников, которые хотели бы работать при данном уровне заработной платы.

Корпоративная культура является мощным стратегическим инструментом, который позволяет компании добиться долгосрочного успеха. Она настраивает подразделения организации и отдельных сотрудников на решение коллективных задач, воодушевляет инициативу, обеспечивает преданность, формирует положительный имидж и хорошую репутацию компании, облегчает общение и позволяет улучшить отношения организации с клиентами, партнерами, государственными структурами [24, С. 271].

Переосмысливание значимости корпоративной культуры и увеличение набора характеризующих её факторов произошло в конце двадцатого столетия в рамках концепции «человеческого капитала». Результативность деятельности фирмы начала измеряться в затратах, вложенных в персонал. Возникло понятие «человеческого капитала» компании, как резерв знаний, умений, мотиваций работников. «Человеческий капитал» имеет необходимость во вложениях. В качестве вложений можно понимать развитие персонала, повышение квалификации персонала, заботу о состоянии здоровья работников.

В рамках этой концепции корпоративная культура считается общей составляющей с понятием «человеческого капитала», нематериальным активом компании, которые требуют стабильных вложений. В рамках этой концепции сотрудник становится единицей капитала, ресурсом, для которого необходимо производить оценку и оптимизировать. Возникают расходы на поиск персонала, расходы на их обучение, расходы увольнения, которые сопоставляются с материальной выгодой, приобретенной от использования работников [27, С. 41]. То есть можно сделать вывод, что эта теория считается переосмыслением концепций финансового принуждения начала XX столетия.

Современной другой трудовой концепцией возможно рассматривать теорию «качества трудовой жизни», по нашему мнению, которая наиболее подробно и точно содержит феномен коллективной культуры. Эта теория охватывает многосторонний анализ рабочей силы с целью предоставления подходящих условий труда, самореализации персонала, а наиболее важное – подразумевает вовлечение рабочей силы определенной компании в общественную жизнедеятельность социума. Труд рассматривается не только лишь как метод самореализации человека, но и как метод развития благоприятного взаимоотношения в семье и окружении, как метод общественного служения. Корпоративная культура в рамках концепции «качества трудовой жизни» наполняется факторами миссии и ценностей, т.е. комплексом социальной выгоды, не менее значимой, нежели цель извлечения финансовой прибыли.

В концепции качества трудовой жизни можно выделить следующие направления [29, С. 18]:

- забота об общественном уважении предприятия;
- развитие самоудовлетворения сотрудника как личности, от его уверенности в значимости и полезности его труда обществу;
- создание предприятием условий развития способностей своего персонала;
- создание условий и перспектив карьерного роста;
- формирование безопасных и благоприятных условий труда;
- обеспечение социальной защищенности и уверенности в завтрашнем дне;
- внедрение социальной демократии, взаимопонимания и доверия;
- обеспечение оптимального количества труда, т.е. нормального соотношения между трудом, досугом, отдыхом, проведением времени в семье.

Таким образом, развитие роли корпоративной культуры в теориях внутрифирменных трудовых отношений можно представить в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Роль корпоративной культуры в теориях внутрифирменных трудовых отношений

Название теории внутрифирменных трудовых отношений	Время возникновения	Роль корпоративной культуры
1. Теория экономического принуждения Ф.Тейлора и Т. Форда	начало 20 века	Роль корпоративной культуры не выявлена
2. Концепция человеческих отношений Э.Мэйо	30-е годы 20 века	Корпоративная культура рассматривается как инструмент социального и психологического принуждения к труду
3. Теория мотивации А.Маслоу	40-е годы 20 века	Корпоративная культура рассматривается как способ удовлетворения потребностей высокого иерархического уровня
4. Теория X,Y,Z Д. Мак- Грегора	60-е годы 20 века	Определяются факторы влияния корпоративной культуры на эффективность. Важнейшим фактором корпоративной культуры признается стиль управления лидера

Название теории внутрифирменных трудовых отношений	Время возникновения	Роль корпоративной культуры
5. Теория обогащенного труда	60-е годы 20 века	Дополнительными факторами влияния корпоративной культуры на эффективность организации признается делегирование полномочий и управление по целям
6. Концепция "человеческого капитала"	80-е годы 20 века	Корпоративная культура рассматривается как предмет инвестиций для получения экономической выгоды. Набор факторов влияния корпоративной культуры на эффективность расширяется.
7. Концепция качества трудовой жизни	конец 20 века	Корпоративная культура является средой развития способностей и реализации личности работников.

Корпоративная культура есть набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Можно сделать вывод, что если организация не занимается процессом формирования корпоративной культуры, не придает ей должного значения, то она обречена на провал, так как выжить в современных рыночных условиях компания может только с сильной сплоченной командой всего персонала, то есть с эффективной корпоративной культурой.

1.4 Корпоративная социальная политика предприятия как инструмент предотвращения потерь от «человеческого фактора» в банковской сфере

Потенциальная возможность того, что в той или иной ситуации человек примет нелогичное, невыгодное или просто неверное решение объясняет понятие «человеческий фактор». Смысл в том, что многие системы работают с участием в них человека, а значит, существует вероятность нарушения алгоритма в том звене, где определяющий выбор делает человек, а не машина.

Основными причинами того, что в конкретной ситуации человек делает неправильный выбор, являются:

- недостаток информации;
- физическое и психологическое состояние;
- моральные или эмоциональные колебания;
- недостаточная скорость реакции;
- неверная оценка ситуации [29, С. 22].

Дело в том, что любая ситуация, требующая принятия решения, это как минимум микростресс, поскольку человеку свойственно сомневаться в результате своих действий. Большое количество таких переживаний становится причиной эмоциональной напряженности и даже срывов, что приводит к нелогичному решению. Кроме того, на человека оказывает влияние этическая составляющая выбора. Наконец, многие неверные решения принимаются из-за расслабленного состояния, отвлеченного или рассеянного внимания, в минуты душевного расстройства.

В тех ситуациях, когда развитие событий зависит от решения человека, невозможно однозначно предсказать его выбор, поэтому инженеры и технические дизайнеры, разрабатывающие сложные системы, стараются максимально исключить человека из процесса работы машины, программы или механизма, чтобы обеспечить системе защиту от вмешательства человеческого фактора [30, С. 84]. С другой стороны, именно человек способен принять нестандартное решение в непредусмотренной конструкторами ситуации, поэтому человеческий фактор очень часто является причиной спасения множества жизней и ценностей. Проблема в том, что как бы совершенен ни был механизм, он может выбирать лишь из заложенного в нем набора вариантов, в то время как человек имеет возможность действовать, как угодно.

Для того, чтобы избежать ошибок, вызванных «человеческим фактором», банки пытаются максимально автоматизировать процессы операций. В операциях, где присутствует ручной труд, высока вероятность ошибок. Финансовые организации в лице банка борются с этим с помощью оптимальной организации контроля, дополнительных тренингов, наставничества.

Рассмотрим причины возникновения потерь на рынке финансовых услуг (в частности в банках) связанные с проблемой «человеческого фактора». Объединим их в следующие группы:

1. Неоптимальные технологические цепочки. Неоптимальное перемещение документов по подразделениям банка может привести к потере документов, как следствие время на обслуживание клиентов увеличивается, что приводит к снижению удовлетворенности обслуживания клиента. При этом снижается производительность линейного персонала, который теряет свое время на поиск документов, принятие и урегулирование претензий от клиентов.

2. Оказание некачественных услуг. Непосредственный контроль на рабочем месте работников отсутствует, при этом анализом удовлетворенности клиентов многие банки так же пренебрегают. Данная проблема приводит к увеличению затрат, снижению конкурентоспособности и привлекательности банка для клиентов [29, С. 34]. Ошибки персонала могут совершаться по причине недостаточной квалификации, а также в силу высокой физической загруженности сотрудников. И в первом, и во втором случае ответственность за возникновение ошибок персонала лежит на менеджменте банка. Руководители должны быть способны распределять задания по сотрудникам, учитывая их возможности и перспективы. Руководители привлекают наиболее «дешевую», но наименее квалифицированную рабочую силу, впоследствии искренне удивляясь качеству выполнения заданий и количеству ошибок. Другой вариант – увольнение части персонала и передача функций оставшимся работникам, так называемая «потогонная система». В итоге работники, находясь в состоянии перманентной перегрузки, начинают давать «сбои»: снижается внимательность, притупляется бдительность, снижается скорость и аккуратность выполнения работы. Недостаточность времени на выполнение задания не дает возможности перепроверки/сверки обрабатываемой информации, проведения экспертизы формируемого решения и т.д.

3. Неполное использование потенциала сотрудников. Неоптимальные взаимоотношения между сотрудниками предприятия может привести: к

затратам на обучение нового персонала взамен уходящих сотрудников; снижению мотивации персонала банка; возникновение негативного отношения персонала к своей компании (как следствие утечка конфиденциальной информации).

4. Потеря времени клиентов при обслуживании приводит к снижению их лояльности к банку. Возникают потери при поиске новых клиентов для банка, и росту затрат на преодоление негативного мнения среди потенциально возможных клиентов.

Человеческий фактор является одним из основных факторов, оказывающих влияние на непрерывность деятельности банка. Помимо потерь, связанных с действиями персонала (невозможность набрать сотрудников, злоупотребления на рабочих местах, отсутствие планирования замещения должностей, несанкционированный доступ к информационной базе банка и т.д.), способности банка осуществлять бесперебойную деятельность угрожают также такие риски, как:

- трудовые конфликты (например, забастовки);
- организованный уход сотрудников или их потеря (например, при несчастном случае, эпидемии, увольнениях при слухах об угрозах финансовой устойчивости банка или смене собственника);
- силовые конфликты на рабочих местах (например, драки, выяснение отношений между сотрудниками, моббинг в отношении ценного сотрудника).

Минимизация данных рисков, принятие превентивных мер по их недопущению, мониторинг и аудит, как правило, подробно описываются в планах обеспечения непрерывности и восстановления деятельности, успешность реализации которых также зависит от человеческого фактора – подготовки сотрудников к возникновению чрезвычайных ситуаций, слаженности и качества выполнения ими действий, предписанных планом, и т.д.

Потери предприятия, связанные с персоналом, могут возникать либо по умыслу, либо нет, хотя и в том, и в другом случае ущерб банка может

исчисляться шестизначными цифрами. На рисунке 1 отображены возможные риски предприятия, вызванные действиями персонала [30, С. 143].



Рисунок 1 – Виды и источники риска, при воздействии человеческого фактора

Одним из ключевых факторов, стимулирующих или, наоборот, сдерживающих риски персонала в банке, является корпоративная культура.

Корпоративная культура – это стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников банка на общие цели, дающий ответы на отдельные вопросы корпоративного поведения в различных ситуациях, в том числе при обнаружении угроз риска, связанного с действиями персонала. В банке должны быть разработаны, систематизированы и формализованы система лидерства, стили разрешения конфликтов, действующая система коммуникации и т.д [22, С. 89].

Основные постулаты корпоративной культуры документируются в кодексе корпоративной этики или кодексе корпоративного поведения [30, С. 193]. Поскольку в большинстве российских банков данные кодексы содержат в основном описание тонкостей одежды сотрудниц, данные документы вполне справедливо не являются предметом изучения банковского персонала. О стиле корпоративного поведения, специфике банковского «менталитета» работники в лучшем случае могут узнать от своего руководителя.

Кодекс корпоративной этики должен мотивировать сотрудников на честное и этичное поведение, способствовать полному, точному

и своевременному раскрытию информации, соблюдению законодательства, своевременному сообщению о нарушениях корпоративной культуры. В типовом кодексе ключевое внимание уделяется прежде всего сотруднику, причем как наиболее ценному для банка ресурсу [30, С. 177]. Это очень важно с точки зрения управления персоналом, поскольку, как показывает практика, воспитание у сотрудника чувства вины перед банком (как практикует, к сожалению, большинство российских банков) приводит его только к желанию совершать противоправные действия.

В зарубежных банках понятие корпоративной культуры выходит за рамки специальных документов – детализация элементов корпоративной культуры приводится в политиках, положениях, инструкциях и других нормативных документах банка, определяющих его деятельность. Кроме того, эти документы не просто присутствуют – они исполняются, и в первую очередь руководством.

Для внедрения высокоэффективной корпоративной социальной политики формируется необходимый инструмент между персоналом и руководством – комитет по корпоративной этике, лица, ответственные за ее внедрение, соответствующая нормативная база.

Большое значение придается созданию системы оповещения о совершенных или возможных ошибках, а также преднамеренных действиях сотрудников. Такая система в зарубежных банках является основным источником обнаружения риска, связанного с человеческим фактором. По данным консалтинговой компании Ernst & Young, более 46% нарушений было выявлено благодаря сообщениям свидетелей. В России внутренний источник информации помог выявить 11% нарушений. За последние пять лет данный показатель снизился на 10 процентных пунктов [32, С. 83]. Возможно, отрицательная динамика связана с тем, что все больше сотрудников лояльно относятся к преступлениям на рабочем месте или же системы оповещения банков не гарантируют сотрудникам анонимность. Обе причины тесно связаны с падением уровня корпоративной культуры в российских кредитных

организациях.

Помимо корпоративной культуры, в банке должна быть сформирована система контроля действий персонала, поскольку какое бы значение ни придавалось «правильной» корпоративной социальной политике, без контрольных механизмов внедрение любых мероприятий по снижению риска, связанного с «человеческим фактором», обречено на провал [32, С. 89].

С нашей точки зрения, система контроля действий персонала должна включать в себя:

- установление точек контроля в каждом бизнес-процессе, не связанных со службой внутреннего контроля банка. Прохождение от одной точки до другой сопровождается дополнительной проверкой, что должно снизить процент ошибок;

- документирование всех процессов, происходящих в банке, что позволит, во-первых, снизить зависимость банка от отдельных сотрудников и создать систему взаимозаменяемости, а во-вторых, облегчить расследование обстоятельств нарушений и сбоев в этих процессах. Дело в том, что «принудительная» документация определенных действий персонала и проведения сделок дает возможность определить точные обстоятельства возникновения операционных рисков. Кроме того, банк может определить участки, которые могут быть автоматизированы, и тем самым снизить влияние человеческого фактора на бизнес-процессы;

- жесткое разграничение функций между сотрудниками и подразделениями, установление зон ответственности, недопущение конфликта интересов в организационной структуре банка.

Важнейшим компонентом рисков влияния человеческого фактора является система обучения персонала. Причем в банках присутствуют программы обучения (например, программы, связанные с изучением законодательства о противодействии отмыванию доходов и финансированию терроризма, семинары для менеджеров по продажам по вновь вводимым продуктам и услугам, адаптационные семинары по корпоративной культуре

банка для вновь принятых работников и т.д.), которые обязательны для всех сотрудников [32, С. 94].

На сегодняшний момент в большинстве банков выстроена система обучения персонала, которая включает в себя как обязательные обучающие программы, так и необязательные: изучение иностранного языка, курсы компьютерной грамотности, различные программы лидерства, целеполагания и др. К сожалению, среди банков только единицы имеют программы, направленные на снижение операционных рисков, связанных с действиями персонала, и относящиеся к категории обязательных для посещения всеми сотрудниками банка.

Особую роль в идентификации и минимизации рисков, связанных с персоналом, играют организация внутреннего контроля и, конечно же, система управления рисками. Сегодня невозможно представить себе банк, в структуре которого не было бы подразделения, отвечающего за управление операционными рисками. Однако, как показывает практика, данное подразделение обычно занимается в основном аналитическими задачами: исправно составляет отчеты по операционным рискам, собирает информацию о нарушениях и сбоях, пишет инструкции по нововведениям регулятора по нефинансовым рискам [27, С. 39]. Функции предупреждения и минимизации рисков, связанных с действиями персонала или «человеческого фактора», не придается существенного значения.

По нашему мнению, мощнейшим инструментом управления потерями, связанными с «человеческим фактором» является корпоративная культура как важный аспект корпоративной социальной политики. Но только при условии, что ее ценности и нормы на деле, а не на словах разделяет подавляющее число сотрудников организации.

Создать корпоративную миссию или правильный поведенческий кодекс – это даже не полдела, а лишь начало пути. Есть множество организаций, на знаменах которых золотыми буквами написано «сотрудничество и

взаимопомощь», однако финансисты скорее поделятся информацией с конкурентами, чем с коллегами-маркетологами.

На наш взгляд, существует два эффективных способа привлечения сотрудников к корпоративным ценностям, и оба они предполагают центральную роль лидера. Первый заключается в неустанной и разнообразной пропаганде корпоративных норм поведения. Второй – в ежесекундной демонстрации лидером провозглашаемых им ценностей. Нет большей угрозы благополучию организации, чем диссонанс в этом тандеме. Лидеры постоянно находятся во внимании своих коллег. Поэтому нет смысла в агитации за открытость и сотрудничество, если лидер не выходит на тесный и контакт взаимодоверия со своими сотрудниками.

Корпоративная культура как часть корпоративной социальной политики строится на усилиях каждого сотрудника. Организации, которые отдают ей должное внимание более эффективнее используют человеческие ресурсы, в конечном итоге потери банка от «человеческого фактора» минимальны. Возможности и деловые качества сотрудника как отдельной единицы стремятся к максимально возможному значению благодаря эффективно действующей корпоративной социальной политики. Именно в ней кроется гарантия успеха любого предприятия.

2 Механизм влияния корпоративной социальной политики на эффективность трудовых отношений

2.1 Внутрифирменные трудовые отношения как часть корпоративной социальной политики предприятия

Корпоративная социальная политика фирмы предполагает концепцию, среди ключевых компонентов которой принадлежит целям, средствам, тенденциям ее развития и реализации. Цель социальной политики компании характеризуется результатом, на который ориентирована работа компании. Социальная политика фирмы должна ориентироваться на своих сотрудников. Сотрудник, как личность, выступает целью и ценностью при создании и осуществлении корпоративной социальной политики фирмы. Если отталкиваться из признания работника как главной ценностью, в таком случае важными целями социальной политики должно быть предоставление сотрудникам приличного уровня жизни, социальных прав, справедливого уровня заработка, социальной защиты [12, С. 60].

Инструментами реализации корпоративной социальной политики являются: денежные средства, социальные выплаты, льготы, компенсации сотрудникам, социальные программы, коллективный и трудовой договор [12, С. 61].

Корпоративная социальная политика предприятия – деятельность работодателей, менеджмента и наемных сотрудников, которая направлена на сохранение и изменение их социального положения [12, С. 62]. Это деятельность по удовлетворению социальных потребностей, согласованию социальных интересов, реализации социальных прав и социальных гарантий, предоставлению социальных услуг, социальной защите персонала. В результате формирования внутрифирменных трудовых отношений возникли два разных подхода в понимании корпоративной социальной политики компании.

Сторонники первого подхода признают, что фирма должна преследовать производственные и экономические цели и его социальная ответственность

состоит в получении максимальной прибыли, обеспечении высокого уровня заработной платы для работников и процентов для акционеров.

Сторонники другого подхода придерживаются мнения, что одновременно могут решаться как производственно-экономические, так и социальные задачи, возникающие в процессе деятельности. Другими словами, должен быть достигнут определенный баланс в решении производственных, экономических и социальных задач, существующих у компании на том или ином этапе [19, С. 334]. Так же КСП можно охарактеризовать как комплекс мероприятий, направленных на создание определенного уровня социальных гарантий, способствующих привлечению и закреплению квалифицированных кадров, повышению производительности труда и, как следствие, повышению эффективности работы компании в целом.

Трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашениях между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы) в интересах, под управлением и контролем работодателя, подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [29, С. 14].

Другими словами, главными признаками трудовых взаимоотношений являются осуществление сотрудником конкретной трудовой функции, повиновение правилам внутреннего рабочего распорядка, возмездный вид исполняемого работы, предоставление работодателем соответствующих условий труда. Оппонентами внутрифирменных трудовых взаимоотношений считаются сотрудник и работодатель [29, С. 23].

Экономическая суть внутрифирменных трудовых отношений выражается в поддержании и увеличении качества уровня жизни сотрудников, измеряется системой финансовых и социальных характеристик.

В таблице 3 приведен ряд формулировок понятия внутрифирменных трудовых отношений с указанием авторов и источников, где данные определения опубликованы.

Таблица 3 – Некоторые трактовки категории «внутрифирменные трудовые отношения»

Определение	Источник
Внутрифирменные трудовые отношения – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов этих отношений в процессе труда, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.	Экономика труда и внутрифирменные социально-трудовые отношения. Под ред. Меликьяна Г.Г., Колосовой Р.П. М., 1996. С.10.
Внутрифирменные трудовые отношения – разнообразие экономических, психологических и правовых взаимосвязей индивидуумов и социальных групп, возникающих в процессах трудовой (производственной) деятельности, обеспечения рабочими местами и в связи с распределением и потреблением произведенного национального продукта.	Социальное партнерство. Краткий словарь-справочник. Издание второе, исправленное и дополненное. М., 2002. С. 239.
Внутрифирменные трудовые отношения – комплекс взаимоотношений между наемными работниками и работодателями, нацеленных на обеспечение высокого уровня и качества жизни человека, коллектива и общества в целом.	Золотарев В.Г. Экономика: Энциклопедический словарь. Мн., 2003, С. 511.
Внутрифирменной социальной трудовой называется та сфера социально-экономических процессов и отношений, в которой доминируют отношения по поводу общественных и производственных условий труда, по поводу его осуществления, организации, оплаты, дисциплины, по поводу трудовой этики, формирования и функционирования трудовых общностей и т.п.	Экономика труда: Социально-трудовые отношения. Под ред. Волгина Н.А., Одегова Ю.Г. М., 2003. С. 246

Общим в представленных определениях является организованное взаимодействие работников и работодателей в процессе улучшения условий труда и повышения уровня качества жизни занятых на предприятиях, а как следствие слаженное эффективное функционирование работников самого предприятия, направленное на повышение ее экономической результативности.

Базисом для дальнейших исследований в нашей работе будет являться фундаментальное определение эффективности внутрифирменных трудовых отношений.

Разделим понятие эффективности на два вида.

Экономическая эффективность (эффективность производства) – это соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой.

Основываясь на теории дадим авторское определение понятию «эффективность внутрифирменных трудовых отношений» для нашего исследования.

Эффективность внутрифирменных трудовых отношений – это соотношение результата организованного взаимодействия работников и работодателей в процессе улучшения условий труда и повышения уровня трудовой жизни занятых на предприятиях, направленного на повышение ее экономической результативности, к затратам внутрифирменных социальных инвестиций с помощью инструментов эффективной корпоративной социальной политики.

Далее необходимо ввести критерии эффективности корпоративной социальной политики и трудовых отношений, представленной в таблице 4.

Таблица 4 – Авторский подход к определению критериев эффективности внутрифирменных трудовых отношений и эффективности корпоративной социальной политики во внутренней среде

Показатели	Пояснения
Критерии эффективности внутрифирменных трудовых отношений	
Коэффициент опережения	$Ko = Trzp / Trpt$, где $Trzp$ – темп роста заработной платы; $Trpt$ – темп роста производительности труда за сравниваемый период.
Коэффициент численности административно-управленческого персонала	$Kaup = Chaup / Cho$, где $Chaup$ – численность АУП, чел; Cho – общая численность работников, чел.

Показатели	Пояснения
Критерии эффективности внутрифирменных трудовых отношений	
Коэффициент трудовой дисциплины величина внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени, допущенных по вине работников	$K_{тд} = (1 - (\sum \text{тв.н.} / T_{см} * n)) * (1 - (\sum \text{тп.д.} / T_{пл} * n_1)),$ где $\sum \text{тв.н.}$ – суммарные внутрисменные потери рабочего времени, вызванные нарушением трудовой дисциплины (начало работы с опозданием, преждевременный уход с работы, посторонние разговоры в течение смены, отлучки с рабочего места по неуважительным причинам), час.; $T_{см}$ – продолжительность рабочей смены, час; n – количество работников, охваченных наблюдением, чел.; $\sum \text{тп.д.}$ – суммарные целодневные потери рабочего времени, вызванные нарушением трудовой дисциплины, дней; $T_{пл}$ – плановый фонд рабочего времени одного работника за отчетный период, дней; n_1 – количество работников в данном предприятии, чел.
Коэффициент расходов на обучение	$K_{ро} = Z_{об} / Z_o,$ где $Z_{об}$ – расходы на обучение персонала, руб. Z_o – общие затраты на персонал (оплата труда, дополнительное страхование, питание и т.д.), руб.
Средняя заработная плата в месяц, руб.	$Z_{ср} = \text{ФОТ} / Ч_o,$ где ФОТ – Фонд оплаты труда, руб.; $Ч_o$ – общая численность персонала, чел.
Кст – коэффициент стабильности кадров Имеется ввиду смена персонала, которая предотвращает естественное старение коллектива	$K_{ст} = Ч_{стаж} / N,$ где $Ч_{стаж}$ – количество работников со стажем 5 лет и более, чел.; N – общая численность персонала, чел. Социальный ориентир $K_{ст}$ – 0,8
Кт – коэффициент текучести кадров	$K_{т} = P_{ув} / P,$ где $P_{ув}$ – число уволенных работников, чел.; P – среднесписочная численность работников, чел.
Критерии эффективности корпоративной социальной политики во внутренней среде	
Показатель СФСР (средства фонда социального развития), тыс. руб.	Средние социальные затраты на одного работника, которые включают в себя плату за труд, социальные выплаты, стоимость социального пакета и т.д.
Коэффициент улучшений условий труда	Статистические данные анкетирования, % удовлетворенности персонала

Показатели	Пояснения
Критерии эффективности корпоративной социальной политики во внутренней среде	
Эффект от уменьшения текучести кадров (ежегодный)	$\text{Эт} = \text{Зн} * \text{Р} (\text{Кт1} - \text{Кт2}),$ где Зн – затраты на новичка = $\text{Зот} / \text{Рот}$, Зот – затраты на отбор персонала, руб; Рот – количество отобранных кандидатов, чел; Р – среднесписочная численность работников, чел; Кт – коэффициент текучести.
Эффект от обучения с последующим совмещением профессий	$\text{Эоб} = \text{Ззп} * \text{Реп} * \text{N} - \text{Зоб},$ где Ззп – затраты на плату за труд на одного работника в месяц, руб; Реп – число сотрудников, которые обучаются смежным профессиям, чел; N – календарный срок, для расчета эффективности, мес; Зоб – затраты на обучение, руб.
Эффект от увеличения производительности труда (за год)	$\text{Эп} = \text{Р} * \text{Дм} * (\text{П2} - \text{П1}),$ где Р – количество работников, чел; Дм – количество рабочих дней, отработанных за год; П – производительность труда как отношение объема продаж за год к числу работников = $\text{Оп} / (\text{Дм} * \text{Р})$.
Суммарная эффективность трех эффектов	$\text{Эс} = \text{Эп} + \text{Эт} + \text{Эоб}$
Показатель экономической результативности	$\text{Эр} = \text{Звкп} / \text{ЧП},$ где Звкп - затраты на внутрефирменную корпоративную социальную политику, руб; ЧП – чистая прибыль организации, руб.
Показатель экономической результативности: Рентабельность корпоративной социальной политики	$\text{Рксп} = \text{ЧП} / \text{СФСР},$ где, ЧП – чистая прибыль, руб; СФСР – средства фонда социального развития – средние социальные затраты на одного работника, включая заработную плату, социальные выплаты, стоимость социального пакета и т.д., руб.
Уровень трудовой жизни	Определяется на основе статистических исследований и анкетирования персонала на объект степени удовлетворенности качеством трудовой жизни, измеряется в баллах.

Эффективность социальной политики современной фирмы зачастую определяется эффективностью системы оценки. Результаты обзоров литературы свидетельствуют о том, что 50% компаний строят системы оценки эффективности исключительно на финансовых показателях. Автор в данной работе подходит к оценке эффективности КСП и внутрифирменных трудовых отношений также при помощи социальных показателей, описанных выше в таблице.

Далее рассмотрим такое социальное направление предприятий как корпоративное волонтерство.

2.2 Корпоративное волонтерство как элемент эффективной корпоративной социальной политики

Единой формулировки понятия «корпоративное волонтерство» (КВ) среди экспертного сообщества не существует, спектр определений довольно широк и часто имеет достаточно противоречивые трактовки. Ряд организаций настаивает на формулировке «корпоративное добровольчество» – русскоязычном синониме. В отличие от этого определения следующее расхождение затрагивает суть явления. Часть экспертов считает, что мероприятия по КВ должны проводиться только в выходные дни, другие же лояльны к редкому отсутствию сотрудников в рабочее время, если это согласовано с руководителями и не противоречит общей политике компании [41, С. 63]. В некоторых крупных корпорациях предусмотрены часы отработки за пропущенное время. далеко не у всех участников исследования есть четкое понимание, что КВ – только та деятельность, которая осуществляется работниками бизнес-структуры добровольно и безвозмездно. Смешение понятий существует, и это необходимо учитывать при дальнейшем развитии КВ в России.

Еще один спорный вопрос – входят ли денежные пожертвования в понятие КВ. Некоторые эксперты настаивают, что волонтерство – это прежде всего труд, направленный на помощь нуждающимся. Другие считают, что сотрудники, которые в данный момент не могут присоединиться к коллегам-добровольцам, но жертвуют на мероприятие свои средства, также являются волонтерами [46, С. 34].

По мнению ряда экспертов, корпоративное волонтерство – это [36, С. 21]:

- «способ увлечения работников предприятия к разным мероприятиям благотворительности, как в рамках своей компании, так и вне ее»;

- «добровольная сопричастность работников в социальных программах»;
- «стимул помощи людям через сотрудников организации»;
- «люди, которые поддерживают проекты компании, являются их частью и помогают добровольно реализовывать, используя свое время и ресурсы»;
- «свободно отданное время работников, проводящее на благо обществу»;
- «безвозмездная трата своего времени, физического труда на благо обществу»;
- «то, что происходит в рамках корпорации, объединяет людей и их семьи»;
- «конкретная программа, которая реализуется при поддержке компании, силами ее сотрудников, и направленная на общественно полезную цель»;
- «осуществление сотрудниками компании бесплатной деятельности в рамках одной организации, одного юридического лица на благо общества»;
- «подвид корпоративной благотворительности в целом»;
- «безвозмездная работа на благо своего сообщества, не ориентированная на получение прибыли и не связанная с повседневной профессиональной деятельностью»;
- «когда сотрудники компании, не получая материального вознаграждения, создают какие-то общественные ценности»;
- «участие работников компании в каких-либо не относящихся к его рабочим обязанностям мероприятиях, которые направлены на добрые дела для пользы граждан, на помощь кому-то» [36, С. 21].

Корпоративное волонтерство актуально для современной России, особенно во время финансово-экономического кризиса, когда многие бизнес – структуры сократили денежные пожертвования на благотворительность. Оно имеет значительный потенциал в объединении людей для совместного решения

социальных вопросов, и не в последнюю очередь, за счет бесплатного участия в проектах сотрудников одной компании.

Относительно того, какую роль сегодня занимает корпоративное волонтерство среди других направлений КСП, мнения участников исследования разделились [36, С. 45].

Одни из них, в основном сотрудники крупных российских и транснациональных компаний, считают, что благодаря тому, что в соответствии со стратегией развития компании КВ прописано как часть КСП, оно воспринимается на всех уровнях менеджмента в качестве значимой части в развитии корпоративной культуры, внутренних коммуникаций, создании благоприятного климата внутри компании.

В рамках социальной ответственности бизнеса в последнее время активно стало развиваться такое направление волонтерской деятельности, как корпоративное волонтерство – привлечение компанией своих сотрудников к реализации добровольческих проектов. Одновременно с этим набирает популярность еще одно явление современного рынка труда – HR-брендинг, компании стали уделять значительное внимание развитию своего имиджа привлекательного работодателя. В этой статье мы хотим разобраться с обоими понятиями и определить суть их взаимодействия [36, С. 97].

Понятие HR-бренда компании и программы корпоративного волонтерства. HR-бренд – это имидж компании как хорошего работодателя в сознании сотрудников и кандидатов, а также партнеров, клиентов и прочее. По-другому это понятие можно описать как совокупность обещаний материального (зарплата и премии) и нематериального (миссия и ценности) характера, которые компания дает своему сотруднику, как текущему, так и будущему. И чем больше кандидаты и сотрудники знают о преимуществах компании как работодателя, тем сильнее ее HR-бренд.

По данным исследования HeadHunter, пока только около 20% всех компаний в России задумываются об HR-бренде, но каждый год это число растет. При этом очень часто руководители компаний и сами работники не видят

разницу между понятиями «бренд производителя/поставщика услуг» и «бренд работодателя», в то время как они различаются как по содержанию и целевой аудитории, так и по методике создания и развития. В первом случае адресатом бренда выступают партнеры и потребители, во втором – текущие и потенциальные сотрудники. Более того, не всегда существование одного из брендов свидетельствует о наличии второго, они могут быть абсолютно разными. Например, у компании может быть отличная репутация производителя какого-либо товара, но при этом она может быть абсолютно непривлекательна как работодатель.

Среди других выгод эксперты отметили улучшение взаимоотношений с заинтересованными сторонами, морального климата и укрепление корпоративной культуры и ценностей, развитие потенциала и повышение самооценки сотрудников, выявление лидеров, развитие креативности и инициативности, формирование самообучающей среды и даже укрепление семейных ценностей [36, С. 114].

Однако нельзя обойти вниманием ряд сложностей, которые возникают при внедрении программы корпоративного волонтерства. Например [36, С. 121]:

- отсутствие у руководства компаний и HR-специалистов понимания принципов развития волонтерства;
- негативное отношение к волонтерам и благотворительности в целом;
- проблемы с привлечением сотрудников или потеря интереса сотрудников к волонтерству;
- недостаточная подготовка волонтеров;
- преимущественно разовые акции вместо долгосрочных программ;
- неэффективные внутренние коммуникации и недостаточная обратная связь [36, С. 121].

Однако мировая статистика подтверждает, что свыше 90% компаний, входящих в список мировых лидеров «Fortune500», реализуют различные программы корпоративного волонтерства, отдача от которых ощутима по

многим показателям. Коммерческие компании не только привлекают своих сотрудников к выполнению определенной работы, но и делятся с некоммерческими организациями опытом составления бизнес-планов, организации деятельности и другими бизнес-навыками. В России активно реализуют программы корпоративного волонтерства такие компании, как «Норникель», «Русал», «Северсталь», «Трансаэро», Amway, BAT, Citi, DHL Express, Hewlett-Packard, IBM и другие.

Рассмотрим выгоды корпоративного волонтерства. Как правило, считается, что главной заинтересованной стороной в развитии волонтерства и увеличении числа добровольцев является непосредственный получатель волонтерской помощи. Однако эффективное корпоративное волонтерство основывается на удовлетворении интересов трех сторон: компании, ее персонала и получателя волонтерской помощи (представителей незащищенных социальных групп, школ, больниц, некоммерческих организаций и т.п.). На рисунке 2 показано, как взаимодействуют названные структуры и какие выгоды создает корпоративное волонтерство для каждой из них. С точки зрения компании, практика корпоративного волонтерства – это не только возможность улучшения собственной репутации в глазах общества, но и повышение вовлеченности персонала, что ведет к росту его производительности, улучшению психологической атмосферы в компании и, как следствие, усилению HR-бренда [36, С. 134].

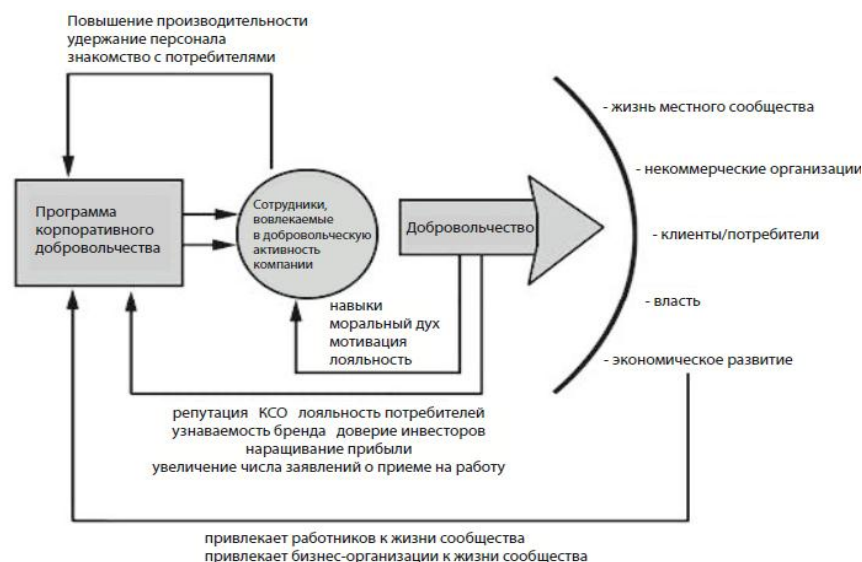


Рисунок 2 – Выгоды волонтерства для бизнеса, сотрудников и получателей помощи

Для сотрудников помимо личного удовлетворения участие в подобной деятельности приносит ряд несомненных преимуществ. Например, некоторые компании используют схему гибкого графика рабочего времени или оплачиваемого отпуска для тех сотрудников, которые участвуют в программах корпоративного волонтерства. Для того чтобы иметь возможность заниматься добровольчеством, сотрудникам предоставляется по согласованию с руководством в зависимости от потребностей программ корпоративного волонтерства от 1–2 часов в неделю и до 40 часов в год на участие в добровольческой деятельности. Кроме того, каждый сотрудник-волонтер получает возможность развить у себя какие-то новые навыки, попробовать себя в новом виде деятельности, внести свой вклад в процесс развития социального государства и гражданского общества, почувствовать себя полезным обществу.

Корпоративное волонтерство служит инструментом решения ряда важных кадровых вопросов, связанных с профессиональным развитием и удержанием персонала, развитием лояльности и повышением морального духа в коллективе и, как следствие, с развитием HR-бренда [36, С. 149].

Добровольчество является не просто «актом доброты», оно позволяет сотрудникам освоить новые навыки, проявить или развить лидерские качества,

почувствовать себя частью общества и осознать свой вклад в решение общественных проблем. Таким образом, благодаря корпоративному волонтерству компания в целом укрепляет свою репутацию и делает своих сотрудников трансляторами имиджа компании как привлекательного и социально ответственного работодателя.

2.3 Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики и оценка ее влияния на систему внутрифирменных трудовых отношений на предприятии

Эффективная корпоративная социальная политика подразумевает обеспечение персоналу абсолютно всех неотъемлемых социальных услуг, которые компания обязана оказывать в соответствии с законодательством. При этом фирма должна быть ограничена не только обязательными социальными услугами. Конкурентная борьба на рынке труда подразумевает наличие социальных услуг, способных заинтересовать новых сотрудников в компанию либо удерживать трудящийся персонал. При большей необходимости в высококвалифицированных сотрудниках, требуется увеличение количества дополнительных социальных услуг с целью привлечения и закрепления персонала.

Степень развития социальных услуг в компании оказывает большое влияние на определении ее места на рынке труда. Если компания дает собственным сотрудникам существенный объем социальных услуг, необходимых сотрудникам, она станет значительно выделяться среди прочих компаний. Это база для привлечения новых сотрудников и сохранения имеющегося персонала [36, С. 174].

В понятии корпоративной социальной политики как социальных инвестиций ключевой проблемой становится оценка эффективности этих инвестиций, социального бизнеса, как результат – эффективности КСП.

Нынешнее положение в экономике только увеличивает актуальность данного вопроса. Из кризиса возможно выйти невредимым при сохранении и

укреплении человеческого капитала, взаимоотношений с партнерами и клиентами, как результат – улучшения репутации и конкурентоспособности как на финансовых рынках, так и в социальной среде.

В России и за границей, сложилась традиция, объединяющая эффективную корпоративную социальную политику с «корпоративной социальной ответственностью» (corporate social responsibility, КСО) – дополнительными добровольными обязательствами бизнеса, гарантирующими качество товара, достойную зарплату, сохранение здоровой окружающей среды, социальные пакеты с доплатами на лечение и образование, прибавки к пенсиям [36, С. 181]. Подобные обязательства – важный фактор формирования политики ведущих предприятий в развитых странах.

КСО способствует формированию и продвижению имиджа и репутации, а значит, конкретного бренда, что, безусловно, ведет к наращиванию нематериальных активов и росту капитализации.

Известный экономист Р.Э. Фриман сформулировал теорию стейкхолдеров в 1984 – 1986 годах, под которыми подразумевались любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые компанией решения или оказывающиеся под воздействием этих решений [36, С. 197]. По мнению Фримана, компания должна активно строить гармоничные отношения со всеми стейкхолдерами.

Проблема оценки эффективности – центральная проблема реализации социальной политики компании. Она возникает на всех этапах: при планировании конкретных программ и проектов, при их обосновании, при подведении итогов проведенной работы.

Главная проблема оценки эффективности корпоративной социальной политики ее многовекторный и многоуровневый характер. Эффективность КСП может различаться и оцениваться по различным характеристикам. Представим ее в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристики эффективности корпоративной социальной политики предприятия [17, С. 14]

1. Виды эффективности	
Результативность = R/C	Отношение полученного результата к поставленной цели та деятельность более эффективна, в которой результаты в наибольшей степени реализуют цели (желаемые результаты).
Экономичность = R/Z	Отношение результатов к затратам ресурсов – та деятельность более эффективна, которая позволяет получить тот же результат с меньшими затратами.
Целесообразность = C/P	Отношение целей к реальным социальным проблемам – та деятельность более эффективна, которая позволяет решить реальные социальные проблемы.
2. Содержание (направленность)	
Внутренняя среда компании, включая: вложения в человеческий капитал: рост компетентности работников, охрана труда, техника безопасности, развитие корпоративной культуры и т.д.	Внешняя среда компании: благоустройство, охрана окружающей среды, ЖКХ, социальная поддержка и защита некоторых групп населения, поддержка и развитие здравоохранения, образования, культуры и искусства, конфессиональной деятельности, здорового образа жизни.
3. Характер оценки	
Эффективность КСП для общества	Это совокупность ранее недоступных благ, количество людей их получивших. В конечном итоге – собственно сумма затрат на КСП.
Эффективность КСП для бизнеса	Что эти затраты дали развитию самого бизнеса (достижение большей известности, динамика общественного мнения, рост финансовых показателей, капитализации)

Уже из простого перечисления видов и направлений оценки эффективности видно, насколько эта многомерная комплексная проблема.

Для оценки влияния корпоративной социальной политики на эффективность системы внутрифирменных трудовых отношений предлагаем

разработанную нами методику. Оценку эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений предлагается осуществлять в несколько этапов. Алгоритм оценки эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений следующий.

I. На первом этапе возникает необходимость определения ряда показателей, по которым можно производить оценку. Это показатели, связанные с процессами, происходящими в рамках корпоративной социальной политики предприятия, и прямо или косвенно оказывающие влияние на внутрифирменные трудовые отношения. На данном этапе определяется количество показателей, влияющих на эффективность внутрифирменных трудовых отношений.

В этой связи можно различать четыре основные группы показателей эффективности корпоративной социальной политики, как результат – внутрифирменных трудовых отношений [7, С. 36]:

«Забота» – внутренние социальные инвестиции, которые оцениваются с социальной позиции: социальные инвестиции в человеческий капитал, которые включают затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;

«Добросовестность» – внутренние инвестиции, которые оцениваются с позиций бизнеса: социальные инвестиции в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами;

«Сопричастность» – внешние социальные инвестиции, которые оцениваются с позиций внешней социальной среды: социальные инвестиции в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т.п.);

«Успех» – внешние социальные инвестиции, которые оцениваются с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.

Индикаторы вышеперечисленных показателей [7, С. 38]:

1. Индикаторы «Заботы»:

Количество (объем):

- социальные инвестиции по этому направлению / среднесписочной численности (тыс. руб./чел.).

Качество:

- количество работников, имеющих медицинскую страховку, корпоративное страхование (чел.);
- санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.);
- количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.);
- количество работников, охваченных пансионатами, санаториями и детскими лагерями (чел.);
- программы повышения квалификации и переподготовки, специальные стипендии для работников и их детей (тыс. руб./чел.);
- интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность);
- образовательный уровень работников (в % отношении к среднесписочной численности);
- открытие корпоративных кредитных линий (тыс. руб./чел.);
- развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация (тыс. руб./чел.);
- наличие профсоюза (+/-).

2. Индикаторы «Добросовестности» («Честности»).

Количество (объем):

- объем социальных инвестиций по этому направлению / кол-во охваченных ими (тыс. руб./чел.).

Качество:

- возврат от общего годового оборота (%);
- сертификаты качества (их количество);

- победы, награды на отраслевых, профессиональных конкурсах (количество наград);
- судебные иски потребителей (количество исков);
- судебные иски партнеров, конкурентов (количество исков);
- участие в программах развития бизнеса (тыс. руб./меропр.);
- мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. руб./меропр.);

3. Индикаторы «Сопричастности» («Корпоративного гражданства»).

Количество (объем):

- социальные инвестиции по этому направлению /текущие расходы (тыс. руб. /тыс. руб.).

Качество:

- экономия потребления природных ресурсов (%);
- повторное использование и утилизация отходов (%);
- акции по озеленению и благоустройству (тыс. руб.);
- грамоты, благодарности, полученные от общественных организаций (кол-во);
- частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем);
- социальное и гуманитарное развитие, в т.ч.: поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.);
- поддержка детства и юношества (тыс. руб. /чел.);
- поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб. /чел.);
- поддержка здравоохранения (тыс. руб./чел.);
- поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. руб./чел.).

4. Индикаторы «Успеха»:

- известность и узнаваемость – рост материалов в СМИ – количество публикаций, их объем (%);
- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %)

- рост реализации (объема продаж), рентабельность, уровень рентабельности, др. показатели.

Итак, мы определили показатели, влияющие на эффективность внутрифирменных трудовых отношений. Произведем их корректировку для дальнейшего исследования в последующих этапах.

II. На втором этапе нам необходимо выделить основные направления корпоративной социальной политики. Для этого рассмотрим теоретические подходы к понятию и структуре корпоративной социальной политики.

В контексте обобщения разнообразных позиций исследования реального содержания корпоративной социальной политики можно выделить несколько наиболее типичных подходов. Отообразим их схематично.

Так, А.С. Минзов акцентирует две основные составляющие КСП (рис. 3): внутреннюю (т.е. социальную деятельность, осуществляемую для сотрудников предприятия) и внешнюю (осуществляемую за рамками компании на территории ведения бизнеса) [7, С. 62].

Внутренняя составляющая	развитие персонала, повышение профессионально- квалификационного уровня работников;
	создание безопасных условий труда;
	формирование корпоративной культуры;
	оказание медицинской помощи и оздоровление работников и членов их семей;
	привлечение и поддержка молодежи, реализация образовательных проектов;
	проведение спортивных и культурных мероприятий;
	оказание материальной помощи, предоставление льгот работникам и членам их семей; помощь ветеранам; реализация детских программ
Внешняя составляющая	поддержка образовательных учреждений;
	сотрудничество с религиозными организациями;
	поддержка жилищно-коммунального хозяйства и объектов культурно- исторического значения;
	поддержка социально незащищенных слоев населения;
	оказание поддержки детству и юношеству;
	спонсирование культурных и спортивных мероприятий;
	борьба с наркоманией, алкоголизмом

Рисунок 3 – Составляющие КСП по мнению А.С. Миронова

Несколько иной методологический подход реализован А.Б. Каримовым [7, С.63], который выделяет такие направления реализации КСП, как: социальное развитие, социальное партнерство, социальная ответственность (рис. 4).

Социальное развитие	профессиональное образование,
	раскрытие инновационного потенциала на предприятии,
	нематериальная мотивация работников,
	обеспечение жильем работников
Социальное партнерство	политика предприятия по оплате труда,
	материальные выплаты и компенсации,
	система личного и медицинского страхования,
	негосударственное пенсионное обеспечение,
	санаторно-курортное обеспечение
Социальная ответственность	сохранение национально-культурной самобытности, поддержка культуры,
	содействие социальным группам и общественным объединениям,
	создание нормальных условий труда

Рисунок 4 – Составляющие КСП по мнению А.Б. Каримова

Емкой в научном и практическом плане представляется позиция Е.И. Нечаевой, которая выделяет направления КСП в соответствии со структурой ее объекта - совокупного работника компании (рис. 5) [7, С. 64].



Рисунок 5 – Составляющие КСП по мнению Е.И. Нечаевой

Развивая данный «объектный» подход к пониманию КСП, представляется возможным выделить ее основные направления, при этом корпоративная социальная политика трактуется как механизм управления внутрифирменных трудовых отношений. В свете этой принципиальной постановки вопроса представляется возможным выявить авторский подход к данному понятию в укрупненных блоках КСП, представленный в таблице 6.

Таблица 6 – Авторский подход к определению факторов формирования корпоративной социальной политики

Группа факторов	Направления
Факторы, обеспечивающие стабильность	<i>Дополнительные стимулы для персонала:</i> Получение медицинского обслуживания; Работа профсоюза; Предоставление субсидий на питание, оплата транспортных расходов <i>Психологический климат:</i> Удовлетворенность работника работой Удовлетворенность кадровой политикой Удовлетворенность морально-психологическим климатом
Факторы, обеспечивающие безопасность	<i>Охрана труда:</i> Проведение регулярных аттестаций рабочих мест по условиям труда; Обеспечение работников спецодеждой, осуществление лечебно-профилактических и санитарно-гигиенических мероприятий; Совершенствование системы обучения персонала охране труда; Улучшение условий труда;
Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия для работников	<i>Подготовка и переподготовка кадров:</i> Оказание помощи в обустройстве новому месту жительства молодым специалистам; Взаимодействие с высшими учебными заведениями; Проведение общекорпоративных семинаров-совещаний, направленных на выработку согласованных компетенций руководителей и специалистов; <i>Социальные программы:</i> Осуществление закупки путевок в санаторий работникам и членам их семей, организация оздоровления детей работников; Поддержка интереса работников и членов их семей к занятиям физкультурой и спортом (турниры и спортивно-массовые мероприятия); Развитие корпоративного волонтерства: участие в добровольных акциях, помощь ветеранам, субботники по благоустройству города;
Факторы, обеспечивающие финансовую привлекательность	<i>Вознаграждение и мотивация:</i> Размер заработной платы; Размер премии, надбавок; Предоставление дополнительного социального пакета работника, достигшим высоких результатов в виде льготного кредитования, дополнительных отпускных; Предоставление наиболее отличившимся работникам корпоративных наград

Таким образом, можно предположить, что корпоративная социальная политика влияет как на элементы трудовых отношений, так и на улучшение показателей качества и уровня трудовой жизни. Данное влияние продемонстрировано в таблице 7.

Таблица 7 – Влияние корпоративной социальной политики предприятия на систему внутрифирменных трудовых отношений

Составляющие внутрифирменных трудовых отношений	Влияние КСП: общая характеристика
«Забота» – внутренние социальные инвестиции в человеческий капитал, включая затраты на рост компетентности работников, охрану их труда и здоровья, развитие корпоративной культуры;	Развитие социальной политики способствует сглаживанию конфликта интересов участников трудового процесса и трудовых отношений; позволяет установить некий баланс интересов в системе внутрифирменных трудовых отношений. Проявляется это, в том числе, в формировании благоприятной среды обитания и создании благоприятных условий для трудовой деятельности человека. Реализация социально значимых проектов и программ способствует развитию систем (институтов) дополнительного социального страхования работников, расширяет систему профессиональной подготовки как на макроуровне, так и на уровне регионов и отдельных предприятий. Руководитель пользуется авторитетом, но при этом стиль его руководства не слишком авторитарный, т.е. он готов воспринимать обратную связь и предложения от подчиненных.
«Добросовестность» – внутренние социальные инвестиции в развитие отношений с потребителями, партнерами, инвесторами, кредиторами, конкурентами;	Социальная политика предприятия способствует развитию трудовых отношений на основе принципов партнёрства, солидарности и субсидарности, взаимопомощи и взаимопонимания. Именно эти принципы лежат в основе современной концепции внутрифирменных трудовых отношений.

Составляющие внутрифирменных трудовых отношений	Влияние КСП: общая характеристика
«Сопричастность» – внешние социальные инвестиции в развитие материальной среды (экология, благоустройство, ЖКХ), а также социальное и гуманитарное развитие (здравоохранение, культура и искусство, образование, конфессиональная деятельность, спорт, здоровый образ жизни и т.п.);	Социальные инвестиции (финансовые средства, материальные, технологические, управленческие, информационные ресурсы), направляемые бизнесом на реализацию общественно значимых проектов и корпоративных социальных программ, способствуют учёту интересов участников и достижению положительных социально-экономических эффектов как для самого бизнеса, так и для субъектов трудовых отношений.
«Успех» – внешние социальные инвестиции, оцениваемые с точки зрения бизнеса: рост его известности, признания и уважения, стабильность и развитие итоговых экономических показателей.	Формирование положительной репутации компании влияет на концепцию качества трудовой жизни – восприятие человеком своего положения в обществе (коллективе).

По нашему мнению, функция цели развития корпоративной социальной политики должна быть функцией качества трудовой жизни и достойного труда как основополагающий критерий оценки развития внутрифирменных трудовых отношений ($F_{ктж} \rightarrow \max$, где F – функция цели; $ктж$ – качество трудовой жизни).

III. На третьем этапе исследования возникает необходимость проведения ряда глубинных интервью и фокус-групп с менеджерами и специалистами по управлению персоналом для определения степени удовлетворенности локальными качествами трудовой жизни. В этих целях нужно провести социологический опрос трудового коллектива с помощью анкеты представленной в приложении Б. Систематическое исчисление такого показателя и сравнение его по годам дадут картину складывающихся тенденций.

Экспертная оценка каждого показателя дается по 10-и балльной шкале, при этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл – самое низкое.

Бальная оценка производится в два этапа:

1. Подсчет суммы баллов по каждому разделу:

- до 49 баллов: неудовлетворительно;
- от 50 до 69 баллов: удовлетворительно;
- от 70 до 89 баллов: хорошо;
- свыше 90 баллов: отлично.

2. Подсчет общей суммы баллов по всем 7 разделам:

- до 349 баллов – неудовлетворительно;
- от 350 до 489 баллов – удовлетворительно;
- от 490 до 629 баллов – хорошо;
- свыше 630 баллов – отлично.

Основываясь на показателях качества трудовой жизни можно сделать соответствующие выводы о эффективности внутрифирменных трудовых отношений организации в целом и о слабых сторонах трудовой составляющей. Это предоставляет возможность повысить уровень трудового благополучия организации (путём улучшения показателей корпоративной социальной политики, т.к. взаимосвязь была выявлена на втором этапе).

3 Разработка модели корпоративной социальной политики предприятия с целью повышения эффективности системы внутрифирменных трудовых отношений через показатель качества трудовой жизни на примере предприятия АО «Альфа-Банк»

3.1 Общая характеристика предприятия АО «Альфа-Банк»

Альфа-Банк, основанный в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленных на рынке финансовых услуг, включая обслуживание частных и корпоративных клиентов, инвестиционный банковский бизнес, торговое финансирование и управление активами [47].

Головной офис Альфа-Банка располагается в Москве. В Альфа-Банке работает около 21 тысячи сотрудников. В 2014 году в связи с принятием Банком России решения о санации и победой на тендере, в состав Банковской Группы «Альфа-Банк» вошел ПАО «Балтийский Банк». Прямыми акционерами Альфа-Банка являются российская компания ОАО «АБ Холдинг», которая владеет более 99% акций банка, и кипрская компания «ALFA CAPITAL HOLDINGS (CYPRUS) LIMITED», в распоряжении которой менее 1% акций банка [47].

Банковская группа «Альфа-Банк» сохраняет позицию одного из крупнейших российских частных банков по размеру совокупного капитала, кредитному портфелю и средствам клиентов. По состоянию на конец 2015 года клиентская база Альфа-Банка составила около 255 000 корпоративных клиентов и 13,6 миллионов физических лиц (с учетом 1.9 млн розничных клиентов ПАО «Балтийский Банк»).

В 2015 году Группа продолжила свое развитие как универсальный банк по основным направлениям: корпоративный и инвестиционный бизнес, малый и средний бизнес (МСБ), торговое и структурное финансирование, лизинг и факторинг), розничный бизнес (включая потребительское кредитование, кредиты наличными и кредитные карты, накопительные счета и депозиты,

дистанционные каналы обслуживания). Стратегическими приоритетами Банковской Группы «Альфа-Банк» на 2015 год являются поддержание статуса лидирующего частного банка в России с акцентом на надежность и качество активов, а также ориентированность на лучшие в отрасли качество обслуживания клиентов, технологии, эффективность и интеграцию бизнеса.

Банковская группа «Альфа-Банк» выпустила в ноябре 2015 года трехлетние еврооблигации на сумму 500 млн долларов США. Этот выпуск стал первым в 2015 году публичным размещением Еврооблигаций подобного размера на первичном рынке среди российских финансовых институтов после пересмотра международным финансовым сообществом отношения к российскому страновому риску из-за событий 2014 года. В октябре 2015 года Альфа-Банк разместил рублевые облигации на общую сумму 10 млрд рублей со срочностью 36 месяцев и ставкой купона 12.00% годовых. Ведущие международные рейтинговые агентства присваивают Банковской группе «Альфа-Банк» одни из самых высоких рейтингов среди российских частных банков.

В Альфа-Банке существует три основных органа корпоративного управления, представленных на рисунке 6 [47].



Рисунок 6 – Структура корпоративного управления

Общее собрание акционеров является высшим органом управления банка. Общее собрание акционеров принимает решения в соответствии с компетенцией, установленной законом, по основополагающим вопросам, относящимся к деятельности банка, таким как внесение изменений и дополнений в Устав банка, выпуск новых акций, определение количественного состава и избрание Совета директоров, утверждение внешних аудиторов и распределение прибыли [47].

Общее руководство деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, осуществляет Совет директоров. Совет директоров исполняет надзорные функции и определяет стратегию банка.

Комитет по аудиту Совета директоров оказывает содействие Совету директоров в осуществлении надзора за работой внутреннего аудита, подготовке финансовой отчетности, обеспечении высокого качества корпоративного управления и эффективности корпоративного контроля.

Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров оказывает содействие Совету директоров при решении вопросов в области назначений и вознаграждений членов органов управления банка. Основной задачей Комитета является содействие привлечению к управлению банком квалифицированных специалистов и созданию необходимых стимулов для их успешной работы.

Руководство текущей деятельностью банка, за исключением решения вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и/или Совета директоров, осуществляется единоличным исполнительным органом банка – Председателем Правления и коллегиальным исполнительным органом банка – Правлением. Правление отвечает за оперативный контроль над деятельностью банка. Двенадцать комитетов образованы Правлением – Стратегический комитет по рискам, Главный Кредитный комитет, Малый Кредитный комитет, Розничный Кредитный комитет, Управляющий комитет по операционным рискам, Тарифный комитет, Тендерный комитет, Комитет

по управлению активами и пассивами, Инвестиционный комитет, Планово-Бюджетный комитет, Управляющий комитет по IT-задачам (IT – информационные технологии) и Комитет по развитию региональной сети – способствуют поддержанию эффективности различных направлений оперативной деятельности банка [47].

Успех Альфа-Банка во многом обусловлен наличием сильной команды менеджеров, которые помимо выдающихся организаторских способностей обладают богатым опытом банковской деятельности как на международном уровне, так и внутри страны. На рисунке 7,8 представлена организационная структура Банка с указанием руководителей основных подразделений [47].



Рисунок 7 – Организационная структура бизнес-блоков банка



Рисунок 8 – Организационная структура операционных блоков банка

АО «Альфа-Банк» имеет рейтинги ведущих российских и международных рейтинговых агентств. Рейтинг Альфа-Банка является одним из самых высоких среди российских частных банков.

Наряду с повышением уровня корпоративного управления жизненно важная роль в Банке отводится развитию корпоративной культуры. Именно корпоративная культура, задаваемая руководством и поддерживаемая на должном уровне всеми сотрудниками Банка, определяет корпоративную этику. Неукоснительное соблюдение этических норм и верность основным ценностям служат формированию и сохранению корпоративной культуры в Альфа-Банке.

Альфа-Банк прививает своим сотрудникам культуру открытости и доверия, в рамках которой поощряется здоровая борьба мнений. Коллектив Альфа-Банка верен этим принципам, так как они являются залогом доверия общества к организации [47].

Выделение социальной стратегии в качестве самостоятельной функциональной стратегии является необходимостью, обусловленной реалиями сегодняшнего дня. В настоящее время ни центральные, ни региональные органы управления не в силах предоставлять гражданам необходимый набор товаров и услуг, обеспечивающий их нормальную жизнедеятельность. В данных условиях организация вынуждена уделять больше внимания решению социальных вопросов, компенсируя недоработки в этой области со стороны государства и органов местного самоуправления.

Социальным развитием на предприятии должны управлять структурные подразделения, состоящие из должностных лиц, в компетенции которых входят проблемы социального развития фирмы и социальное обслуживание ее работников, надлежащие полномочия и определенная ответственность за решение этих проблем.

В организации необходимо управление социальным развитием, так как перемены в жизни общества, вызываемые быстрыми темпами научно-технического и социального прогресса, ведут к увеличению роли

человеческих ресурсов в трудовой деятельности и значения личностных качеств работников.

В АО «Альфа-Банк» существует отдел кадров, который занимается:

- работой с кадрами;
- предоставлением социальных услуг персоналу.

В большинстве случаев руководство АО «Альфа-Банк» рассматривает проводимую внутрифирменную социальную политику как элемент экономической стратегии предприятия с позиции теории социального капитала.

Руководство АО «Альфа-Банк» придерживается такого мнения, что если проявлять заботу о сотрудниках, то они стараются лучше работать, проявляют лояльность к компании и не халтурят. Что влечет за собой повышение качества продукции, а также увеличения производительности труда. Следовательно, прибыль фирмы увеличивается. Предприятие выглядит в глазах общества, партнеров и клиентов солиднее.

Основные задачи организации охраны труда в АО «Альфа-Банк»:

- организация и поддержание безопасности труда и улучшение условий труда. Высшее руководство организации должно оповещать о политике этого вопроса и о принятых решениях весь штатный персонал, как правило, в письменном виде;
- за безопасность труда на предприятии несет ответственность каждый руководитель высшего и среднего уровня;
- большое внимание должно уделяться проведению проверки на рабочих местах, в том числе вопросам технического обеспечения безопасности и гигиены труда;
- работникам предоставляется возможность участия в выработке политики по вопросам безопасности и гигиены труда, планировании и активной деятельности по охране труда. Такое сотрудничество является эффективным методом обеспечения участия всех членов коллектива в программах по улучшению условий труда;

- улучшение условий труда и организации рабочих мест, включающее аспекты безопасности и гигиены труда, обеспечивается с помощью специального изучения рабочих мест, что приводит к усовершенствованию конструкции оборудования, установок и процессов, а также к разработке более полных трудовых правил;

- обучение технике безопасности на всех уровнях является неотъемлемой частью профессионально-технического обучения.

Сотрудники АО «Альфа-Банк», решая приведенные проблемы сотрудничают с работодателями при осуществлении вышеизложенных положений по созданию безопасных и благоприятных условий труда посредством обоюдных консультаций с привлечением технических советчиков и специалистов.

Вознаграждение труда – материальные и нематериальные способы вознаграждения за трудовую деятельность на предприятии, которые получают работники в обмен на свое личное время, профессиональные компетенции, навыки и личный опыт для компании.

Для оптимальной экономической деятельности АО «Альфа-Банк», для решения основных задач компании применяется такой универсальный инструмент как система вознаграждений:

- стимул роста производительности труда;
- увеличение и оптимизация вложений в фиксированную часть платы за труд и фонд оплаты труда;
- улучшение отношения сотрудника к работе, управляющим, коллегам, как следствие благоприятный моральный и психологический климат в коллективе;
- самоудовлетворение работника и его потребностей в разных направлениях труда;
- уменьшение текучести кадров, оптимизация ротации персонала, то есть качественная оптимизация трудовых ресурсов;
- соблюдение трудовой и производственной дисциплины в компании.

Итак, поддержание системы вознаграждений на предприятии АО «Альфа-Банк» – это обобщенный процесс, который связан с качественным анализом трудовых ресурсов, оптимальной хозяйственной детальности компании, анализом внешнего состояния рынка трудовых ресурсов, с этапами стратегического планирования и т.п.

Сущность и устройство организации системы вознаграждения в АО «Альфа-Банк» формируются как базисными критериями, так и универсальными методичными аспектами, предложенными ведущими концепциями стимулирования. Кроме того, сущность и структура системы вознаграждения в АО «Альфа-Банк» по истечении времени имеет динамическую тенденцию.

Социальная политика в АО «Альфа-Банк» включает в себя:

- ежеразовое премирование к юбилеям сотрудников;
- помесечная компенсация для женщин, ушедших в декрет в размере средней месячной платы за труд;
- пособие на ребенка каждый месяц в трехкратном размере минимальной заработной платы по России;
- дополнительное медицинское страхование сотрудников предприятия.

Так же имеется материальное не денежное мотивирование, а именно:

- премия к общероссийским праздникам, приобретение подарков детям сотрудников;
- проведение конкурсов творческой самореализации работников.

Перечень нематериального мотивирования сотрудников:

- повышение профессиональной квалификации персонала;
- проведение ежемесячного конкурса «Лучшие из лучших» среди всех сотрудников предприятия в каждом регионе.

Как проявление социальной защиты населения предприятие АО «Альфа-Банк» применяет систему дополнительного медицинского страхования сотрудников. Дополнительное медицинское страхование имеет право использовать любой сотрудник на предприятии, которое компенсирует

дополнительные расходы человека, что повышает лояльность, уважение персонала.

Необходимо непрерывно оценивать эффективность и динамику влияния трудового стимулирования на персонал организации, посредством регулярной обратной связи.

Проанализировав деятельность исследуемого предприятия, социальным развитием в АО «Альфа-Банк» руководит подраздел главного офиса, который объединяет круг лиц, разрабатывающих мероприятия в области социального развития фирмы и предоставления социального развития работников, и принимающих различные решения в области внутренней и внешней политики, направленной на социальные проблемы общества. В ходе хозяйственной деятельности управляющие АО «Альфа-Банк» позиционируют внутрифирменную корпоративную социальную политику банка с позиции аспекта финансовой стратегии с точки зрения теории человеческого капитала.

Эффективное ведение любой хозяйственной деятельности предприятия напрямую связано с благополучием социума, повышением уровня культурной составляющей, образованием, стабильностью в обществе, именно поэтому компания Альфа-Банк начиная с 2005 года перевела свою инициативу социальную и благотворительную в стабильные мероприятия, а также публикует их на официальном сайте в ресурсе Интернет.

Рассмотрим социальный отчет предприятия за 2014 и 2015 года. На этих данных посредством анкетирования персонала будет проводиться анализ качества трудовой жизни организации.

1) Социальный отчет за 2014 год [47].

- Линия жизни

Уже более десяти лет Альфа-Банк поддерживает Благотворительный фонд «Линия жизни», основной целью деятельности которого является спасение детей с опасными для жизни заболеваниями, а также развитие культуры благотворительности в обществе. Банк не только участвует в работе данной благотворительной организации как корпоративный донор, но и дает

возможность своим сотрудникам и клиентам участвовать в программе индивидуальных адресных пожертвований в пользу тяжелобольных детей. В ходе сотрудничества с фондом Банк регулярно проводит различные акции, направленные на дополнительный сбор средств для детей, нуждающихся в финансовой помощи. С 2011 года в Альфа-Банке действует благотворительный депозит для физических лиц «Линия жизни», который позволил клиентам не только надежно и с выгодой сохранить свои денежные средства, но и помочь детям. Депозит «Линия жизни» работает очень просто: из суммы процентов, выплаченных по депозиту, Альфа-Банк ежемесячно перечисляет 0,05% от суммы депозита в Благотворительный фонд спасения тяжелобольных детей «Линия жизни». В 2014 году в рамках акции «Чья-то жизнь – уже не мелочь!», прошедшей в нескольких регионах России, было собрано 2 824 307 рублей 98 копеек. Все средства направлены на проведение высокотехнологичных операций детям с опасными для жизни заболеваниями.

Летний день Альфа-Банка. Ежегодно Альфа-Банк проводит Летние дни в Москве и в других крупных городах России. Средства от каждого проданного билета на семейный праздник направляются в благотворительный фонд «Линия жизни» на лечение детей с тяжелыми заболеваниями.

Фестиваль Alfa Future People. С 11 по 13 июля под Нижним Новгородом проходил организованный Альфа-Банком первый фестиваль музыки и технологий Alfa Future People. Часть средств от продажи билетов, а именно 778 150 рублей, была переведена в фонд «Линия жизни».

Благотворительный забег. В 2014 году сотрудники Альфа-Банка приняли участие в ежегодном спортивном празднике – забеге, собрав команду в 30 человек. Благотворительный забег 5275 на дистанцию 5, 275 метров впервые состоялся 23 сентября 2012 года в Парке культуры и отдыха им. Горького, а в 2014 году он прошел уже в третий раз. Главные цели забега – развитие культуры благотворительности в обществе, привлечение внимания к активному, здоровому образу жизни и сбор средств на реализацию благотворительных программ.

- Кто, если не мы? Волонтерские инициативы в Альфа-Банке

Одним из приоритетных направлений в этой области является забота о детях-сиротах. Банк не только собирает гуманитарную помощь среди сотрудников, но и привлекает активистов к работе в качестве волонтеров. По всей стране волонтеры Альфа-Банка помогают детским домам: привозят ребятам подарки, устраивают праздники, проводят мастер-классы. Ежегодно проходят благотворительные акции «День защиты детей», «Помоги собраться в школу», «Рождественское чудо», стремительно развивается волонтерское движение «Дарим добро». В Томске на праздник день защиты детей Банк пригласил детей своих клиентов в кино и показал популярные детские фильмы. Ребятам от шести лет показали «Подарок с характером», ребятам постарше, от двенадцати лет – «Малефисенту». Обе группы были в восторге, так же, как и их родители.

С начала 2014 года в Альфа-Банке действует волонтерский проект «Дарим добро». Участники проекта не просто привозят в детские дома гостинцы и игрушки, но и помогают ребятам, оставшимся без попечения родителей, социализироваться – проводят практические занятия для развития бытовых навыков, творческие мастер-классы и спортивные тренировки.

Летний «AlfaLAB». В конце августа во Владивостоке состоялся Летний день. Традиционный праздник прошел в едином для всей страны формате «Альфа-Лаборатории» на берегу Японского моря. В этот раз местом творческих исследований был выбран Амурский залив. На просторной прибрежной полосе расположилось множество творческих, познавательных и спортивных площадок. В рамках этого мероприятия были собраны средства на лечение малышей по программе «Линия жизни». Это очень хорошая традиция, и особенно приятно, что с каждым годом в празднике принимает участие все больше и больше людей.

Альфа-Банк поздравил с праздником Победы в Великой Отечественной войне ветеранов из разных городов России. Специально для ветеранов были организованы праздничные концерты и фуршеты. Из года в год в торжественной обстановке представители Альфа-Банка поздравляют героев и вручают им цветы

и памятные подарки – сертификаты на лекарства, бытовую технику, продуктовые наборы и оказывают адресную финансовую помощь. А к тем, кому уже тяжело выходить из дома, волонтеры Альфа-Банка приезжают с подарками и поздравлениями в гости. В Томске сотрудники навестили фронтовиков дома, а также приняли участие в торжественных мероприятиях, посвященных Дню Победы, которые организовали клиенты Банка – организации и предприятия – для своих бывших сотрудников-ветеранов. В этом году аптечные сертификаты получили ветераны, которые долгие годы работали в ОАО «НПЦ «Полюс», Городской больнице №3, НИИ Кардиологии и Томском политехническом университете.

- Искусство без границ

Одно из приоритетных направлений культурно-просветительской деятельности Альфа-Банка – поддержка национального искусства. На протяжении всей своей истории Банк участвует в крупных проектах, направленных на развитие российской культуры, сохранение художественных ценностей и исторических памятников. При поддержке Альфа-Банка в регионах России ежегодно проходят выставки и концерты лучших театров и музыкальных коллективов страны.

- Золотой фонд будущих поколений

Помощь талантливой молодежи и профессиональная поддержка завтрашних специалистов – неотъемлемая часть социальной политики Альфа-Банка. Специально для этого была разработана стипендиальная программа «Альфа-Шанс», которая объединяет около трехсот студентов лучших российских вузов, помогая им максимально реализовать свои интеллектуальные способности. Будущее этих ребят – будущее России.

По состоянию на конец 2014 года к участию в Программе комиссиями ежегодно отбираются следующие группы стипендиатов: 20 студентов-первокурсников из Москвы, 16 из Санкт-Петербурга и по 10 из Владивостока, Екатеринбурга, Иркутска, Казани, Краснодара, Нижнего Новгорода, Новосибирска, Самары, Тюмени, Ульяновска и Уфы. Таким образом,

Банк курирует за год одновременно по две группы из каждого вуза, а всего в Программе участвует 286 студентов со всей страны. С учетом более высокой по сравнению с другими регионами стоимости жизни в Санкт-Петербурге и ЗОЛОТОЙ ФОНД БУДУЩИХ ПОКОЛЕНИЙ Москве, размер стипендии в этих городах выше и составляет 10 000 рублей ежемесячно. В остальных городах стипендия утверждена на уровне 5 000 рублей в месяц. Решение о предоставлении стипендии принимается Конкурсными комиссиями в регионах реализации Программы и утверждается ее Попечительским Советом. Чтобы стать стипендиатом Программы, студенты-первокурсники должны пройти строгий трехступенчатый отбор: отличиться в конкурсе портфолио, написать эссе и выдержать очное собеседование с конкурсной комиссией, состоящей из представителей вуза и Банка. Программа «Альфа-Шанс» является полностью благотворительной: студенты не имеют перед Банком никаких обязательств. Единственное условие для потенциальных стипендиатов – учиться на «хорошо» и «отлично» и не иметь академических задолженностей.

- Международные программы

Международные программы Альфа-Банка направлены на укрепление сотрудничества между Россией и ведущими странами мира. Банк активно поддерживает и развивает свое собственное начинание – программу Alfa Fellowship, которая дает возможность молодым американским и британским специалистам пройти стажировку в России. В 2014 году Программа отметила свой 10-летний юбилей. Alfa Fellowship Program Alfa Fellowship Program – это программа профессиональных стажировок молодых специалистов из США и Великобритании. Программа основана в 2004 году. Изначально ее участниками были только граждане США, но в 2009 году к Программе присоединилась первая группа стажеров из Великобритании. С тех пор каждый год в Россию приезжают молодые перспективные американские и британские специалисты с целью получить практический опыт работы в нашей стране, а также составить объективное представление о деловой, культурной и общественной жизни современной России. Цель программы – развитие и укрепление

социально-культурных связей между Россией и Западом. Вернувшись из России, выпускники Программы продолжают свою карьеру на руководящих позициях в частных компаниях и государственных структурах США и Великобритании

- Информационная открытость

Честность и открытость – основные принципы деятельности, на которых строятся отношения Альфа-Банка с клиентами и партнерами. Открытая информационная политика – главный приоритет Национальной пресс-службы при развитии сотрудничества с представителями средств массовой информации. Национальная пресс-служба реализует всестороннюю PR- поддержку всех направлений бизнеса Банка. Своевременное и качественное информирование СМИ и общественности о деятельности Альфа-Банка осуществляются по единым стандартам во всех регионах присутствия. Одно из центральных событий года, организуемых пресс-службой, – масштабная конференция для журналистов центральных и региональных СМИ. Каждый год в этой конференции принимают участие представители Правительства РФ, Государственной Думы, Центрального Банка РФ, а также более ста журналистов из регионов России.

Alfa Future People Грандиозный фестиваль Alfa Future People (AFP), прошедший летом 2014 года при поддержке и активном участии Альфа-Банка, стал событием европейского масштаба. Организованный полностью «с нуля» он встал в один ряд со знаменитыми мировыми фестивалями, объединив под одним брендом выступления ведущих диджеев, спортивные мероприятия и демонстрацию научно-технических достижений. Фестиваль Alfa Future People собрал 11–13 июля 2014 года на 50 гектарах земли под Нижним Новгородом десятки тысяч молодых и активных людей со всей России и из других стран мира, получил множество восторженных отзывов в прессе и социальных сетях. На двух сценах фестиваля выступили ведущие электронные музыканты планеты: Скриллекс, Ави- чи, Маркус Шульц, Пол Окенфолд, Infected Mushroom, АТВ, Арти, Dub FX и еще около 40 исполнителей. Специальным гостем фестиваля стала группа The Uchrochmack с участием Земфиры Рама-

зановой и Ренарса Кауперса. Звездные диджеи выступали на сцене высотой с семиэтажный дом и шириной 90 метров, сконструированной в форме головы-трансформера. На фестивале использовалась самая дорогая в мире система звука K1 мощностью один мегаватт. Фестиваль Alfa Future People 2014 был отмечен двумя наградами на Ежегодной национальной премии «Событие года». AFP стал победителем сразу в двух номинациях: «Музыкальное мероприятие года» и «Лучшее техническое воплощение мероприятия».

- Залог успешного бизнеса

В Альфа-Банке уверены: качественное обслуживание клиентов невозможно без эффективного взаимодействия между сотрудниками. Корпоративная культура Альфа-Банка хорошо известна и за его пределами. Уже более 20 лет работа Банка строится на понятных ценностях, которые сотрудники принимают как свои личные: ориентация на клиента, командный дух, предпринимательский подход в любом деле, стремление быть лучшими в своей работе и постоянное развитие. Укреплять эти ценности в сотрудниках, демонстрировать примеры следования им, поощрять лучших – одна из задач Банка в области внутренних коммуникаций. Не менее важно выстраивание культуры общения между сотрудниками, ведь Банк – это одна команда, и коллеги всегда могут обсудить рабочие вопросы не только друг с другом, но и с руководителями любого уровня. Корпоративные мероприятия, электронный портал «Альфа-Мир», внутреннее издание «Альфа-Навигатор», ресурс «Банк идей», встречи менеджеров с рядовыми сотрудниками в Москве и регионах – все это направлено на укрепление корпоративной культуры, которая делает Альфа-Банк одним из самых привлекательных работодателей на рынке [1].

Для России 2014 год был сложным с экономической точки зрения. В подобной ситуации своевременное информирование сотрудников о стратегии и целях Банка – важная часть информационного поля, простирающегося между теми, кто стоит «у руля», и каждым сотрудником на его рабочем месте. Главный управляющий директор Банка регулярно обращается в своих письмах к сотрудникам, рассказывая о макроэкономической ситуации на рынке и

дальнейшем пути развития Альфа-Банка в этой среде. От того, насколько правильно каждый сотрудник будет понимать те или иные решения Банка и ситуацию на рынке, зависит репутация Банка в глазах клиентов и бизнес компании в целом.

Журнал «Альфа-Навигатор» Печатный «Альфа-Навигатор» – ежеквартальный журнал на 60 страниц, доставляемый каждому сотруднику Банка лично в руки. Редакция и авторы – сотрудники Банка, хорошо понимающие его процессы и внутрикорпоративную культуру. Это позволяет адекватно передавать фактическую информацию, сохранять целостность концепции журнала и последовательно проводить информационную политику Банка.

Чествование сотрудников со стажем 5, 10, 15 и 20 лет Хорошая традиция Банка – отмечать сотрудников, чей стаж работы в Банке измеряется пятью, десятью, пятнадцатью и даже двадцатью годами. Сотрудники, проработавшие в Банке пять лет, получают персональные благодарственные письма с подписью руководства Банка. Десятилетним юбилярам вручается наградная плакетка с гравировкой. А пятнадцатилетние юбиляры надевают почетный золотой значок «15 лет успеха!».

Конкурс «Лучшие из лучших» Общебанковский конкурс «Лучшие из лучших» проводится в Банке уже много лет. Правила конкурса в 2014 году были изменены в соответствии с принятой моделью лидерских компетенций – сотрудники должны не только знать ценности Банка, но и применять эти знания в работе. Лидерские компетенции формируют культуру в организации и ориентируют сотрудников на правильное поведение. Начиная с 2014 года, победителей конкурса выбирают на ежеквартальной основе в двух номинациях: индивидуальная и командная. К критериям оценки кандидатов добавилась поведенческая характеристика, то есть при рассмотрении кандидатов жюри оценивает не только что было сделано сверх ожиданий, но и как это было выполнено. Ежеквартально имена лучших сотрудников публикуются на

корпоративном портале «Альфа-Мир» вместе с фотографиями и рассказом об их достижениях. А сами герои получают денежную премию и признание коллег.

- Вклад в общее дело – WWF

Альфа-Банк заботится о сохранении природного разнообразия нашей страны и активно сотрудничает с Всемирным фондом дикой природы, занимающимся охраной и восстановлением флоры и фауны. Банк не только поддерживает инициативы Фонда, но и предоставляет своим клиентам возможность внести финансовый вклад в дело охраны окружающей среды. Являясь участником Корпоративного клуба WWF, Альфа-Банк поддерживает природоохранные проекты WWF России на постоянной основе, осуществляя ежегодное пожертвование в фонд. Средства всех участников Клуба суммируются и распределяются на приоритетные проекты WWF в России. В этом году Корпоративному клубу исполнилось 13 лет, а Альфа-Банк участвует в программе уже 12 лет.

Проводилось также множество других мероприятий как внутри банка, так и со стороны общественной деятельности.

2) Социальный отчет за 2015 год [47].

Помимо ежегодной деятельности, представленной в социальном отчете банка за 2014 год, в 2015 году проходили не менее важные, с точки зрения общества и для организации, мероприятия, описанные ниже.

- Открывая страницы истории Федеральные тематические выставки

В 2015 году прошла выставка «Неизвестная война: плакаты Первой мировой», посвященная столетию начала Первой мировой войны. Выставочный проект Альфа-Банка носит образовательно-просветительский характер. Его цель – познакомить граждан со славными страницами истории России, ее культурным наследием, рассказать о роли страны в развитии мировой цивилизации. Это не только освещение интересных аспектов исторических событий. В концепции выставок есть и идеологическая составляющая: они демонстрируют подвиг соотечественников, их самоотверженность и бесстрашие. На выставки активно

приглашаются воспитанники детских домов, кадетских корпусов, школьники и студенты. Выставка представляет собой интереснейшее собрание отсканированных цветных копий русских агитационных плакатов 1914 – 1916 гг. Каждый из них снабжен краткой исторической справкой, повествующей об основных событиях войны. Выставка открылась в мае 2015 года на 58 площадках в 48 городах по всей России – от Калининграда до Южно-Сахалинска. Во многих городах она экспонировалась в течение всего года. Кроме того, она показывалась в малых городах и районных центрах. По окончании проекта репродукции плакатов были переданы в дар региональным музеям для дальнейшего экспонирования.

- Спортивный дух

В Центральном офисе Альфа-Банка очень давно сформировались устойчивые сборные по футболу и хоккею. Составы регулярно обновлялись, но еженедельные тренировки и участие в соревнованиях не прекращались никогда. В начале 2015 года в банке сформировалась и волейбольная команда. Поддерживать интерес к спортивному образу жизни очень важно для Альфы как работодателя, поскольку эмоции и драйв со спортплощадки непременно переносятся в работу. Но тем не менее, спортивный досуг – это в первую очередь отдых, и Банк тут придерживается четкой справедливой позиции относительно финансирования тренировок. Организация оплачивает 60% стоимости аренды зала, остальное – это взносы самих «спортсменов». Таким образом заинтересованные сотрудники сами «голосуют» рублем за важный для них досуг. Волейбольные турниры были на гребне активности все лето. В каждом регионе на корпоративном летнем празднике любой сотрудник мог заявиться на участие в турнире по волейболу. Те города, в которых в турнире приняли участие восемь и более команд со смешанным составом по подразделениям, получили денежный грант на аренду зала для тренировок в следующем году. Летом 2015 года состоялся Первый общепанковский Чемпионат по мини-футболу. Футбол ценен как командная игра, где важно ценить каждого игрока, стремиться к победе, а также быть честными по отношению к

соперникам. Так, по итогам конкурса спортивных грантов десять региональных команд получили финансирование тренировок в течение 2015 года.

От работы каждого из сотрудников в отдельности зависит успешная работа всего отделения в целом. Также важным фактором является слаженность коллектива, помощь друг другу, ответственность не только за себя, но и за своих коллег.

Комплексная реализация социальных проектов стала неотъемлемой частью имиджа организации и ее успеха в конкурентной борьбе. Благотворительность играет важнейшую социальную роль, реализуемую через социальные проекты – распространенные механизмы формирования благоприятного имиджа организации.

Исследование имиджа проводилось по трем ключевым показателям: рейтинга деловой репутации, индекса заметности и индекса доверия, как основных параметров, характеризующих имидж и конкурентную позицию компаний на рынке. Результаты исследования за 2014 год крупнейших российских банков, основаны на опросе населения и заимствованы с сайта «Банки» и представлены на рисунках 9, 10, 11 [48].

Репутационный аудит подтвердил безусловное лидерство Сбербанка РФ как крупнейшего банка в России и СНГ. Его репутационный индекс составил 71 пункт из 100. Второе и третье места в этом рейтинге заняли Внешторгбанк (62 пункта) и Альфа-Банк (58 пунктов).

Технология расчета рейтинга базируется на интегрированном подходе и учитывает совокупность различных факторов, характеризующих уровень благоприятствования внешней среды к компании. В их числе – знание отдельных брендов потребителями и отношение к ним, а также качество информационного поля (объем и тональность упоминаний о компании в СМИ).

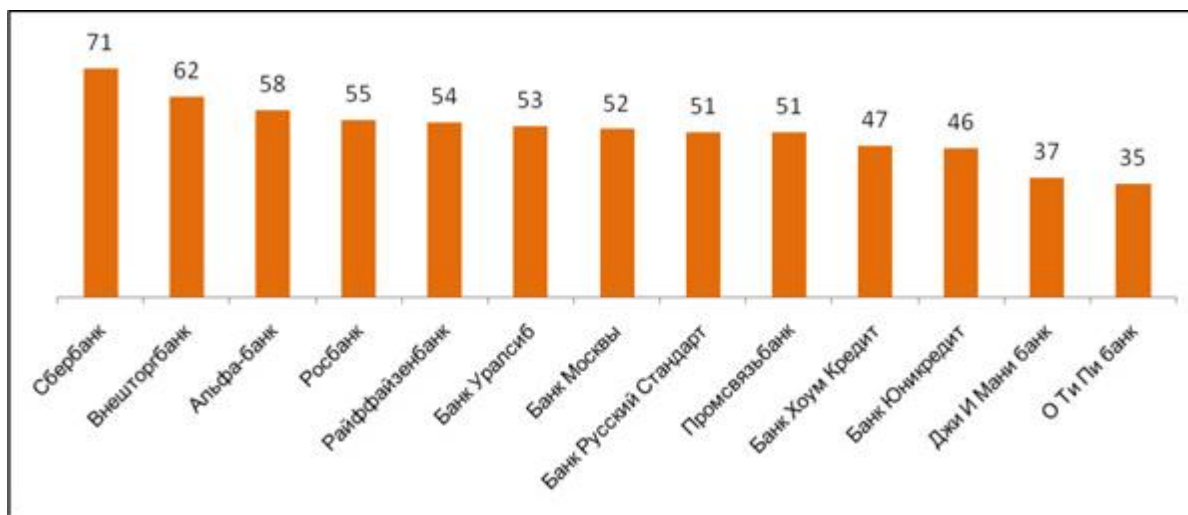


Рисунок 9 – Рейтинг деловой репутации крупнейших банков России за 2014 год

Что касается индекса заметности российских банков, то из общего числа сообщений российских СМИ, посвящённых банкам, содержат упоминания о Сбербанке, Внешторгбанке и Альфа-банке свыше 70%. При этом доля Сбербанка РФ превышает отметку в 41%, 21% касаются деятельности Внешторгбанка, еще 9% - Альфа-банка.

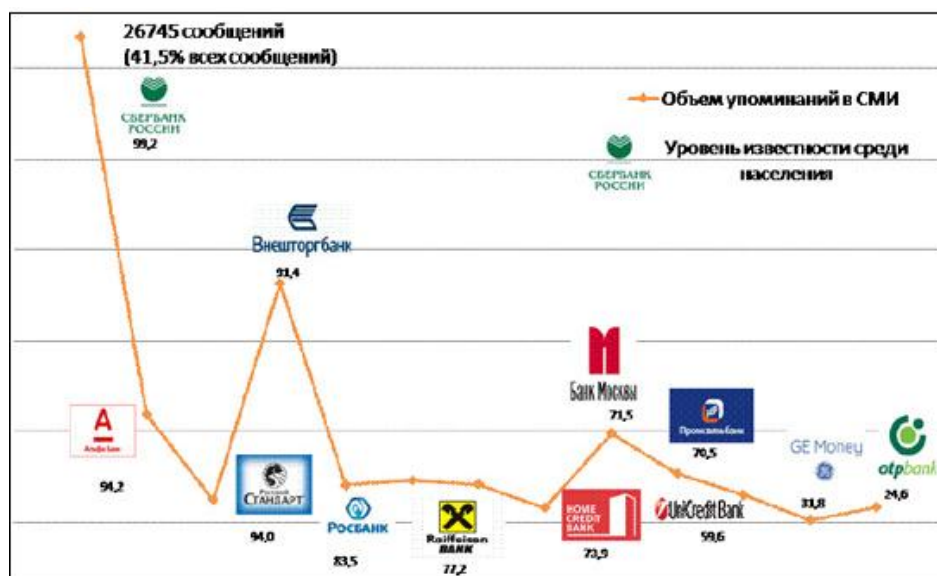


Рисунок 10 – Индекс известности банков, % от общего числа сообщений

В индексе доверия лидерство держат Райффайзенбанк и Альфа-Банк.

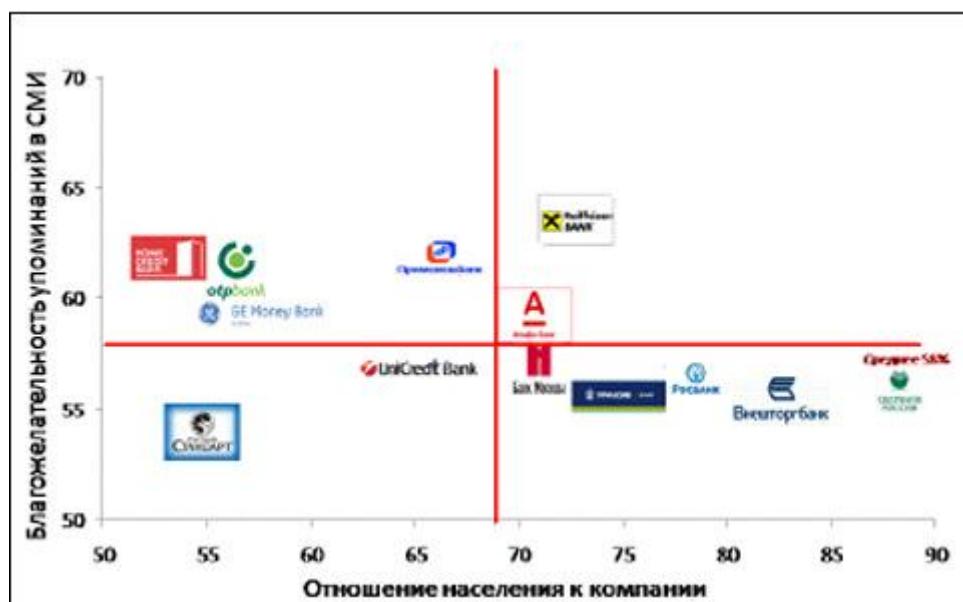


Рисунок 11 – Индекс доверия банкам

Несмотря на то, что в рейтинге потребительских предпочтений Альфа-Банк занял четвертое место («положительным» свое отношение к Альфа-Банку охарактеризовали 67% опрошенных), он обошел своих конкурентов по количеству позитивных сообщений в СМИ.

Следовательно, не только финансовая деятельность банков оказывает влияние на их популярность у граждан, в большей степени на первый план вышла информационная, рекламная, репутационная деятельность банков.

Мониторинг социальных проектов Альфа-Банка показал, что социальные программы реализуются по следующим направлениям: развитие местного сообщества, природоохранная деятельность и добросовестная деловая практика (рис.12).

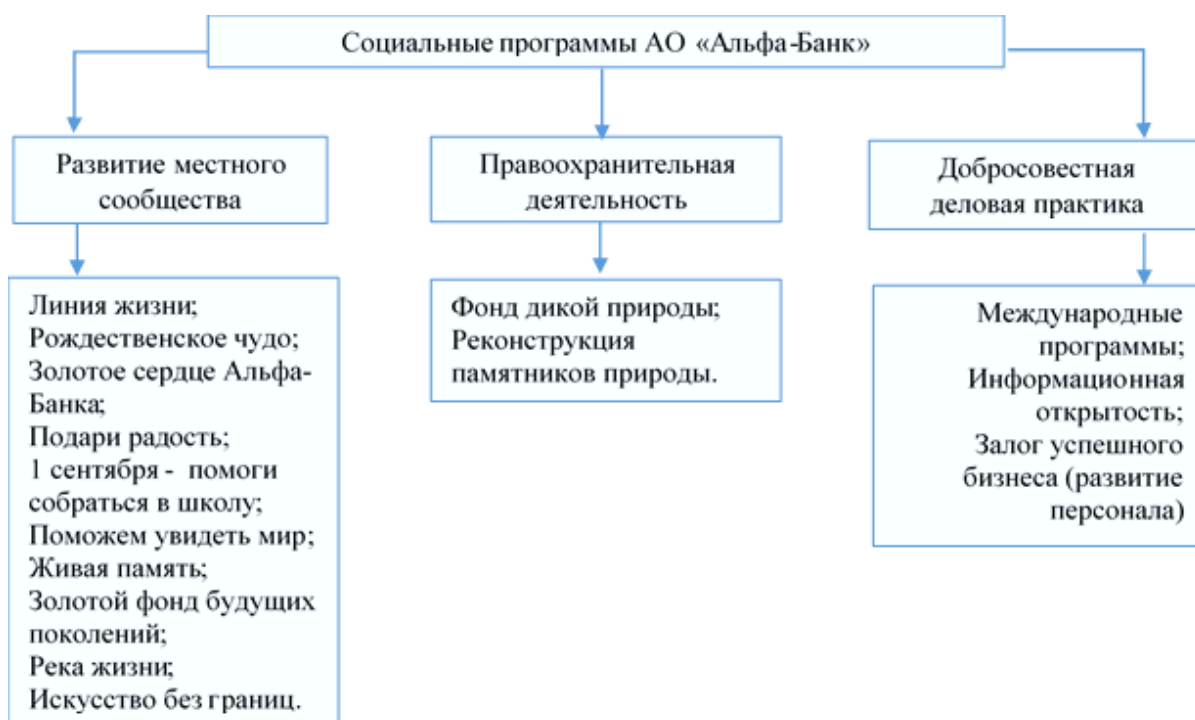


Рисунок 12 – Социальные проекты АО «Альфа-Банк»

Наибольший удельный вес в благотворительной деятельности Банка занимают: развитие местного сообщества (мероприятия и акции по сбору средств для спасения детских жизней, помощь детям-сиротам, детям инвалидам, ветеранам, программа поддержки талантливой молодежи), так удельный вес по годам составил 72,0%, и 66,7% от общего числа реализованных социальных программ (рис. 13).

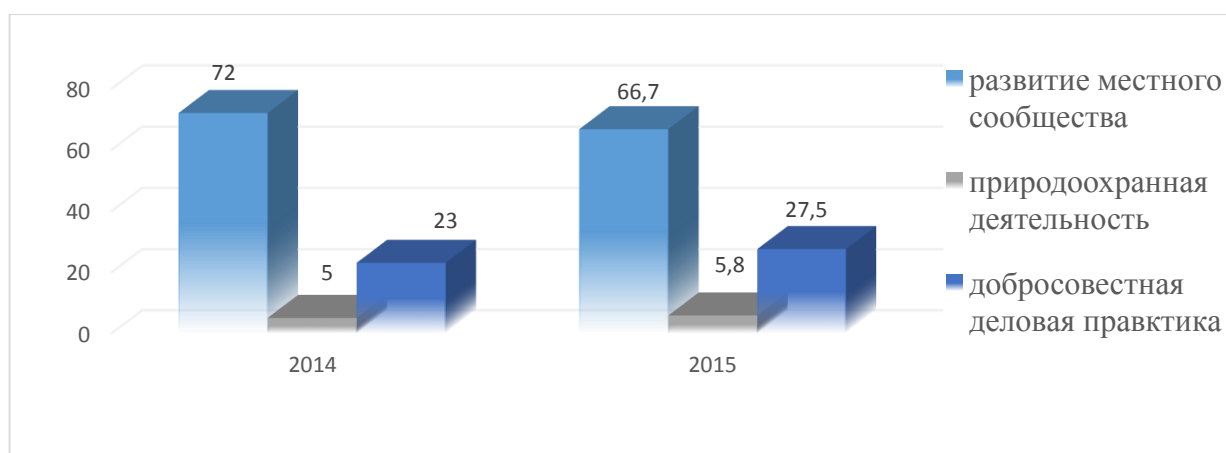


Рисунок 13 – Структура социальных и благотворительных программ в деятельности банка, %

Далее проанализируем основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «Альфа-Банк» за 2014 и 2015 год, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности АО «Альфа-Банк» за 2014 – 2015 годы, [47] млн. руб.

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 к 2014 гг.	
			(+,-)	%
Доход от реализации продукции	148,82	178,99	30,17	16,86
Себестоимость реализованной продукции	70,35	116,58	46,23	39,66
Валовый доход	78,47	62,41	-16,06	-25,73
Коммерческие и управленческие расходы	13,35	16,17	2,82	17,44
Прибыль от продаж	65,12	46,24	-18,88	-40,83
Прочие доходы и расходы	1,95	3,06	1,11	36,27
Прибыль до налогообложения	64,28	59,04	-5,24	-8,88
Налоги	15,12	15,21	0,09	0,59
Чистый доход (убыток)	115,68	111,45	-4,23	-3,80
Рентабельность продаж, %	43,76	25,83	-17,92	

Доход от реализованной продукции за анализируемый период вырос на 30,17 млн. руб. Себестоимость реализованной продукции возросла на 46,23 млн. руб. Прибыль от продаж в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 18,88 млн. руб. Чистая прибыль и рентабельность продаж АО «Альфа-Банк» в рассматриваемом периоде имеет отрицательную тенденцию (4,23 млн. руб. и 17,92% соответственно). Снижение основных показателей свидетельствует о внешнем положении страны, и непосредственно коррелирует с кризисом конца 2015 года. В настоящее время как никогда необходимо быть конкурентоспособным на рынке, а одной из положительных черт предприятий является эффективная корпоративная социальная политика и благоприятный климат в внутрифирменных трудовых отношениях.

Анализ трудовых ресурсов предприятия проводится по качественному и количественному их составу. Количественный анализ трудовых ресурсов АО

«Альфа-Банк» в Томске представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 к 2014 гг.
Численность персонала на начало года, человек	441	447	+6
Приняты на работу, человек	10	6	-4
Выбыли, человек	5	4	-1
В том числе: по собственному желанию, человек	5	4	-1
Уволены за нарушение трудовой дисциплины, человек	-	-	-
Численность персонала на конец года, человек	447	436	-11
Среднесписочная численность персонала, человек	441	447	+6
Коэффициент оборота по приему работников	0,02	0,01	-0,01
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,01	0,009	-0,001
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,009	-0,001
Коэффициент полного оборота кадров	0,03	0,02	-0,01

Из данных таблицы видно, что численность персонала предприятия за анализируемый период практически стабильна, наблюдаются лишь незначительное движение рабочей силы, связанное с уважительными причинами выбытия персонала.

Движение рабочей силы характеризуют такие показатели как коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент полного оборота и коэффициент текучести кадров. Наглядно динамика вышеперечисленных показателей представлена на рисунке 14.

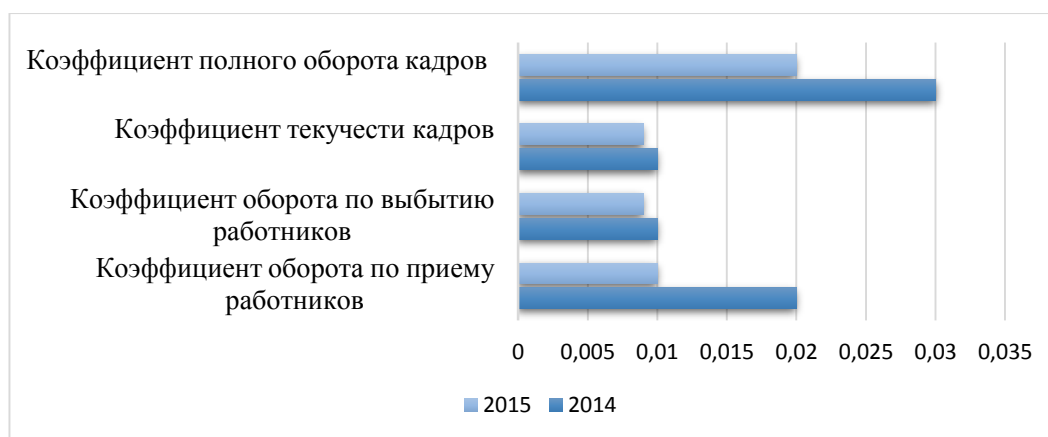


Рисунок 14 – Динамика коэффициентов движения трудовых ресурсов

Коэффициент оборота по приему – это число принятых на работу деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент оборота по увольнению определяется отношением числа уволенных с работы к среднесписочной численности рабочих за данный период.

Коэффициент полного оборота – это число принятых плюс число уволенных деленное на среднесписочную численность рабочих за данный период.

Коэффициент текучести рабочей силы определяется отношением числа уволенных по собственному желанию, а также за нарушения трудовой дисциплины за данный период к среднесписочной численности рабочих за данный период.

Рассмотрим информацию о текучести сотрудников отделений АО «Альфа-Банк» в Томске в 2014 и 2015 годах, представленную в таблице 10, 11.

Таблица 10 – Текучесть кадров на предприятии АО «Альфа-Банк» в 2014 г.

Подразделения	Уволенные сотрудники, %											
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
ККО «Томск-Театральный»	3,4	2,3	0	0	3,2	4,2	4,8	2,7	0	0	0	1
ККО «Томь»	2,9	0	1	0	3	0	0	7,7	0	3,3	11,8	5,9
ККО «Томск-Магистрат»	3,7	5,6	0	0	3,9	11	8,7	0	5,5	2,3	0	0
Итого:	3,3	2,6	0,3	0	3,4	5,1	4,5	3,5	1,8	1,9	3,9	2,3

Таблица 11 – Текучесть кадров на предприятии АО «Альфа-Банк» в 2015 г.

Подразделения	Уволенные сотрудники, %											
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек
ККО «Томск -Театральный»	0	0	2,0	0	0	2,8	0	0	0	0	1,2	0
ККО «Томь»	4,0	0	1,0	0	0	0	6,2	0	0	0	0	15,0
ККО «Томск -Магистрат»	0	0	3,0	0	0	0	1,0	0	7,0	0	13,0	0
Итого:	1,3	0	2,0	0	0	0,9	2,4	0	2,3	0	4,7	5,0

Данные по годам из таблиц 10 и 11 представлены на рисунках 15 и 16.



Рисунок 15 – Уволенные сотрудники ККО АО «Альфа-Банк» за 2014 г., %

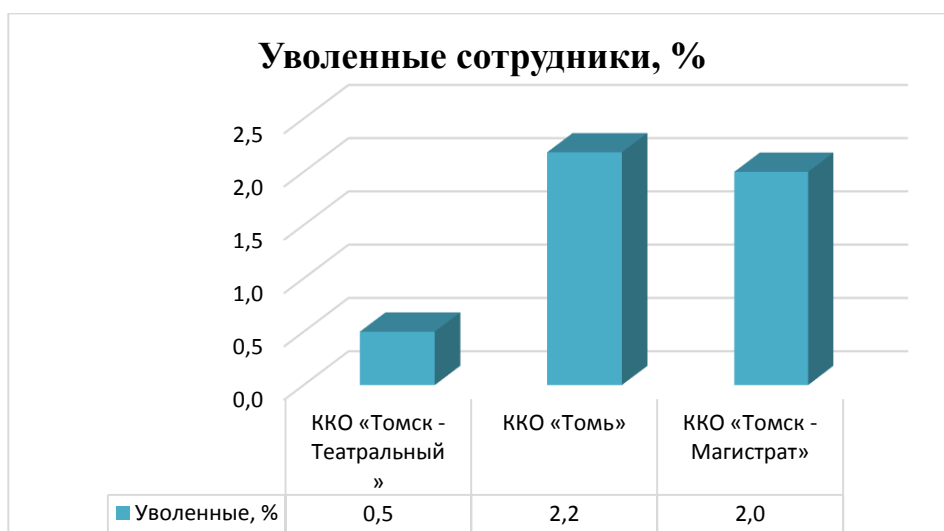


Рисунок 16 – Уволенные сотрудники ККО АО «Альфа-Банк» за 2015 г., %

Делая вывод о текучести в подразделениях АО «Альфа-Банк», можно сказать, что в 2015 году общее количество уволенных меньше, чем в 2014 году, этот показатель снизился с 8,2% в 2014 году до 4,7% в 2015 году. Это говорит о росте профессионализма сотрудников, а также об их удовлетворенности трудом.

Качественный состав трудовых ресурсов АО «Альфа-Банк» за 2014 – 2015 года представлен в таблице 12.

Таблица 12 – качественный состав трудовых ресурсов АО «Альфа-Банк» за 2014 – 2015 года

Показатель	Количество			
	2014 год		2015 год	
	чел.	%	чел.	%
По возрасту:				
до 30 лет	210	46,98	201	46,10
30-40 лет	197	44,07	194	44,50
старше 40 лет	40	8,95	41	9,40
По полу:				
мужчины	186	41,61	174	39,91
женщины	261	58,39	262	60,09
По уровню образования:				
среднее	103	23,04	97	22,25
средне-специальное	246	55,03	242	55,50
высшее	98	21,92	97	22,25
По трудовому стажу:				
менее 5 лет	190	42,51	182	41,74
5-10 лет	128	28,64	127	29,13
10-15 лет	115	25,73	113	25,92
15-20 лет	11	2,46	11	2,52
более 20 лет	3	0,67	3	0,69
По категориям работников:				
руководители	24	5,37	22	5,05
специалисты	274	61,30	269	61,70
менеджеры	149	33,33	145	33,26

Из таблицы видно, что на предприятии за анализируемый период наибольшее количество работников в возрасте до 30 лет. По половому составу преобладают женщины. В процентном соотношении в 2015 году женщин больше на 20,18 %, чем мужчин. Перевес в сторону женщин связан, прежде всего, со спецификой деятельности предприятия. На предприятии преобладают работники со средне-специальным образованием. Из таблицы 6 видно, что на

предприятию наибольшее количество работников среднего возраста, что позволяет говорить об их достаточном опыте работы и профессионализме.

Анализируя данные таблицы видно, что на предприятии преобладают специалисты – 274 человека из общего числа персонала или 61,3 %, что объясняется спецификой деятельности предприятия. Число менеджеров и руководителей невелико, однако достаточно для нормального функционирования АО «Альфа-Банк».

3.2 Анализ социологического опроса и расчет введенных критериев эффективности на предприятии АО «Альфа-Банк»

Для выявления эффективности социальной политики на предприятии АО «Альфа-Банк» нами были проведены опросы сотрудников данной фирмы. Репрезентативность результатов исследования была обеспечена за счет квотной, серийной, пропорциональной выборки.

В исследовании приняли участие 150 сотрудников. Из них 58 мужчин и 92 женщины. Они являются руководителями среднего звена, специалистами, менеджерами.

Работникам предлагалось прочесть показатели качества трудовой жизни сотрудников и дать оценку по 10-балльной шкале. При этом 10 баллов характеризуют наибольшее достижение, а 1 балл - самое низкое. После этого подсчитывается итоговое количество баллов по каждому разделу (группе показателей). Анкетирование - анонимное.

В анкете 7 разделов по 10 вопросов. Подсчет производится по каждому блоку, представленному в анкете каждого сотрудника, после этого высчитывается средний показатель по опрошенным.

Результаты исследования, проведенного в 2014 году, следующие:

1. Трудовой коллектив: 79 – хорошо.

Это говорит о том, что в целом, сотрудникам комфортно работать в данном коллективе: их устраивает психологический климат, отношения с

администрацией, эффективность работы коллектива. При подсчете результатов было обращено внимание на то, что основные низкие баллы внутри группы получены по двум позициям: минимальные стрессы на работе.

2. Оплата труда: 91 – отлично.

Данный результат говорит о том, что большинство сотрудников устраивает уровень заработной платы. Низкие баллы в данном блоке были у следующих утверждений: ощущение экономического благосостояния.

3. Рабочее место: 70 – хорошо.

Данный показатель оказался на стыке двух оценок: хорошо и удовлетворительно. Это обусловлено тем, что часть сотрудников, которые участвовали в опросе, работают не в офисах банка, а на территориях предприятий-партнеров. Рабочие места на территории партнеров не всегда благоприятно оборудованы для эффективной работы сотрудников. В данном блоке низкие баллы были присуждены: служебный транспорт, автостоянка, уровень нормирования труда, хорошие экономические и физиологические условия труда.

4. Руководство организацией: 93 – отлично.

Это говорит о том, что сотрудникам комфортно работать со своими руководителями. В большинстве случаев, на предприятии руководители организации – бывшие штатные менеджеры. Так же, это указывает и на продуманную систему карьерного роста. Низкие баллы прослеживались в таких позициях, как возможность выборности руководителя. За данную функцию ответственны не только руководители офиса в регионе рассмотрения вакантной должности, но и вышестоящее руководство головного офиса, находящегося в Москве.

5. Служебная карьера: 87 – хорошо.

Данный результат говорит о том, что большинство сотрудников устраивает выбранная модель карьеры АО «Альфа-Банк», где существует прозрачная карьерная лестница, которая позволяет планировать профессиональное и карьерное развитие.

6. Социальные гарантии: 91 – отлично.

Данный результат говорит о том, что сотрудников устраивает система социальных гарантий. Большим плюсом банка является наличие дополнительного страхования жизни, здоровья и стоматологическая страховка.

7. Социальные блага: 94 – отлично.

Это самый высокий показатель из проведенного анкетирования. Данный показатель отражает то, что организация отлична развита в области социальных благ по отношению к своим сотрудникам, но низкие баллы присвоили работники только такому показателю как фирменная одежда.

Результаты анкетирования за 2014 год, представлены на рисунке 17.

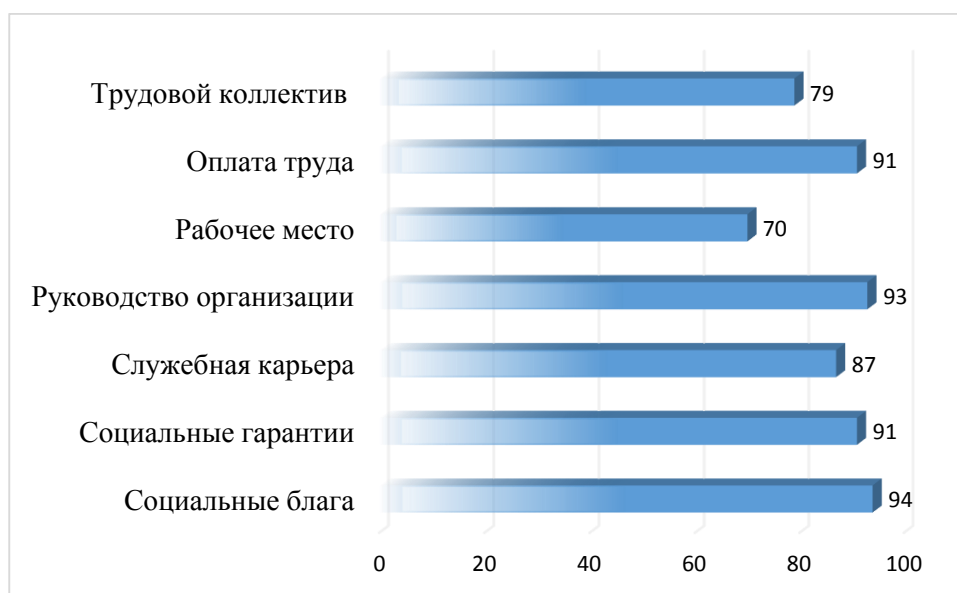


Рисунок 17 – Результаты анкетирования сотрудников банка за 2014 г.

Общая сумма баллов по всем разделам составила 605 баллов - хорошо.

Таким образом, проведенный анализ качества трудовой жизни в организации за 2014 год позволил выявить ряд негативных моментов, которые влияют на качество трудовой жизни.

В исследовании в 2015 году так же приняли участие 150 сотрудников. Из них 79 мужчин и 71 женщина. Результаты исследования представлены ниже.

1. Трудовой коллектив: 82 – хорошо.

Сотрудников по-прежнему устраивает психологический климат, отношения с администрацией, эффективность работы коллектива. При подсчете результатов было выявлено, что основные низкие баллы внутри группы получены по двум позициям: минимальные стрессы на работе.

2. Оплата труда: 90 – отлично.

Данный результат говорит о том, что большинство сотрудников устраивает уровень заработной платы.

3. Рабочее место: 88 – хорошо.

Часть сотрудников, которые участвовали в опросе, работают не в офисах банка, а на территориях предприятий-партнеров. Рабочие места на территории партнеров не всегда благоприятно оборудованы для эффективной работы сотрудников. В данном блоке низкие баллы были присуждены: служебный транспорт, автостоянка, уровень нормирования труда.

4. Руководство организацией: 91 – отлично.

Это говорит о том, что сотрудникам комфортно работать со своими руководителями. Низкие баллы прослеживались по-прежнему в таких позициях, как возможность выборности руководителя.

5. Служебная карьера: 89 – хорошо.

6. Социальные гарантии: 91 – отлично.

Данный результат говорит о том, что сотрудников устраивает система социальных гарантий. Большим плюсом банка является наличие дополнительного страхования жизни, здоровья и стоматологическая страховка. Банк в 2015 году пополнил список медицинских учреждений для бесплатного дополнительного обслуживания своих сотрудников.

7. Социальные блага: 98 – отлично.

Это снова самый высокий показатель из проведенного анкетирования. Данный показатель отражает то, что организация развивается в области социальных благ по отношению к своим сотрудникам.

Результаты анкетирования за 2015 год, представлены на рисунке 18.



Рисунок 18 – Результаты анкетирования сотрудников банка за 2015 г.

Общая сумма баллов по всем разделам составила 630 баллов - отлично.

Таким образом, проведенный анализ качества трудовой жизни в организации позволяет судить о положительных изменениях функции качества трудовой жизни и достойного труда как основополагающий критерий оценки развития внутрифирменных трудовых отношений ($F_{ктж} \rightarrow \max$, где F – функция цели; $ктж$ – качество трудовой жизни).

При определении критерия оценки эффективности внутрифирменных трудовых отношений необходимо учитывать и то обстоятельство, что эффективность не ограничивается соотношением результата к затратам. Следует отметить такое понятие, как результативность – эффективна та деятельность, которая позволяет достичь желаемых результатов (отношение полученного результата к поставленной цели).

В нашем исследовании наблюдается увеличение качества трудовой жизни в 2015 году по сравнению с 2014 годом (на 25 баллов) посредством функционирования эффективной корпоративной социальной политики банка.

Далее рассчитаем показатели эффективности внутрифирменных трудовых отношений за 2014 – 2015 годы, которые были определены автором в п. 2.1 и представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Показатели эффективности внутрифирменных трудовых отношений за 2014 – 2015 годы

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 года к 2014 году
Коэффициент опережения	-0,38	0,24	+0,62
Средняя заработная плата в месяц, руб.	33000	29000	-4000
Темп роста заработной платы	-0,12	0,10	+0,22
Производительность труда (ПР/ССЧ), млн. руб./чел	0,22	0,29	+0,07
Темп роста производительности труда	0,32	0,41	+0,09
Коэффициент численности административно-управленческого персонала	0,054	0,049	-0,005
Коэффициент трудовой дисциплины величина внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени, допущенных по вине работников	0,96	0,99	+0,03
Коэффициент расходов на обучение	0,41	0,43	+0,02
Коэффициент стабильности кадров	0,58	0,57	-0,01
Коэффициент текучести кадров	0,082	0,047	-0,035

Как видно из таблицы, коэффициент трудовой дисциплины на протяжении исследуемого периода держится на достаточно высоком значении, а также в 2015 году по сравнению с 2014 годом он увеличился на 3%. Темп роста производительности труда увеличился на 7%.

Таким образом, проанализировав обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, изменение структуры персонала, качественный состав трудовых ресурсов предприятия по возрасту, образованию и трудовому стажу, а также движение трудовых ресурсов можно сделать вывод, что движения персонала не значительны.

В таблице 14 представлена оценка эффективности корпоративной социальной политики во внутренней среде компании, проведенная по авторской методике.

Таблица 14 – Показатели эффективности внутренней корпоративной социальной политики за 2014 – 2015 года

Показатель	2014 год	2015 год	Отклонение 2015 года к 2014 году
Среднесписочная численность сотрудников	441	447	+6
Количество работников, имеющих дополнительную медицинскую страховку	441	447	+6
Показатель СФСР (средства фонда социального развития), тыс. руб.	62300	62100	-200
Коэффициенты улучшений условий труда	70	88	+18
Эффект от уменьшения текучести кадров, руб. (годовой)	190,18	5622,42	+5432,24
Эффект от обучения с последующим совмещением профессий, руб.	748000	1124000	+376000
Эффект от увеличения производительности труда, млн. руб. (за год)	7624,89	13249,08	+5624,19
Суммарная эффективность трех эффектов, млн. руб.	7625,64	13260,33	+5634,69
Показатель экономической результативности, руб.	0,238	0,249	+0,011
Рентабельность корпоративной социальной политики, руб.	1871,29	1794,69	-76,6
Уровень трудовой жизни, балл	605	630	+25

Рассчитаем показатель «Эффект от уменьшения текучести кадров»: Затраты по поиску нового работника включают в себя стоимость пользования Интернетом (50 руб./ч) и 15 часов работы менеджера по набору персонала, имеющего заработную плату 15 000 руб., и составляют 2156,25 руб.

Эт 2014 = $2156,25/10 * 441 * (0,084 - 0,082) = 190,18$ руб.

Эт 2015 = $2156,25/6 * 447 * (0,082 - 0,047) = 5622,42$ руб.

Ниже представлены расчеты показателя «Эффект от обучения с последующим совмещением профессий»:

Эоб 2014 = $33\ 000 * 4 * 12 - 836000 = 748000$ руб.

Эоб 2015 = $29\ 000 * 6 * 12 - 964000 = 1124000$ руб.

Рассчитаем показатель «Эффект от увеличения производительности труда»:

$$\text{Эп 2014} = 441 * 247 * (290000 - 220000) = 7624,89 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{Эп 2015} = 447 * 247 * (410000 - 290000) = 13249,08 \text{ млн. руб.}$$

Суммарную эффективность управления персоналом определим, как сумма отдельных эффектов:

$$\text{Эс 2014} = 190,18 + 748000 + 7624890000 = 7625,64 \text{ млн. руб.}$$

$$\text{Эс 2015} = 5622,42 + 11240000 + 13249080000 = 13260,33 \text{ млн. руб.}$$

Показатель экономической результативности будем рассчитывать, как отношение затрат на внутрифирменную корпоративную социальную политику к чистой прибыли организации.

$$\text{Р 2014} = (62300 * 441) / 115680000 = 0,238 \text{ руб.}$$

$$\text{Р 2015} = (62100 * 447) / 111450000 = 0,249 \text{ руб.}$$

Показатель рентабельности корпоративной социальной политики будем рассчитывать, как отношение чистой прибыли к затратам на средства фонда социального развития.

$$\text{Рксп 2014} = 116580000 / 62300 = 1871,27 \text{ руб.}$$

$$\text{Рксп 2015} = 111450000 / 62100 = 1794,69 \text{ руб.}$$

Таким образом, очевидно, что суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности персонала, показывает значительную эффективность использования нынешней корпоративной социальной политики предприятия.

В компании осуществляется дополнительное медицинское страхование работников. Предприятие выделяет денежные средства на обучение и повышение квалификации сотрудников, оздоровление персонала. Производственный травматизм на предприятии отсутствует, что говорит о соблюдении безопасных условий труда. Процент текучести кадров также невысокий.

В АО «Альфа-Банк» существуют следующие меры корпоративной социальной политики предприятия:

- безопасность труда на рабочем месте;
- достойная заработная плата персонала;

- меры материального и нематериального стимулирования работников (премии);
- участие сотрудников компании в субботниках;
- постоянное улучшение системы сервисного обслуживания и контроля качества продукции;
- развитие местного сообщества;
- природоохранительная деятельность;
- добросовестная деловая политика.

3.3 Основные направления совершенствования корпоративной социальной политики на исследуемом предприятии

Проанализировав результаты проведенного исследования на предприятии АО «Альфа-Банк», могут быть предложены мероприятия по увеличению уровня качества трудовой жизни, а также повышению эффективности корпоративной социальной политики, описанные ниже.

Большее количество людей находило, что постоянное контактирование с проблемными клиентами повышает уровень стресса, что в итоге сказалось на текучести кадров. Для того чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей персонала – заинтересованности, самоутверждения и развития личности необходимо использовать специальные приемы для снижения стресса:

- давать работникам возможность участвовать в принятии решений, затрагивающих их рабочие места;
- убедиться, что нагрузка соответствует способностям и ресурсам работников; избегать нереальных сроков;
- показывать, как ценятся сотрудники, добивающиеся отличных результатов;
- предлагать вознаграждения и стимулы;

- хвалить хорошую работу как устно, так и письменно, например, с помощью таких программ, как Работник месяца;
- поддерживать деловую рабочую атмосферу, которая позволяет сотрудникам самим контролировать их работу.

Так же на предприятии необходимо поддерживать политику гуманизации труда, которая приводит к повышению качества трудовой жизни, предопределяется улучшением нормирования труда, связана с совершенствованием организации рабочего места, повышением его ценности из-за повышения фактора морально-психического удовлетворения условиями труда, а не из-за солидного денежного дохода и страха потерять свое рабочее место.

Гуманизацию труда можно охарактеризовать двумя основными аспектами. Во-первых, возникают новые параметры протекания производственного процесса, которые обеспечивают рост производительности труда и высокое качество продукции. Во-вторых, потребность в творческом труде, стремление к повышению профессионального мастерства, потребность в безопасных условиях труда стали занимать значительное место в системе потребностей человека [44, С. 112].

Проблема гуманизации труда представлена во многих концепциях и теориях. Наиболее распространенной концепцией является теория качества трудовой жизни, основные аспекты которой нацелены на создание условий, препятствующих отчуждению труда. В данной теории основными характеристиками являются: справедливое и достаточное вознаграждение за труд, безопасность труда, возможность развиваться, возможность продвижения по карьерной лестнице, социальная полезность работы [44, С. 118].

Руководители различных предприятий должны придерживаться концепции гуманизации труда. Существуют множество методов гуманизации труда. Некоторые из них представлены ниже [44, С. 121].

1. Внедрение новых форм организации труда:

- использование гибких графиков рабочего времени, то есть разрешить работникам самим устанавливать начало и окончание рабочего дня, при этом ежедневно может меняться начало и окончание работы, но в целом надо отработать необходимое число рабочих часов;

- специалисты обучаются смежным специальностям и новым профессиям.

2. Обогащение содержания труда за счет:

- расширения, сферы труда, то есть специалист выполняет ряд своих непосредственных обязанностей и ряд работы вспомогательных подразделений;

- чередования рабочих мест, которое снижает монотонность работы;

- изменение ритма труда – внедрение системы, при которой ритм труда задают сами работники, они сами могут чередовать труд и отдых в течение рабочей смены.

3. Создание условий для профессионального продвижения на карьерной лестнице создание условий для профессионального роста. Как правило, сотрудник в течении нескольких лет приобретает определенные навыки труда, а затем достигает максимума в своей карьере, перспектива такого сотрудника сокращается, так как полученные знания устаревают. Непрерывный профессиональный рост сотрудников является важным элементом кадровой политики. Эффект от учебы бесспорно связан с методами и технологией обучения. Создание тренировочных, учебных ситуаций в процессе реальной трудовой деятельности является важной формой обучения сотрудников. Это дает возможность для личностного развития. Тренировочные ситуации предполагают, что сотрудники выполняют поручения, которые выходят за рамки их служебных обязанностей, что расширяет их опыт и компетентность.

Поручения должны проявляться в образе реальных заданий, таких как:

- участие в собраниях сотрудников высшего профессионального уровня;

- разработка и реализация задуманных проектов;

- рекомендации от смежных подразделений;

- участие в принятии решений в различных областях трудовой деятельности;
- обработка и анализ получаемой информации.

4. Обеспечение безопасных условий труда, так как человеческий потенциал не может быть реализован в полной мере, если условия производства неблагоприятны и человек испытывает страх и беспокойство за свое здоровье. Моральная обязанность каждого руководителя проявляется не только в вопросе техники или организации производства, но и в безопасности на рабочем месте. Главными факторами несчастных случаев на производстве являются: плохое обучение, непродуманная политика в области техники безопасности и ее реализации на местах. Обучение сотрудников правилам техники безопасности обязательно должно входить в феномен управления персоналом. Высшему менеджменту необходимо вести контроль за исполнением правил техники безопасности.

5. Участие работников в процессе разработки и принятия управленческих решений, то есть создание различных методологий для устранения бюрократических форм управления трудовыми ресурсами. Необходимо создавать условия для самореализации работников предприятия, при которых они самостоятельно будут искать точки соприкосновения с их конкретными целями и задачами предприятия, на которых они трудятся. Зачастую сотрудники негативно относятся к управленческой диктатуре, строгим стилем руководства, жесткостью со стороны топ-менеджмента. Именно поэтому устранения бюрократических форм управления трудовыми ресурсами является приоритетной и актуальной задачей в области гуманизации труда. При условии, что сотрудники имеют право влиять своим голосом на принятие управленческих решений, то работник раскрывается на предприятии как личность, как следствие улучшается морально-психологический климат во всем коллективе. Концепция гуманизации труда понимает под собой переход от бюрократических форм управления трудовыми ресурсами к демократическому стилю управления, при

этом увеличиваются возможности рядового сотрудника косвенно принимать участие в управлении фирмой.

6. Увеличение роли заработной платы как стимул честной платы за трудовую деятельность. Необходимо придерживаться двух условий, в целях эффективного стимула трудовой деятельности:

- плата за труд соответствует проделанной работе, при этом обеспечивает достойный уровень жизни сотрудника;
- плата за труд соизмеряется полученным итогом.

Одним из самых значимых человеческих стимулов к труду является материальная составляющая, но она далеко не всегда эффективна (парой важнее иметь менее умственно и физически нагруженный рабочий день, более комфортабельные условия для трудовой деятельности, или иметь больше личного времени).

Удовлетворенность сотрудника оплатой за труд зависит как от ее размера, так и от справедливости в заработной плате. Так как самым большим препятствием в мотивации к труду является – равнозначность в оплате трудовой деятельности работников, которые выполняют разный объем и качество работы [46, С. 84]. При самоудовлетворении собственным добросовестным трудом осознание того, что твой коллега получает столько же за труд, при меньшем вкладе, оказывает негативное влияние на сотрудника [46, С. 87].

Подводя итог вышесказанному, понятие гуманизация труда представляет собой комплекс мер, по устранению или сокращению различных факторов, которые каким-то образом влияют на удовлетворенность сотрудника трудом на предприятии. При этом, для повышения качества трудовой жизни, используя данную концепцию, руководители могут регулировать продолжительность рабочего дня и систему управления организацией [46, С. 106].

На основании данного исследования автор предлагает универсальную модель корпоративной социальной политики предприятия, как инструмента повышения эффективности внутрифирменных трудовых отношений, состоящую из следующих этапов:

1 Этап: качественный и количественный анализ состава трудовых ресурсов предприятия, а также социальный опрос сотрудников (руководителей, специалистов, менеджеров) в отношении качества трудовой жизни для выявления эффективности корпоративной социальной политики на предприятии;

2 Этап: расчет авторских показателей эффективности внутрифирменных трудовых отношений и показателей эффективности корпоративной социальной политики предприятия;

3 Этап: мониторинг отклонений и анализ динамики показателей по годам, а также выявление причин, влияющих на данные изменения;

4 Этап: совершенствование модели корпоративной социальной политики предприятия для повышения эффективности внутрифирменных трудовых отношений.

В предложенной автором модели обязательным условием является поддержание методики непрерывного совершенствования. Только непосредственное поддержание уровня качества трудовой жизни, а также улучшение эффективности корпоративной социальной политики будет автоматически улучшать внутрифирменные трудовые отношения, как следствие, предприятие на рынке, в современных реалиях, будет поддерживать свой актуальный статус конкурентоспособности.

Сформированная модель позволит как установить максимальное количество денежных средств на социальные инвестиции, так и подтверждать политику фирмы при формировании ее фондов, при этом демонстрировать интерес сотрудников в увеличении эффективности производства и увеличении конечных показателей деятельности компании.

Кроме того, рекомендуется:

1. Организовать в АО «Альфа-Банк» социально-психологическую службу, основные функции которой должны содержать:

- непрерывное регулирование отношений в коллективе как производственных, социальных, так и межличностных;

- разрешение возникающих, в процессе взаимоотношений между сотрудниками и подразделениями, конфликтов;
- построение благоприятных отношений работников и управляющих;
- построение благоприятных личных отношений между персоналом;
- поддержание комфортных отношений в коллективе, включая социально-психологические беседы;
- организация корпоративных мероприятий для работников и их семей.

2. Также в АО «Альфа-Банк» рекомендуется организовать службу безопасности трудовой деятельности, которая должна выполнять функции:

- улучшение условий для труда;
- организация мероприятий по охране труда;
- выработка программ мотивации, как системы компенсаций и стимулов (поощрений и наказаний – денежных, административных и психологических), которые будут направлены на самореализацию сотрудников в карьере, в свою очередь, которые связаны с целью организации и ее главными задачами.

Подводя итог вышесказанному, основной целью проводимой корпоративной политики является доведение ее до такого состояния человеческого потенциала на предприятии, которое обеспечивает в первую очередь эффект социальный и экономический, а в последующем уже минимизацию затрат на персонал. Так как известно, что для производства продукции высшего качества требуется соответствующая рабочая сила.

Увеличение на предприятии производительности труда достигается в процессе принятых мер корпоративной социальной политики (при снижении текучести персонала, закрепляется рабочее место с постоянным работником, что увеличивает уровень профессионализма). В результате чего плата за труд имеет тенденцию к росту [46, С. 108]. Следовательно, необходимо сбалансировать и структурировать оптимальный размер социальных выплат, что является необходимым условием эффективности и устойчивости хозяйственной

деятельности предприятия, для увеличения уровня жизни сотрудников и их семей.

Российские реформы, включая социально-трудовую сферу, строились на административно-командной экономике, которые закрепились во главе управления как государственных, так и частных компаний [46, С. 114].

Это привело к образованию взаимоотношений недоверия, неуважения, настороженности, прежде всего в отношениях сотрудники – собственники. Для эффективного управления компанией нужно обеспечить устойчивость социальных институтов и проводимую корпоративную социальную политику.

Данное положение должно быть отражено в специализированных нормативных документах, и носить обязательный, а не рекомендуемый характер.

4 Социальная ответственность

Корпоративное гражданство в банковском секторе

Впервые термин «корпоративное гражданство» упоминается в американской литературе начала 80-х годов. Уже в 90-х понятие распространилось по всему миру и стало неотделимой частью концепции корпоративной социальной ответственности [1, С. 12].

На сегодняшний день не существует единой концептуализации понятия «корпоративного гражданства». Довольно часто это понятие используется как синоним КСО. Это заблуждение, причем совершенно необоснованное.

Корпоративное гражданство подразумевает деятельность бизнеса в социально-политическом пространстве. Компания, выступающая в качестве корпоративного гражданина, не поддается давлению внешних институтов и не пытается соответствовать их требованиям. Напротив, она стоит наряду с представителями гражданского общества и государства. Вместе они формируют ценности, способные обеспечить устойчивое развитие и защиту интересов стейкхолдеров, а также внедряют эти ценности в корпоративное управление [1, С. 28].

В отличие от КСО, корпоративное гражданство – это некий переход к новой модели ведения бизнеса. Как говорит профессор Колумбийского Университета Jeffrey Sachs: «Бизнес не ждет пока к нему обратятся за помощью, он сам ищет «объект» социальных инвестиций, сам находит проблемы, вызывающие беспокойство у населения, и решает их. Таким образом бизнес получает отдачу от такого рода инвестиций и извлекает для себя выгоду» [1, С. 37].

Если сравнить корпоративное гражданство и корпоративную социальную ответственность, различия между этими двумя понятиями становятся предельно ясными. Деятельность компании как «корпоративного гражданина» направлена на решение социальных проблем, в то время как КСО является решением

проблем, создаваемых деятельностью компании. Достаточно распространенной, однако, является сегодня в экспертных кругах, концептуализация термина корпоративное гражданство альтернативная концептуализации понятия КСО. Корпоративное гражданство в этом случае обозначает типы практик, не сводящихся к практикам корпоративной социальной ответственности бизнеса, и переводит акцент из плоскости социальной в плоскость общественно-политическую [1, С. 59]. Корпоративное гражданство подразумевает в этом случае новое позиционирование бизнеса в общественно-политическом пространстве. Корпорация, выступающая с позиции корпоративного гражданина, не занимается приведением своей деятельности в соответствие с чуждыми ей, насаждаемыми со стороны ценностями в рамках давления на нее внешних институтов (государства и общества). Она занимает активную позицию, наряду с представителями государства и гражданского общества, совместно с ними формулируя ценности, способные обеспечить устойчивое развитие и защиту интересов всех стейкхолдеров, а также закладывая эти ценности в основу корпоративного управления [1, С. 64].

Если КСО может реализовываться «сама по себе» через различные социально значимые инициативы в рамках текущего корпоративного управления, то корпоративное гражданство существует в «связке» с КСО, представляя собой как бы его «продолжение», своего рода «надстройку». Вместе с тем, это и вполне самостоятельное проявление социальной и политической активности корпораций, которое имеет собственную концептуально-теоретическую, общественно-политическую и организационную основы. КСО представляет собой своего рода материальный фундамент, «несущую конструкцию», КГ – совокупность механизмов реализации этой стратегии [1, С. 69].

Корпоративное гражданство (КГ) сравнивает поведение современных корпораций с поведением граждан, реализующих свою ответственность перед обществом. КГ предполагает ответственность компаний за происходящее в стране и взаимную ответственность государства перед бизнесом и обществом.

Обозначим основные принципы концепции КГ [1, С. 92]:

- а) бизнес не ждет, пока попросят, а ищет сам, куда и как направить свои социальные инвестиции;
- б) бизнес находит самые актуальные для общества темы и решает проблемы, волнующие большую часть населения;
- в) бизнес добивается от социальных инвестиций экономической отдачи и выгоды для себя;
- г) бизнес привлекает самих людей к решению социальных проблем;
- д) бизнес не боится вступать в противоречия с государством, отстаивая интересы общества.

Рассмотрим существующие модели КГ [1, С. 110]:

1. Американская модель.

Корпоративное гражданство в Америке является приоритетом для многих компаний и рассматривается в качестве актива, капиталовложения и конкурентного преимущества, способного обеспечить успешное ведение бизнеса.

Американские потребители считают «достойными корпоративными гражданами» компании, внедряющие ответственные практики ведения бизнеса и филантропию в систему корпоративного управления. А именно:

- хорошее отношение к работникам;
- честное ведение бизнеса;
- производство качественных услуг и товаров;
- учет потребительских интересов;
- внимание по отношению к местным сообществам.

2. Канадская модель.

Влияние на формирование канадской модели корпоративного гражданства оказали традиции развития отношений государства и национального бизнеса, ориентированных на компоненты неокорпоративистского взаимодействия. Но есть одно «но»: правила игры канадскому бизнесу диктуют необходимость котировки на биржах США и

включение в зону НАФТА. Поэтому в Канаде наблюдается смешанная модель корпоративного гражданства. Тем не менее, бизнес в Канаде более тесно взаимодействует с государством, чем в Америке.

3. Европейская модель.

Основная цель европейской модели КСО – превращение стратегии социальной ответственности в необходимый ресурс европейского строительства, а организации – в полноправных членов государственных сообществ. Европейская модель КСО характеризуется высоким показателем институционализации взаимосвязей со стейкхолдерами. Еще одна особенность – активное вовлечение представителей различных организаций и групп гражданского общества, интересы которых затрагивают интересы бизнеса.

В область инициатив по продвижению корпоративного гражданства вовлекаются не только крупные компании, но и небольшие предприятия (конечно же, в более скромных масштабах). Социальная и деловая активности таких организаций часто бывают не связаны друг с другом. Главным фактором выбора социально ответственных практик является позиция руководства компании [1, С. 119].

Корпоративное гражданство АО «Альфа-Банка» – репутационная стратегия бизнеса в направлении взаимодействия с населением территорий присутствия Банка в целях обеспечения эффективного и устойчивого развития; вовлечение коллектива банка в активную благотворительность путем привлечения внимания к проблемам общества и оказания безвозмездной помощи нуждающимся.

Играя важную экономическую роль на территориях своего присутствия, АО «Альфа-Банк» стремится быть ответственным корпоративным гражданином и учитывать общественное мнение.

Банк исходит из того, что его благополучие неразрывно связано с социальным благополучием населения территорий его присутствия. Поэтому банк стремится участвовать в решении актуальных социальных проблем,

осуществляя программы поддержки отдельных групп населения на территории своего присутствия.

АО «Альфа-Банк» стремится осуществлять взаимодействие с населением территорий своего присутствия по направлениям, в которых банк может максимально способствовать позитивным изменениям в обществе.

АО «Альфа-Банк» определяет приоритетные направления поддержки населения территорий своего присутствия в соответствии с принятой стратегией и возможностями, национальными приоритетами и местной спецификой. К приоритетным направлениям относятся:

- поддержка здравоохранения, здорового образа жизни и спорта;
- поддержка образования и науки;
- поддержка культуры и искусства;
- помощь социально незащищенным слоям населения на территориях

присутствия АО «Альфа-Банк».

А также АО «Альфа-Банк» поощряет добровольное участие своего коллектива в корпоративных социальных и благотворительных акциях, поддерживает волонтерские инициативы работников Банка, соответствующие принципам корпоративной социальной политики.

Заключение

Кардинальная перестройка социально-экономической системы страны, выбранные методы реформирования, делают особо актуальным теоретическое осмысление проблем, связанных с организацией внутрифирменных трудовых отношений.

Автор делает акцент на том, что существует четкая взаимосвязь между лояльностью работника и размером его заработной платы, но большинство экспертов не согласны с тем, что лояльность просто покупается: подчас люди переходят на новое место с понижением заработной платы. Уровень лояльности складывается из различных факторов и во многом зависит от чувства личного комфорта работника в организации. Именно поэтому социальные программы, направленные на повышение лояльности, должны работать комплексно, не замыкаясь на системе постепенного повышения заработной платы.

Следует отметить также, что внутрифирменные трудовые отношения в основе своей имеют экономическую сущность и являются механизмом удовлетворения экономических интересов субъектов трудовых отношений.

В первой главе раскрывается понятие корпоративной социальной политики, ее отличие от понятия корпоративная социальная ответственность и взаимосвязь КСП с корпоративной культурой.

К функциям корпоративной социальной политики равно как общественного института возможно отнести: воспроизводство социальных взаимоотношений (корпоративная социальная политика ориентирована, в первую очередь, на рассмотрение общественных вопросов как внутри компании, так и вне, поэтому эффективная социальная политика предприятия дает возможность сохранять стабильность основных социальных систем); объединение социальных систем (осуществление корпоративной социальной политики в компании способствует не только укреплению внутрифирменных трудовых взаимоотношений, но и оптимизации взаимодействия фирмы и

общества); регулирование финансовых и общественных взаимоотношений (корпоративная социальная политика проявляется как система управленческих взаимоотношений, которые направлены на эффективное взаимодействие компании, социума и муниципалитета, формирование и сохранение концепции социальных гарантий внутри компании и разрешение общественных вопросов за ее пределами); регулирование общественных взаимоотношений (процедура стандартизации корпоративной социальной политики дает возможность сформулировать принципы общественной деятельности компании).

Исследование ключевых условий и моделей развития корпоративной социальной политики компании предоставляет возможность установить, как создаются нормы и ценности в сфере КСП, какие главные аспекты социально-ответственного предприятия, как эти аспекты формируют корпоративную культуру в компании.

Исследование ключевых подходов к определению понятия корпоративной социальной политики дает возможность оценивать ее как сложную концепцию взаимозависимых компонентов, при этом ее внутренние и внешние факторы влияют на процесс ее осуществления [19, С. 41].

Во второй главе автор рассматривает понятие эффективности внутрифирменных трудовых отношений и корпоративного волонтерства. В соответствии с авторским подходом были выделены основные критерии, определяющие эффективность КСП и эффективность внутрифирменных трудовых отношений на предприятии. Некоторые из них: показатель экономической результативности; уровень качества трудовой жизни; социальные гарантии работникам; эффективность кадрового менеджмента; корпоративная культура предприятия; социальная репутация компании.

В третьей главе автор анализирует количество и качество трудовых ресурсов, а также подводит итоги анкетирования персонала на исследуемом предприятии. В пункте 3.2 приводятся расчеты эффективности действующей корпоративной социальной политики и эффективности внутрифирменных трудовых отношений на предприятии АО «Альфа-Банк». Сделан вывод, что

суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности персонала, показывает значительную эффективность использования нынешней корпоративной социальной политики предприятия.

В пункте 3.3 автором предложены основные направления совершенствования корпоративной социальной политики на исследуемом предприятии, которые могут направлены для практического применения на любых организациях. Так же автор предлагает на предприятии поддерживать политику гуманизации труда, которая приводит к повышению качества трудовой жизни, предопределяется улучшением нормирования труда, связана с совершенствованием организации рабочего места, повышением его ценности из-за повышения фактора морально-психического удовлетворения условиями труда, а не из-за солидного денежного дохода и страха потерять свое рабочее место.

В предложенной автором модели корпоративной социальной политики, с ориентацией на повышение эффективности внутрифирменных трудовых отношений, обязательным условием является поддержание методики непрерывного совершенствования. Только непосредственное поддержание уровня качества трудовой жизни, а также улучшение эффективности корпоративной социальной политики будет автоматически улучшать внутрифирменные трудовые отношения, как следствие, предприятие на рынке, в современных реалиях, будет поддерживать свой актуальный статус конкурентоспособности.

Сформированная в третьей главе модель позволит как установить максимальное количество денежных средств на социальные инвестиции, так и подтверждать политику фирмы при формировании ее фондов, при этом демонстрировать интерес сотрудников в увеличении эффективности производства и увеличении конечных показателей деятельности компании.

Список публикаций студента

1. Ватан И.К. Управление персоналом в условиях организационных изменений // XI Всероссийская научно-практическая конференция «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ» (Томск, 17-21 ноября 2014 г.) труды / Экон. фак. ТПУ. Т. Изд-во ТПУ, 2014. С. 86–91.

2. Ватан И.К. Корпоративная социальная политика предприятия как инструмент предотвращения экономических потерь от «человеческого фактора» в коммерческом банке // II Всероссийский научный молодежный научный форум «Инновационный менеджмент и технологическое предпринимательство» (Новосибирск, 12-18 ноября 2015 г) труды / Фак. бизнеса. НГТУ. Изд-во НГТУ, 2015. С. 151–154.

3. Ватан И.К. Корпоративная социальная политика предприятия как инструмент предотвращения потерь от «человеческого фактора» в банковской сфере // XII Всероссийская научно-практическая конференция «ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ И ПРИКЛАДНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ» (Томск, 17-21 ноября 2015 г.) труды / Экон. фак. ТПУ. Т. Изд-во ТПУ, 2015. С. 517–522.

4. Vatan Irina, Pluchevskaya Emiliya. Improving the well-being state of the elderly viamentoring system in organizations // II International Scientific Symposium Lifelong wellbeing in the world // Издательский дом «экономическая газета». 2015. (Томск, 18-22 мая 2015 г.) труды / Экон. Фак. ТПУ. Т. Изд-во экономическая газета, 2015. С. 124–128.

5. Принимала участие в разработке методики расчета норматива стоимости образовательной услуги для администрации Томской области (хоз. договор).

Список использованных источников

1. Перегудов С.П., Семененко И.С. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии. М.: Прогресс-Традиция, 2008. 448 с.
2. Тульчинский Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения. М.: Вершина, 2014. 384 с.
3. Тульчинский Г.Л. Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). СПб.: Справочники Петербурга. 2006. 104 с.
4. Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. М.: Перо. 2015. 254 с.
5. Векслер А.Ф., Тульчинский Г.Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. М.: СПЭРО. 2006. 152 с.
6. Кашин В.К., Нецадин А.А., Тульчинский Г.Л. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства) // Человек и труд. 2009. № 5. С. 22–35.
7. Нецадин А., Горин Н., Тульчинский Г. [и др.] Социальная политика российских компаний. М.: Теис. 2005. 159 с.
8. Симпсон С., Туркин С. Социальное изменение в бизнесе. Как сделать корпоративное гражданство выгодным для бизнеса и общества. М.: СПЭРО. 2001. 156 с.
9. Тульчинский Г.Л. Бизнес и социальные инвестиции / Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. 2004. С. 291–303.
10. Тульчинский Г.Л. Оценка эффективности социального партнерства / Социально-экономические аспекты управления регионами в посткризисной ситуации. Курган: ЛФ АТиСО, 2009. С. 199–208.
11. Туркин С.В. Инвестировать в социальное партнерство // Сообщение. 2000. № 11–12. С. 46–58.

12. Гонтмахер Е. Социальная ответственность бизнесмена // Стратегии России. 2004. № 3. С. 59–62.
13. Рубахина Р.К. О социальной роли бизнеса // Общество и экономика. 2004. № 11–12. С. 44–62.
14. Курбатова М.В., Левин С.И. Социальная ответственность российского бизнеса // ЭКО. 2005. № 4. С. 59–71.
15. Костин А. Корпоративная социальная ответственность: мировой опыт и концепция для России // Стратегии России. 2004. № 2. С. 63–69.
16. Балацкий Е. Социальные инвестиции компаний: закономерности и парадоксы // Экономист. 2005. № 1. С. 64–80.
17. Стрижов С.А. Формирование и развитие системы корпоративной социальной политики в современной экономике России: Автореф. дис. д-ра эконом. наук. М.: ВЕСТА. 2007. 45 с.
18. Белбелян С.С. Стандарт SA8000. Сертификация на соответствие социально-этическим нормам // Сертификация. 1998. № 3. С. 29–30.
19. Абрамов Р.Н. Корпоративная социальная ответственность как пример организационного изоморфизма в условиях глобализации // Журнал исследований социальной политики. 2005. №3. С. 327–347.
20. Бурджалов Ф.М. Социальная сфера предприятия: современная российская практика в мировом контексте. М.: ИМЭМО РАН, 2002. С.14–31
21. Исаев М.Н. Скандинавская модель взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества // Бизнес и политика. 1995. № 2. С.15–24.
22. Козина И.П. Особенности «социально-ответственного бизнеса» российских предприятий // Журнал исследований социальной политики, том.3. № 3. 2005. С. 80–94.
23. Кошелев Р.Е. Роль системы стимулирования персонала в социальной политике предприятия и управлении человеческими ресурсами // Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 8. 2006. С.73–88.
24. Фридман М., Фридман Р. Свобода выбирать: Наша позиция / Пер. с англ. М.: Новое издательство. 2007. С. 218–284

25. Чубарова Т.В. Распределение социальной ответственности в обществе: социальная политика государства и функции предприятия // Куда идет Россия? М.: ВЕСТА. 2006. С. 424–426.
26. Шевчук А.В. Социальная роль бизнеса в моделях корпоративного управления // Бизнес в современном обществе. М.: СПЭРО. № 2. 2015. С.17–27.
27. Рамазанов А.Р. Концепция корпоративной социальной политики // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 12. С. 38–46.
28. Акатнова М. К вопросу о гарантированности права на социальное обеспечение / М. Акатнова // Человек и труд. 2008. № 9. С. 17–19.
29. Варданын И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. М.: ИНФРА-М. 2015. № 15. 58 с.
30. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. М.: ИНФРА-М. 2007. С. 45–132.
31. Захаров И.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // М.:Социс. 2005. № 6. С. 14–56.
32. Климова С.А. Становление трудовых отношений в постсоветской России / Под ред. Дж. Де Барделебен, С. Климова, В. Ядова. М.: Академический Проект. 2004. С. 45–116.
33. Сулемов В.А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М.: РАГС. 2005. 158 с.
34. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Московский психолого-социальный институт, изд-во «Флинта». 2009. 389 с.
35. Перегудов С.П., Семененко И.С. «Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии». М.: Прогресс-Традиция. 2008. 226 с.
36. Благов Ю.Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. М.: РАГС. 2014. 258 с.

37. Василенко Л.А., Смольков В.Г. Социальные инвестиции, лидерство, инициатива, конкуренция // Организация и технологии антикризисного управления. М.: РАГС. 2014. 117 с.
38. Шохина А.Н. Нефинансовые отчеты компаний, работающих в России: практика развития социальной отчетности. Аналитический обзор / Под общей ред. А. Н. Шохина. М.: РСПП. 2013. 149 с.
39. Литовченко С.Е. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. / Под. ред. Литовченко С. Е., Корсакова М.И. М.: Ассоциация менеджеров. 2013. 86 с.
40. Чирикова А.Е. Взаимодействие власти и бизнеса в реализации социальной политики: региональная проекция. М.: Независимый институт социальной политики. 2015. 218 с.
41. Добрых М.О. Социально-психологические аспекты изучения системы внедрения наставничества на предприятии // Известия российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009. № 37. С. 62–65.
42. Зарубежный опыт обучения персонала и его применение на российских предприятиях [Электронный ресурс] // Полный комплекс офисных услуг REFI.SU. URL: http://www.refi.su/help_66.html (дата обращения: 11.04.16 г.).
43. Институт наставничества [Электронный ресурс] // Алгоритм решения стратегических задач в области управления персоналом Algoplus. URL: http://www.algocons.ru/category.php?id_current_cat=110 (дата обращения: 11.04.2016 г.).
44. Грахем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб, пос. для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2011. 598 с.
45. Литвак Б.Г. Великие управленцы. Практические занятия по управлению. Мастер класс / Б.Г. Литвак. М.: ЗАО «Изд-во «Экономика». 2009. 527 с.

46. Яконтова. Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб.: Питер. 2011. 272 с.
47. Официальный сайт Альфа-Банка [Электронный ресурс]. URL: <https://alfabank.ru/tomsk/> (дата обращения: 10.04.2016 г).
48. Официальный сайт Банки [Электронный ресурс]. URL: <http://www.banki.ru> (дата обращения: 10.04.2016 г).
49. Kor Grit, «Corporate Citizenship: How to Strengthen the Social Responsibility of Managers», Journal of Business Ethics, Vol. 53, №1/2, Building Ethical Institutions forBusiness: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN). 2004. P. 97–106.
50. Dirk Matten, Andrew Crane, «Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization», The Academy of Management Review, Vol. 30, No. 1. 2005. P. 166–179.
51. Isabelle Maignan and O. C. Ferrell, «Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France», Journal of Business Ethics, Vol. 23, No. 3, Ethical and Societal Issues in Marketing andBusiness. 2008. P. 283–297.
52. Dirk Matten, Andrew Crane, Wendy Chapple, «Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship», Journal of Business Ethics, Vol. 45, No. 1/2, 15th Annual Eben Conference: «Sustaining Humanity Beyond Humanism». 2003. P. 109–120.
53. Ronald Jeurissen, «Institutional Conditions of Corporate Citizenship», Journal of Business Ethics, Vol. 53, No. 1/2, Building Ethical Institutions forBusiness: Sixteenth Annual Conference of the European Business Ethics Network (EBEN). 2004. P. 87–96.
54. Frederick W. Corporation, be good: the story of corporate social responsibility. Indianapolis, IN: DogEarPublishing, 2006. P. 63–78.
55. Freidman M. Social responsibility of business is to increase its profits // An Introduction to Business Ethics / Chryssicies, G. and Kaler. J. (Eds). Chapman and Hall, London, 1993. P. 180–191.

56. Jackson G. The Origins of Nonliberal Corporate Governance in Germany and Japan // The Origins of Nonliberal Capitalism. Germany and Japan in Comparison / Ed. by W. Streeck, K. Yamamura. Ithaca: Cornell University Press, 2011. P. 60–72.
57. Perrini F., Pogutz S., Tencati A. Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective. London: Edward Elgar Publishing, 2012. P. 78–84.
58. Bafabanis G., Phillips H. and Lyall J. Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? // European Business Review. No. 1. 2008. P. 25–44.
59. Crane A., Matten D. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. Oxford: Oxford University Press, 2007. P. 254–256.
60. Beresford P., Croft S. Service users' knowledges and the social construction of social work // Journal of Social Work 1(3) 2001. P. 295–316.
61. Deacon B. with Hulse M. and Stubbs P. Global Social Policy/ International Organizations and the Future of Welfare. L.: SAGE Publ. 1997. P. 56–264.
62. Friedman M. Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions // Journal of Social Sciences. 2006. P. 25–67.

Приложение А (обязательное)

Направления и приоритеты корпоративной социальной политики предприятия

Направления внутренней социальной политики	Направления внешней социальной политики
охрана труда и промышленная безопасность	взаимодействие с органами государственной власти, профессиональными союзами, общественными организациями
развитие кадрового потенциала	ответственное исполнение налоговых обязательств перед бюджетами всех уровней
управление оплатой труда и мотивацией сотрудников	разработка и реализация целевых социальных программ и проектов, направленных на обеспечение социально-экономического и культурного развития
обучение и развитие персонала	минимизация негативных социальных последствий реструктуризации компании и модернизации производства, связанных с высвобождением работников
взаимодействие с профессиональными союзами	коммуникационная поддержка стратегии развития и социальных программ компании
развитие корпоративной культуры и корпоративных ценностей	реализация корпоративных программ в сфере благотворительности
Приоритеты внутренней социальной политики	Приоритеты внешней социальной политики
высокие управленческие компетенции и квалификация персонала	создание благоприятного социального климата для эффективного развития компании
эффективное использование трудовых ресурсов	сотрудничество с органами государственной власти по вопросам охраны труда и охраны окружающей среды
совершенствование систем базового вознаграждения и стимулирования, мотивированность сотрудников	обеспечение стабильной социальной среды и повышение качества жизни жителей городов и поселков в регионах присутствия компании
рост качества жизни персонала, создание благоприятных условий для труда и отдыха, социальная поддержка неработающих пенсионеров компании	участие совместно с региональными администрациями в реализации национальных проектов в сфере улучшения жилищных условий, развития образования, здравоохранения и культуры в регионах присутствия компании
создание сквозной системы обучения, продвижения, развития и оценки персонала	повышение привлекательности территорий деятельности компании для молодежи, привлечение молодежи в отрасль

Направления внутренней социальной политики	Направления внешней социальной политики
развитие динамичной корпоративной культуры, позволяющей сотрудникам эффективно взаимодействовать согласно принципам, выраженных в ценностях компании, и ускоряющей интеграцию новых активов и сотрудников	формирование устойчивой положительной репутации компании, укрепление ее бренда
формирование отношений социального и партнерства, взаимной ответственности доверия	
лояльность персонала, стабильная и позитивная социальная обстановка	

Приложение Б (обязательное)

Анкета, на основании которой проводится оценка качества трудовой жизни
исследуемой организации

Показатели качества трудовой жизни	Оценка	Показатели качества трудовой жизни	Оценка
1. Трудовой коллектив.		5. Служебный рост и карьера.	
Хороший психологический климат		Наличие типовых моделей карьеры	
Нормальные отношения с администрацией		Выявление лидеров и работа с ними	
Участие сотрудников в управлении		Планирование служебной карьеры	
Соблюдение регламентирующих документов		Руководство способствует карьере	
Минимальные стрессы на работе		Сочетание личных целей и целей организации	
Позитивная мотивация сотрудников к труду		Поощрение обучения персонала	
Взаимоотношения малых социальных групп		Продвижение по заслугам и квалификации	
Характеристика работоспособности коллектива		Объективная аттестация кадров	
Социальная структура коллектива (пол, возраст, национальность)		Желание долговременной работы (пожизненный найм)	
Эффективность работы коллектива		Возможность роста (отсутствие апатии и застоя)	
2. Оплата труда.		6. Социальные гарантии.	
Применяемая тарифная система оплаты труда		Оплата больничных листов	
Обоснованность квалификации и ставок оплаты труда		Предоставление отпуска по графику	
Хорошая заработная плата		Выплата гарантированных пособий по ТК РФ	
Возможности дополнительной оплаты (приработок)		Пособие в случае увольнения или по сокращению штатов	
Доплаты за совмещение профессий, степень, звание		Пособие в случае смерти сотрудника	
Вознаграждение за конечный результат		Дополнительная пенсия	
Премия по итогам квартала и года		Медицинское страхование	
Премии за выслугу лет, по возрасту		Страхование жизни и стихийных бедствий	
Ощущение справедливости в оплате труда		Соблюдение гражданских прав	
Ощущение экономического благосостояния		Ощущение социальной защищенности	
3. Рабочее место.		7. Социальные блага.	
Территориальная близость к дому		Выплата материальной помощи к отпуску	

Хороший офис и мебель		Получение форменной одежды и обуви	
Современная оргтехника		Оплата спортивно-оздоровительных услуг	
Служебный транспорт, автостоянка		Подарки к дням рождения и к юбилейным датам	
Хорошие экономические и физиологические условия труда		Льготные кредиты на жилье и покупку автомобиля	
Уровень организации рабочего места		Компенсация транспортных расходов	
Техника личной работы (органайзер, ежедневник и др.)		Компенсация расходов на питание (льготы)	
Целевое планирование в организации		Оплата расходов по детским учреждениям	
Уровень нормирования труда		Достижение полного материального благосостояния	
Ощущение личной безопасности		Ощущение социального благополучия	
4. Руководство организацией.			
Доверие к руководителям			
Хорошие отношения с начальником			
Соблюдение прав личности сотрудника			
Стабильная кадровая политика			
Уважение подчиненных			
Преданность организации			
Удовлетворенность стилем руководства			
Возможность выборности руководителей			
Работоспособность руководства			
Желание работать в будущем с руководителем			

Приложение В (справочное)

Theory and methodology of corporate social policy of the entity

Part 1.1, 1.3, 1.4

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ41	Ватан И.К.		

Консультант каф. экономики (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Плучевская Э.В.	к.э.н., доцент		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Богоряд Н.В.			

1 Theory and methodology of corporate social policy of the entity

1.1 Concept and principles of corporate social policy

The concept of corporate social policy has semi centennial history of its formation and development. The promotion of this idea in life has been much made by foreign researchers. At the same time high quality and rational ideas of social value always found their place in the business sphere. The entities, understanding the importance of social factor, did not aim to give all the best for ensuring social comfort of workers. Studying of current trends in development of the concept of CSP elicits the fact that extent of its integration into model of strategic management by the modern entity increases. However, at the same time there is still no single conventional approach to determination of the concept "corporate social policy" (CSP), the main periods of formation of the concept of the socially oriented entity has not finally been created [49, P. 100].

The concept of CSP appeared in the middle of the 20th century. The unambiguous conceptual framework has not been developed yet, however, there are various points of view on this phenomenon. We will consider the main of them.

1. K. Davies (1960) differentiated the institute of social responsibility of business and economic components of activities of the company. By the first he meant such solutions and actions of corporate policy which lie outside direct economic interest.

2. R. Ile, K. Volton (1961) understood the concept of social CSP as a range of problems, which arise in case of implementation of active actions in social / ethical spheres by business.

3. M. Friedman (1970) in case of determination of a role and quality of responsibility of business to personnel banked on the economic basis. In his opinion, responsibility of business to employees is realized through creation of additional economic value in economy. Thus, he considered employees as part of society for which the entity makes its own products. It turns out, the entity through

implementation of economic functions carries out social tasks: the consumption product is made for society, dividends are paid to shareholders, owners, investors, tax payment to the state which, in turn, redirects them on accomplishment of social programs and obligations, creation of workplaces, etc. is made. By means of profit maximization the entity increases amount of social preferences and payments [50, P. 168].

4. The committee of economic development (Committee for economic development, the USA, 1971) has united the economic and social block of the corporate liability, representing it as a combination of three constructs - integration of business to the social sphere, social measurements and values and economic growth. Economic interests of the company make the main driving force. The company will be directed to the constant growth, the increase of employment and production. Changes in the social sphere enter a zone of active attention of the company. Effective economic indicators should be converted into growth of financing of social corporate programs. At the same time, the entity as complete system should be integrated effectively into public institutes and processes [50, P. 173]. In many companies and concerns (irrespective of a profile and sector) within the last 10 years positions of vice-presidents for corporate social liability have appeared. Their activities often unite personnel management, environmental policy, internal and external management on maintenance of effective communications with the public. "Social orientation" of the companies influences methods of work of managers. The system "social orientation" appears in the companies, which are seriously engaged in strategies. The involvement of all staff, from the top managers to service personnel, in actions of social and charitable nature is important. "Sustainable development" of the company is not only the reporting, but also new managerial philosophy when any management decision is made taking into account economic, ecological, and social effect [51, P. 286].

Unfortunately, in the Russian practice there is no complete understanding of the correct format of work with CSP yet. The distorted representation in many areas prevails. For example, for business a customary practice of paying penalties for pollution is regarded as "polluting" business. While implementation of the best

practices of cleaning technologies seems inconceivable things. The catalyst role should be assigned to the state, at the same time it should not create the policy by sanctions measures only [52, P. 112]. It is necessary to create the separate state body responsible for policy of distribution of ideas of CSP at the federal and regional levels. It is important to transform a formalistic approach on the weighed state policy of an ecological and social orientation. In the conditions of constantly changing markets and their conditions social policy acts as means of competitive struggle, opens an opportunity to declare itself widely in society, to advance its own values, positioning itself as a reliable employer and a progressive company, and also helps to increase the level of organizational effectiveness of all business processes [52, P. 114].

On the other hand, the socially oriented approach attracts and holds highly skilled personnel with a high level of development of a human capital. Each employee becomes a developing system, generating new areas of competitive advantages, with low extent of possible copying.

The principles of corporate social policy determine the basic provisions expressing the nature and essence of the organization and a sales activity of corporate social policy in the company. If to consider that the principle is the basic reflecting the essence of CSP, then it is possible to draw a conclusion that non-compliance with requirements of one principle of CSP distorts essence of this concept.

The principles of social policy are created due to public expectations. Recently the public expectations addressed to business have considerably changed, now the society concerns how the company conducts its business and disposes of the income. Thus, there was a need of development of the principles of activities of the companies within CSP [52, P. 117].

In order that the company performed the activities so that to meet expectations of society, it should develop the action program connected with observance of the ethical, legal, charitable, nature protection, commercial and public principles. In other words, it is about how to become the worthy corporate member of civil society.

Forming of public opinion concerning business and social reputation of the entities will stimulate the heads, applying for long-term success, a reputation and high prestige, to treat seriously business methods.

Thus, it is possible to single out the first group of the principles – openness. Social programs should have regular character, respectively systemacity acts as the second group of principles.

It is especially important that social programs were performed in those spheres in which society feels need at the moment, so such group of the principles as the importance takes place,

And, at last, the principles of CSP should be based on observance of subordination by the company concerning religion, policy, sports and music styles. Being based on these principles, the companies include a task of human rights protection in the strategy, and estimating influence of activities of the company on the conflict, develop and take the measures directed to prevention or the conflict resolution. Thus, it is necessary to single out the last, fourth group of the principles – prevention of conflicts. Thus, corporate social policy is based on the following principles:

1. Openness. The principles of conducting social policy, social programs and mechanisms of their implementation should be accurate and clear

2. Publicity. Any information on CSP, except for confidential, should be available to the public

3. Reliability. Concealment or falsification of data on CSP is inadmissible.

4. Dialogue. Social policy is based on the basis of conducting dialogue with all interested parties, availability of feedback with addressees of social programs is obligatory.

5. Systemacity. Orientation. Availability of the priority directions of implementation of social programs

6. Unity in time (sequence). Responsibility for the current and former activities, and for future influence of activities of the Company on the outside world.

7. Unity in space. The universal principles of CSP for all regional divisions of the Company.

8. Regularity. Refusal of single and fragmentary events for benefit of systematic programs and projects within in the fixed CSP priority directions.

9. Integration. Penetration of the principles of CSP into all business processes and decision-making process at all hierarchical levels.

10. Importance. Relevance. The CSP implementable programs should be timely and demanded.

11. Scale. The CSP programs should cover considerable audience and to be noticeable for society in general [53, P. 91].

12. Efficiency. The means spent for a program implementation should noticeably help with the problem resolution, at the same time results of programs are subject to a regular assessment and accounting.

13. Non-admission of the conflicts. Political non-involvement. Nonparticipation in pre-election races, support of political parties or certain politicians. Refusal of support of fan clubs. Including the sports, music or other youth styles contrasting themselves to the rest.

Thus, by consideration of a problem the principles of CSP are brought to life by public expectations, which in a general view are as follows: the organization very actively and openly should work in such spheres as protection of habitat, health care, protection of the rights of citizens and consumers. That is, the part of the income should turn for the good of society and do it openly, systemically, on a substantial scale, in the actual directions and without priorities in the field of policy and religion.

Social activity of the company is expressed in carrying out various social programs to both an internal, and external orientation. Distinctive features of programs of social activity are voluntariness, systematic nature and coherence with mission and strategy of development of the company.

Thus, the company has the right to call itself socially responsible, and it means that the company works according to the principles of social policy and performs a complex of social programs in its priority directions.

1.3 Corporate culture as aspect of corporate social policy in various theories of the social and labor relations

In Soviet period of concept CSP in its pure form could not exist though on balance of the entities many objects of a social infrastructure were registered (for example, in the 1980s 30 million people used the medical institutions belonging to the entities, 1,5 million children had annually a rest in the sanatoria belonging to the entities), in the conditions of public pattern of ownership it is difficult to divide the state social programs and programs of the specific entities.

In Russia the concept of corporate social liability has begun to appear with transition from planned system in economy to the free market, in connection with privatization of the entities and corresponding changes in the social infrastructure supported by business (generally owners of the privatized organizations) [55, P. 183].

Researchers find several stages concerning a social infrastructure from owners of the privatized entities:

- the 1st stage (the beginning – the middle of the 1990s). Sharp decrease in the social infrastructure of the entities. Spontaneous and uncontrollable process of dropping "social sphere" from the entities. As a result, more than two thirds of social objects passed from the entities to municipalities.

- 2nd stage (1998 – 2000). Period of stabilization of a social infrastructure. The entities began to apply long-term planning, to weigh short-term benefits from dropping "social sphere" and long-term benefits from its preserving. As a result, process of transfer of a social infrastructure to municipalities slowed down.

- 3rd stage (the 2000s). Optimization of profile activities of a social infrastructure. The use of social objects began to be considered by the entities within implementation of conscious social policy. Problems of social responsibility became actual. There was a business growing in the country [55, P. 187].

In economic literature there are various determinations of the social and labor relations. For example, according to the classical definition, the social and labor relations represent set of interaction of workers in collective labor process. This

definition given by G. Ya. Rakitskaya's seems interesting: The social and labor relations are the relations between participants of converting activities for an occasion of its target orientation, methods of implementation, the organization, operational coordination, receipt of results of work. Subjects of the social and labor relations are hired employees, employers and the state. A subject of the social and labor relations is the organization and efficiency of work, employment dismissal, an assessment and compensation of personnel, personnel policy of the organization. Within our research the main attention will be paid to increase of efficiency of work of employees and increase in innovative capacity of the organization in the course of the solution of production tasks. At the same time, the innovative corporate culture comes to be the environment and the instrument of increasing the efficiency [56, P. 64].

Within our research, it is necessary to consider the fact that interests of subjects of the social and labor relations enter certain conflicts, the main of which is the conflict between employers (owners) and his hired employees. It is possible to speak about the new class conflict between the employer and the worker. According to G.I. Rakitskaya "From the point of view of entrepreneurship, people are a resource, at the same time they are not considered as having civil laws, marital status, family obligations". Generally speaking, the conflict between interests of employers and employees is the manifestation of class fight and cannot be completely defused even in the conditions of post-industrial society [56, P. 69]. Nevertheless, competently developed corporate culture of the company can significantly promote smoothing of this conflict and more harmonious development of the relations in the organization that also promotes emergence and implementation of innovations.

The most important result of enhancement of corporate culture is the growing trust between all control links in the organization which leads to a bigger authority delegation, creates new space of the relations in the organization, increases a social capital of the organization and society in general [57, P. 81].

Intellectual work becomes the scarcest and demanded resource. In the first half of 21-century attracting and holding of capable employees is one of the main strategic objectives of each company. Many companies feel the big dependence on small

number of persons employed, owning core competencies professional and managerial. Loss of such employees seriously complicates functioning of the whole areas of work of the company.

In modern community of specialists, businessmen and managers there is an understanding that loyalty of the organization is not determined only by a salary, bonuses and popularity of trademark, it is the whole set of parameters including an opportunity to bring benefit, to exert impact on result of work, to participate in decision making, to feel respect and recognition. The described set of factors unites the concept of corporate culture [57, P. 83].

It is also necessary to note the negative moments of modern global economy. This is the increase in a social inequality, the use of criminal schemes of business, the absence of ecological responsibility. Criminalization finds expression in essential turnover of illegal entrepreneurship, in the offer in the market of low-quality and counterfeit products, failure to pay taxes, violation of a labor right. There is a discrimination on the bases of sex, age, nationality, alienation of most of employees from participation in production management and income distribution, in illegal use of results of intellectual work [58, P. 27].

From our point of view, non-compliance with ethical standards, a lack of humanity, lack of ethical foundations in modern business is the main source of problems. It is necessary to speak about requirement of forming of new culture of the companies, culture which will be based on understanding of mission - public advantage, a priority of universal values, respect to working, creation of the creative atmosphere for disclosure of individual capabilities.

The corporate culture influences the change of a conduct of employees for the purpose of increase of efficiency of organization activity and the improvement of inner corporate climate. It acts as a factor of growth of return of a human capital of the organization. The corporate culture also promotes forming of perspective type of the worker able to realize the capabilities ready to development and capable to take the worthy place in the labor market. In macroeconomic aspect the corporate culture

influences a work supply curve provision, i.e. number of persons employed which would like to work in case of this salary level.

Corporate culture is a powerful strategic tool that allows the company to achieve long-term success. It sets up organizational units and departmental staff members to solve collective problems, encouraging initiative, provides loyalty, creates a positive image and good reputation of the company, facilitates communication and enables organizations to improve relations with customers, partners, government agencies [24, P. 271].

Rethinking the importance of corporate culture and increase the framework of its factors occurred in the late twentieth century, under the concept of "human capital". The effectiveness of the company's activity at first changes in cost that is invested in staff. The introduced the concept "human capital" of the company, as a reserve of knowledge, skills and motivation of employees. "Human capital" needed for investment. As an investment, you can understand staff development, elevation of staff credentials, take care of the worker's health.

Within this framework, the corporate culture is considered to be a common component of the concept of "human capital", an intangible asset of the company, which require stable investments. The employee becomes the capital unit within this concept, a resource for which you want to evaluate and optimize. Emerge the costs for the search of personnel, their training costs, firing costs, which are compared with the material benefit acquired by the use of employees [27, P. 41]. That is, it can be concluded that this theory is considered to be rethinking concepts of financial constraint beginning of the XX century

Another modernize labor concept may consider the theory of 'quality of working life ', in our opinion, is the most detailed and accurately contain the phenomenon of collective culture. This theory encompasses a comprehensive analysis of the labor force in order to provide appropriate working conditions, self-staff, and the most important - implies the involvement of the workforce in a specific company public life of society. The work is seen not only as a method of self-realization, but also as a method of developing favorable relations within families and communities, as a

public service method. Corporate culture in the "quality of working life" concept completes the mission and values factors, i.e., Complex social benefits, not less important than the purpose of financial gain.

The concept of quality of working life can be divided in the following areas [29, P. 18]:

- concern for public consideration for the enterprise;
- development of self-satisfaction an employee as a personality, of his confidence in the value and utility of his labor to society;
- creation of conditions for development of the enterprise capabilities of its personnel;
- creation of conditions and career prospects;
- creating a safe and supportive working environment;
- provision of social security and confidence in the future;
- introduction of social democracy, mutual understanding and trust;
- ensure the optimal amount of labor, i.e., normal relations between labor, leisure, rest, spending time in the family.

Corporate culture is a set of the most important assumptions adopted by members of the organization and receiving expression in the organization of the claimed values that define people guidance of their behavior and actions. It can be concluded that if the organization is not engaged in the process of formation of corporate culture and does not give due importance to it, then it is doomed to failure, So in today's market conditions, the company may only survive with a strong cohesive team of all personnel, that is with an effective corporate culture

1.4 Corporate social policy of an enterprise as a tool to prevent loss of "human factor" in the banking sector

Potential possibility that in some situations a person will accept illogical, unprofitably, or just the incorrect decision to explains the concept of "human factor". The point is that many systems work with the participation human, which means that

there is a likelihood of violation of the algorithm in the link, which determines the choice of making a person, not a machine.

The main reasons for the fact that in a particular situation a person makes the wrong choice, are:

- lack of information;
- physical and psychological condition;
- moral or emotional fluctuations;
- the lack of speed of reaction;
- incorrect assessment of the situation [29, P. 22].

The fact that any situation that requires a decision, it is at least a micro-stress because is human nature to doubt the result of his actions. A large number of these experiences causes emotional stress and even failures that lead to the illogical decision. In addition, the human influence ethical component selection. Finally, many incorrect decisions are taken due to the relaxed state, an abstract or diffuse attention in moments of mental disorder.

In situations where development depends on human decisions, cannot be clearly predicted his choice, so engineers and technical designers who design complex systems, try as much as possible to exclude a person from the process of the machine, program or mechanism to protect the system from interfering with the human factor [30, P. 84]. On the other hand, the person is able to take a non-standard solution to an unforeseen situation, so the human factor is very often the cause of saving many lives and property. The problem is that no matter how perfect the mechanism, he can only choose from the set of options, while the individual is able to act as he wishes

In order to avoid errors due to "human factor", the banks are trying to automate an operational process. In operations where manual labor is present, a high probability of errors. Financial institutions in the face of the bank's struggle is using the optimal organizational control, additional training, mentoring.

Considering the causes of losses in the financial services market (particularly banks) related to the problem of "human factor". Is being Combines into following groups:

5. Non-optimal workflows. Non-optimal movement of documents by the bank units could result in the loss of documents, as a result of time increase in customer service, which leads to a decrease in customer service satisfaction. This reduces the performance of line staff, who loses his time searching for documents, acceptance and settlement of claims from customers.

6. Direct control at workplace, absent of workers, due to this, the analysis of customer satisfaction in many banks was just neglected. This problem leads to increased costs, reduced competitiveness and the bank attractiveness to customers [29, P. 34]. Personnel errors can be committed because of lack of qualifications, as well as due to high physical workload of employees. And in the first and second case, the responsibility for the occurrence of human error is the bank's management. Leaders must be able to allocate tasks on employees, given their opportunities and prospects. Managers attract the most "cheap", but the least skilled labor, then genuinely surprised quality performance of tasks and the number of errors. Another option - the dismissal of the personnel and the transfer of tasks for the remaining employees, the so-called "sweatshops". As a result, workers in a state of permanent overload, begin to give "failures": decreased attentiveness, vigilance is dulled, reduced speed and accuracy performance. The lack of time for the completion of task does not allow cross-checking / verification of processed information, examination of formed decision, etc.

7. Incomplete use of employees' potential. Non-optimal relationship between the employees of the company may lead: to cost of training new staff to replace departing employees; reduce the motivation of bank staff; occurrence of negative attitude of company staffs (as a result of leakage of confidential information).

8. The Loss of customer time due to services lead to a reduction of their loyalty to the bank. Then emerges losses in the search of new customers for the bank, and increased costs to overcome the negative opinion among potential customers.

The human factor is one of the main factors affecting the continuity of bank's activities. In addition to the losses associated with the actions of the staff (the inability to recruit staff, abuse in the workplace, lack of job succession planning, unauthorized

access to the information base of the bank, etc.), the bank's ability to carry out trouble-free operation is also threatened by such risks as:

- labor conflicts (such as strikes);
- organized resignation of personnel or loss (for example, in case of accident, epidemic, when layoffs rumors about threats to the financial stability of the bank, or change of ownership);
- power conflicts in the workplace (eg, fight, showdown between employees, mobbing against valuable employee).

Minimizing these risks, taking preventive measures for their exclusion, monitoring and auditing, as a rule, are described in detail in terms of continuity and recovery activities, the successful implementation of which also depends on the human factor - the training of staff to emergency situations, coherence and quality of the implementation of action prescribed plan, etc.

Company losses in related to personnel can emerge either by design or not, although, and in this, and in another case, the bank damage can run into six figures.

One of the key factors that stimulate or, conversely, hindering the staff at the bank is corporate culture.

Corporate culture - a strategic tool to target all units and individual employees of banks to common goals, giving answers to individual questions of corporate behavior in various situations, including when it detects the risk of threats associated with the actions of the staff. The bank should be developed, codified and formalized leadership system, styles of conflict resolution, operating system and communications etc. [22, P. 89].

The basic tenets of corporate culture are documented in the Code of Ethics or Code of Corporate Conduct [30, S. 193]. Since the majority of Russian banks Data codes contain mainly the description of the intricacies of clothing employees, these documents are not rightly the subject of study of bank staff. On the style of corporate behavior, the specifics of bank "mentality" workers, at best, can be learnt from their manager.

Code of Conduct should motivate employees to honest and ethical behavior,

contribute to the full, accurate and timely disclosure of information, compliance with the law, the timely reporting of violations of the corporate culture. The model code key focus deletes first and foremost an employee, and as the most valuable resource for the Bank [30, P. 177]. This is very important from the human resource management point of view, since, in education practice, the staff feel guilty in front of bank (as the practice, unfortunately, the majority of Russian banks) leads him only to the desire to commit unlawful acts.

The foreign banks notion of corporate culture is beyond the scope of special documents - detailing the elements of corporate culture driven by policies, regulations, instructions and other normative documents of the Bank, defining its activities. In addition, these documents do not just exist - they are executed, and first and foremost the management.

In order to implement high-performance corporate social policy forms an essential tool between staff and management - the Corporate Ethics Committee, the persons responsible for its implementation, an appropriate regulatory framework.

Great emphasis is placed on the creation of a system awareness or possible error alerts, as well as the deliberate action of employees. Such a system in foreign banks is main source of risk detection, associated with the human factor. According to the Ernst & Young consulting firm, more than 46% of violations were identified thanks to statements made by witnesses. In Russia, the internal source of information helps to identify the 11% of violations. Over the past five years, this figure has decreased points by 10 percentages [32, P. 83]. Perhaps the negative dynamics is connected to the fact that many of the employees are loyally committed to the crimes in the workplace, or banks warning system does not guarantee employees anonymity. Both causes are closely linked to the fall of corporate culture in the Russian credit organizations.

In addition to the corporate culture, there should also be system control of personnel activities, since no matter what value was attached to the "right" corporate social policy, without any control mechanisms the implementation of measures to reduce the risk associated with the "human factor" is doomed to fail [32, P. 89].

From our point of view, the actions of the personnel control system should

include:

- establishment of control points in each business process, that is not associated with the bank's internal control service. The passage from one point to another is accompanied by an additional test, which should reduce the error rate;
- documentation of all processes taking place in the bank, firstly, to reduce the dependence of the bank on individual staff and create interchangeability system, and secondly, to facilitate the investigation into abuses and failures in these processes. The fact that "forced" the documentation of certain personnel actions and conduct transactions makes it possible to determine the exact circumstances of the operational risks. In addition, the bank may determine the sites that can be automated, and thus reduce the human impact on business processes;
- strict separation of functions between employees and departments, the area of establishment of responsibility, avoiding conflicts of interest in the bank's organizational structure

The most important component of human risk factor is the system of personnel training. The reason for banks are presenting training programs (eg, programs related to the study on combating money laundering and terrorist financing legislation, seminars for managers on sales of newly introduced products and services, workshops on adaptation of the bank's corporate culture to new employees, etc.), which are mandatory for all employees [32, P. 94].

Recently, many banks built a system of personnel training, which includes a mandatory training programs and optional. Learning a foreign language, computer courses, a variety of leadership programs, goal setting, etc. Unfortunately, among the banks only a few have programs aimed at reducing the operational risks associated with operations personnel, and related to the category of mandatory visitation to all the employees of the bank.

A specialize role to identify and minimize the risks associated with the personnel, is to play the internal control organization and, of course, the risk management system. Today it is impossible to imagine a banking structure without units, responsible for managing operational risk. However, as practice shows, this unit

usually focuses mainly on analytical tasks: they regularly prepare reports on operational risks, collect information on violations and failures, write innovations regulator for non-financial risks instructions [27, P. 39]. Functions of prevention and minimization of risks associated with actions of staff or the "human factor" is not given significant values.

In our opinion, the most powerful tool for managing losses associated with the "human factor" is corporate culture as an important aspect of corporate social policy. But only with conditions, that its values and norms are being followed, not in word shared by the overwhelming number of employees of the organization.

Creating a corporate mission or correcting a behavioral code - it's not even half of the battle, but only the beginning. There are many organizations on the banners which is written in letters of gold, "cooperation and mutual assistance," although financiers will rather share information with competitors than with fellow marketers.

In our opinion, there are two effective ways to attract employees to the corporate values, and they both suggest the central role of leader. The first is the relentless propaganda and diverse corporate codes of conduct. The second - in every second leader demonstration proclaimed their values. There is no greater threat to the welfare of the organization than the dissonance in this tandem. Leaders are always at the attention of his colleagues. Therefore, there is no point in campaigning for openness and cooperation, if the leader does not come to a close mutual contact with their employees [27, P. 40].

Corporate culture as part of the corporate social policy is based on the efforts of each employee. Organizations that give it due consideration to more effective use of human resources, the ultimate bank losses from "human factor" is minimal. Opportunities and business qualities of an employee as a separate unit to seek the maximum possible value through an effective corporate social policy. In it lies the guarantee of the success of any enterprise.