



ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ  
Создадим будущее вместе



# СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ по проекту «Создание условий для развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в Псковской области»

Corporate  
Social  
Responsibility





**ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**  
*Создадим будущее вместе*

**Сборник**  
**материалов по проекту**  
**«Создание условий для развития**  
**корпоративной социальной ответственности**  
**бизнеса в Псковской области»**

ПСКОВ, 2014

Сборник материалов по проекту «Создание условий для развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в Псковской области».

Общая редакция – **Никонов С.Ю.**

В сборнике представлены материалы, которые могут быть использованы студентами экономических специальностей («менеджмент», «маркетинг») базового и дополнительного (МВА) образования; а также в обучении государственных служащих.

Материалы сборника могут быть использованы менеджментом компаний, заинтересованных в развитии корпоративной социальной ответственности в своих организациях.

Сборник подготовлен Центром устойчивого развития Псковской области в рамках проекта «Создание условий для развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в Псковской области» при финансовой поддержке Посольства Королевства Нидерландов (программа MATRA/KAP).

- © Психология и бизнес
- © Центр устойчивого развития  
Псковской области
- © Якимец В.Н.

## СОДЕРЖАНИЕ

Якимец В.Н. «О корпоративной социальной ответственности в России-2014» .....	4
Аналитический отчет Исследование по изучению общественного мнения среди руководителей коммерческих организаций Псковской области, направленное на выявление отношения к Корпоративной социальной ответственности .....	7
Результаты исследования «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) на предприятиях Псковской области.....	21
Итоговый рейтинг коммерческих и некоммерческих организаций г. Пскова и области по уровню развития корпоративной социальной ответственности (май-сентябрь 2014) .....	28
Методика расчёта рейтинга развития КСО (на основании интернет-анкетирования в апреле-сентябре 2014 г.) .....	31
Рекомендации по разработке и внедрению «Корпоративного этического кодекса» в компаниях малого и среднего бизнеса .....	54
Корпоративный этический кодекс организации .....	57
Рекомендации по результатам проекта.....	64
Примеры лучших практик КСО .....	67
Компания ООО «Завод Оконная мануфактура» .....	67
Компания ООО «Онтарио» .....	80
Компания ООО «Торговый Дом Ирина» .....	91
Компания ООО «Дула Ру» .....	109
Компания ЗАО «Завод Электротехнического Оборудования (ЗАО «ЗЭТО») .....	123

**В.Н. Якимец,**  
*д.с.н., к.т.н., э.н.с. Института проблем  
передачи информации РАН (Москва)*

## **О корпоративной социальной ответственности в России-2014**

Когда в середине 1990-х годов мы начинали заниматься проблемой корпоративной социальной ответственности (КСО), выражалось много скепсиса со стороны разных заинтересованных сторон. Еще не были приняты ключевые законы в сфере корпоративного управления. Со стороны возникавших коммерческих структур, часть из которых затем стали гигантскими империями, наблюдался сдержанный интерес.

Затем после принятия ряда законов определенный энтузиазм возник у бизнес-ассоциаций, представлявших крупный и средний бизнес (РСПП, Ассоциация менеджеров России и др.). И ситуация стала постепенно меняться.

За прошедшие 20 лет произошли определенные позитивные изменения. Особенно это касается крупного бизнеса, который выстраивал систему корпоративного управления и участвовал в реализации зарубежных проектов. Довольно интенсивно, благодаря деятельности указанных выше бизнес-ассоциаций и ряда иных некоммерческих организаций, в стране началась работа по изучению международных стандартов, принципов и способов организации социально ответственного бизнеса, форматов и правил ведения нефинансовой отчетности, анализу путей и механизмов социального инвестирования и т.п. На сайте РСПП, например, выделен специальный раздел по социальной ответственности<sup>1</sup>, на котором системным образом представлены:

- Социальная хартия российского бизнеса;
- Хартия корпоративной и деловой этики;
- Антикоррупционная хартия российского бизнеса;
- Нефинансовая отчетность;
- Библиотека корпоративных практик;
- Социальное партнерство;
- Продвижение ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»;
- Информационное партнерство с GRI;
- Российская сеть глобального Договора;
- Благотворительные фонды;
- Социальное предпринимательство.

В различных публикациях можно найти около десятка определений таких важных понятий, как КСО, социальные инвестиции бизнеса, нефинансовая отчетность и пр.<sup>2</sup> После принятия в 2012 году ГОСТ (ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Ру-

<sup>1</sup> <http://рспп.рф/simplepage/472>

<sup>2</sup> Корсаков М.И., Коновалова Л.Н., Якимец В.Н. Управление корпоративными социаль-

ководство по социальной ответственности») стало общепринятым следующее определение:

**Корпоративная социальная ответственность (КСО)**<sup>3</sup> – это ответственность организации за воздействие её решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, включая здоровье и благосостояние общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- интегрировано в деятельность всей организации и применяется в ее взаимоотношениях.

Из анализа материалов РСПП и иных бизнес-ассоциаций, а также из публикаций исследователей данной тематики следует, что КСО – это часть корпоративного управления, которая отражает деятельность корпораций по устойчивому развитию с использованием системы из трех взаимосвязанных показателей – социальных, экономических и экологических. Иными словами, деятельность компании, ее программы и проекты в той или иной степени должны характеризоваться:

- **социальными показателями** (в отношении сотрудников (социальное партнерство, обучение, охрана здоровья и пр.), местных сообществ на территории пребывания (межсекторное социальное партнерство, участие в реализации социально значимых проектов, общественные заверения нефинансовых отчетов и пр.) и через реализацию благотворительных проектов);
- **экономическими показателями** (качество товаров и услуг, их ценовые показатели, конкурентоспособность, добросовестная деловая практика, соблюдение законов, налоговые платежи в полном объеме, охрана труда и др.);
- **экологическими показателями** (работа по снижению вредных выбросов в воздушную и водную среду, ресурсосбережение, деятельность по сокращению нагрузки для окружающей среды и т.п.).

Корпоративные практики, собранные на сайтах РСПП, АМР и на сайтах и порталах сотен крупных корпораций России, а также издаваемые ими на регулярной

---

ными программами. – М.: Ассоциация менеджеров России, 2003. – 148 с.; Доклад о социальных инвестициях в России-2004. Роль бизнеса в общественном развитии. А. Акопян, Е. Балацкий, С. Графский, А. Дынин, Е. Иванова, М. Либоракина, С. Литовченко, Дж. Мун, В. Петров, М. Флямер, В. Якимец. – М.: АМР, ПРООН, 2004. – 80 с.; Якимец В.Н. Социальные инвестиции российского бизнеса: механизмы, примеры, проблемы, перспективы. – М.: Ком-Книга. 2005. – 183 с.; Как заставить социальные инвестиции работать на Ваш бизнес. Сост. В. Голубева, Ю. Слащева, С. Трофименко, В. Якимец. – М.: АКООС, 2007; Национальный доклад о социальных инвестициях в России. Авторы: Благов Ю.Е. (рук.), Перегудов С.П., Семененко И.В., Костин А.Е. – М.: АМР, 2008; Костин А.Е. Корпоративная ответственность и устойчивое развитие. – М.: Институт устойчивого развития Общественной палаты РФ / Центр экологической политики России, 2013. – 80 с.

<sup>3</sup> Corporate social responsibility (CSR).

основе стандартизированные нефинансовые отчеты показывают, что дело КСО, хоть и медленнее, чем хотелось бы, налаживается в России.

Тем не менее, на сегодняшний день (и это отмечается рядом исследователей КСО) актуальными остаются вопросы развития моделей и механизмов КСО в отношении крупных и средних государственных компаний, многие из которых отличаются, к сожалению, низким уровнем прозрачности. В связи с принятием федерального закона об основах общественного контроля стоит вопрос о расширении сфер и направлений диалога между крупными и средними компаниями, включая и те, которые преимущественно контролируются государством. Не подверглись пока детальному изучению возможности по упорядочению социальной ответственности малого бизнеса, который на самом деле реализует довольно много благотворительных проектов на уровне местных сообществ. Этого уже недостаточно, хотя бы потому, что граждане предъявляют довольно много оправданных претензий к качеству товаров и услуг ряда средних и малых компаний. Требуются и определенные усилия по разработке и запуску в России фондовых индексов социальных инвестиций и по развитию системы поощрения социально ответственных компаний.

## **АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**

### **Исследование по изучению общественного мнения среди руководителей коммерческих организаций Псковской области, направленное на выявление отношения к Корпоративной социальной ответственности**

#### **Задачи исследования:**

1. Проанализировать осведомленность руководителей о Корпоративной социальной ответственности (далее КСО);
2. Определить уровень социальной ответственности бизнеса по отношению к сотрудникам организации.
3. Исследовать уровень ответственности компании перед потребителями.
4. Исследовать уровень социальной активности коммерческих организаций Псковской области.

#### **I. МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Социально-экономическое исследование проводилось в период с 11 ноября 2013 года по 15 января 2014 года в Псковской области.

Исследование проводилось методом телефонного опроса, заключающимся в анкетировании респондентов по телефону на основе заранее разработанной анкеты. Исследование проходило в один этап.

Обработка первичных данных опроса произведена в статистическом пакете SPSS 13.0.

#### **II. АНАЛИЗ ВЫБОРОЧНЫХ ГРУПП СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

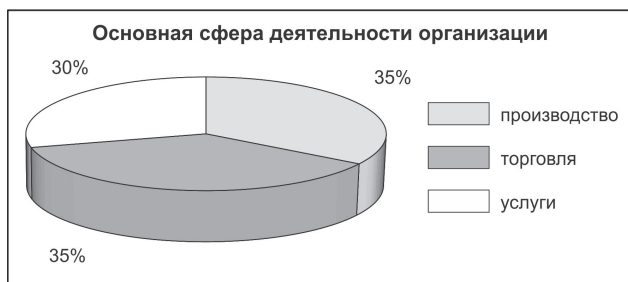
В ходе исследования было опрошено 100 респондентов, руководителей или заместителей руководителей коммерческих организаций, занимающихся коммерческой деятельностью на территории Псковской области.

В опросе приняли участие руководители компаний из крупных, средних, и малых городов Псковской области: г. Пскова, г. Великие Луки, Псковского, Пушкиногорского, Палкинского и Островского районов.

##### **1. Распределение респондентов по сферам предпринимательской деятельности.**

Респондентам задавался вопрос об основной сфере деятельности организации, то есть той сфере, которая приносит основной доход компании, и той, которой уделяется больше внимания руководства (большинство опрошенных нами предприятий совмещают две и более сфер предпринимательской деятельности). Вопрос предполагает единственный ответ, общая сумма всех ответов равна 100%.





Из 100% опрошенных предприятий 35% – производственные компании, 35% – торговые, 30% – предприятия сферы услуг.

## 2. Распределение респондентов по размеру организации.

За критерий величины организации было принято количество работников организации. С учетом особенностей бизнеса Псковской области были выделены следующие группы респондентов по величине компании:

малая	менее 50 работников
средняя	от 51 до 150 работников
большая	более 151 работника



43% респондентов относятся к маленьким компаниям (имеют не более 50 сотрудников в штате), 30% организаций – средние компании (в них работают от 51 до 150 сотрудников), 27% опрошенных нами предприятий – большие (более 151 работников, причем 10% компаний имеют от 401 до 1200 работников в штате).

## 3. Распределение респондентов по локализации владельцев бизнеса.

Для выявления данного фактора были выделены следующие группы респондентов:

1. Компании, созданные и работающие только в Псковской области, владельцы которых являются жителями области («Псковские»).
2. Компании, работающие в нескольких субъектах РФ, владельцы которых проживают в других областях России («Федеральные»).
3. Компании, среди владельцев которых есть граждане других государств.



Большинство опрошенных нами компаний (79%) – это компании, владельцы которых являются жителями Псковской области и ведут свой бизнес только здесь. 16% респондентов – «федеральные» компании, ведущие свою деятельность в нескольких субъектах РФ. 5% опрошенных – компании, имеющие иностранный капитал, владельцы которых являются гражданами других государств.

### III. АНАЛИЗ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ О КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

#### 1. Как вы понимаете, что такое «Корпоративная социальная ответственность»?

Респондентам предлагалось ответить на вопрос. Если они не могли четко ответить, задавался вспомогательный вопрос: «Какие возникают ассоциации?»

Ответы респондентов	процент
Не знаю, затрудняюсь ответить	31%
Ответственность руководства/компании перед сотрудниками, влияние на благосостояние работников	17%
Ответственность компании перед обществом	14%
Организация возлагает на себя ответственность за влияние своей деятельности на заказчиков, работников и общество в целом	10%
Ответственность сотрудников друг перед другом/ отношения в коллективе/ создание атмосферы	7%
Ответственность работников перед руководством/ предприятием	6%
Ответственность за нарушения трудового законодательства/ вовремя платить зарплату	6%
Взаимная ответственность сотрудников перед руководством и руководством перед сотрудниками	5%
Забота о клиентах	4%

Около трети опрошенных не смогли дать никакого ответа на данный вопрос. Причем, среди них половина руководителей опрошенных организаций, относящихся к сфере услуг. Кроме того, чаще всего руководители, не знающие что такое КСО, встречаются среди Псковских компаний.

10% опрошенных видят КСО как комплексный феномен, ответственность перед внутренней и внешней средой организации (клиентами партнерами), ответственность перед обществом и будущим.

41% опрошенных видят КСО как внутренний процесс организации (ответственность руководства перед сотрудниками, ответственность сотрудников перед компанией, взаимная ответственность и др.).

18% руководителей считают, что КСО – это феномен, касающийся внешней среды организации (например, перед клиентами) и общества в целом.

#### **IV. ОЦЕНКА УРОВНЯ БИЗНЕСА ПО ОТНОШЕНИЮ К СОТРУДНИКАМ ОРГАНИЗАЦИИ**

##### **2. Какие социальные гарантии и льготы имеют ваши сотрудники? (перечислите 2-3 пункта).**

Вопрос предполагал более одного ответа, поэтому сумма всех ответов не равна 100%.

<b>Ответы респондентов</b>	<b>процент</b>
По КЗОТу (официальная заработная плата, налоги, пенсионные отчисления)/ все по закону/ стандартный социальный пакет	81%
Бесплатный проезд/ доставка на предприятие	11%
Бесплатная мобильная связь	11%
Обеспечение питанием на предприятии	11%
Обеспечение спецодеждой	10%
Материальная помощь при рождении ребенка/ свадьбе/ смерти близких	7%
Путевки в санатории/ дома отдыха	6%
Оплата медицинских услуг/ добровольное медицинское страхование	5%
Страховка от несчастных случаев	5%
Путевки в детские лагеря	4%
Надбавки к зарплате/ премии	4%
Оплата ГСМ	4%
Дополнительные отпуска (за вредность)	
Собственный медицинский кабинет	
Обеспечение ресурсами для занятия спортом	
Компенсация работы в выходные дни	
Обучение сотрудников	
Продажа продукции со скидкой	
Оплата детского сада матерям и отцам-одиночкам	

Вопрос не предполагал вариантов ответов, таким образом, руководители отвечали первое, что пришло в голову.

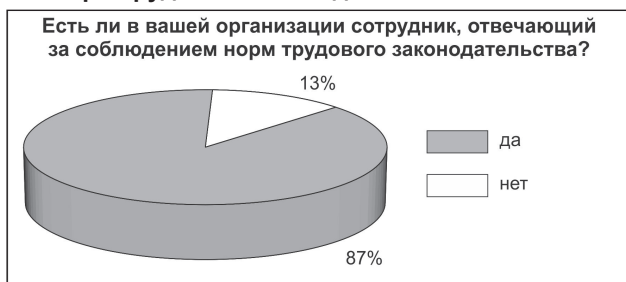
Большинство (81%) руководителей сообщили, что сотрудники их организации имеют все социальные гарантии, принятые законом (официальная заработная плата, оплата налогов, пенсионные отчисления, отпуска, больничные и др.). Вместе с тем, данный процент не отражает реального положения дел в организациях, так как некоторые руководители, отвечая на это вопрос, сообщали только о дополнительных льготах, которые имеют работники их организаций. Более точно данный показатель можно выявить в следующем исследовании.

Среди других льгот, предоставляемых сотрудникам, чаще всего называют: обеспечение питанием, транспортная доставка на предприятие, оплата мобильной связи, обеспечение спецодеждой.

Ответы, не отмеченные процентом, встречаются только один или два раза.

В целом, большинство руководителей компаний можно считать социально ответственными за обеспечение социальными гарантиями и льготами сотрудников своих организаций.

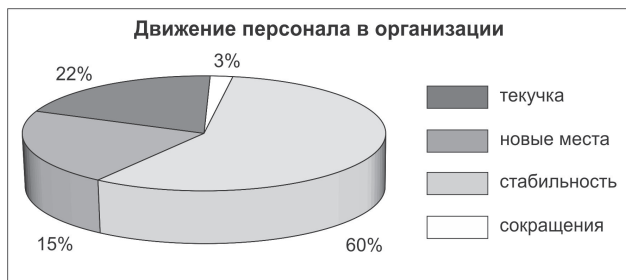
### 3. Есть ли в вашей организации сотрудник/сотрудники, отвечающие за соблюдением норм трудового законодательства?



Большая часть опрошенных организаций имеют в штате сотрудника, отвечающего за соблюдение норм трудового законодательства. 13% – не имеют таких сотрудников в штате, среди них чаще встречаются маленькие компании и предприятия сферы торговли.

### 4. Как бы вы определили движение персонала в вашей организации?

Вопрос предполагал один вариант ответа, таким образом, сумма всех ответов равна 100%.





Более чем половина опрошенных компаний (60%) имеют стабильный персонал (движение персонала в пределах отраслевой нормы). Причем чаще стабильность персонала встречается в малых «псковских» компаниях сферы производства и торговли.

Новые рабочие места создаются в 15% компаний, что свидетельствует о росте предприятий.

В 22% организации существует текучка персонала. Чаще такая проблема встречается в больших, «федеральных» компаниях и предприятиях сферы услуг.

3% компаний сокращают свой штат.

Стабильность персонала и создание новых рабочих мест (как фактор увеличения и развития предприятия) может быть результатом высокой корпоративной ответственности руководства по отношению к сотрудникам.

## **5. Что вы делаете для поддержания благоприятного климата в коллективе?**

Вопрос предполагал несколько вариантов ответов, сумма всех ответов не равна 100%.

<b>Ответы респондентов</b>	<b>процент</b>
Корпоративные мероприятия, выезды на природу	58,00%
Общение руководителя с сотрудниками и коллективом/ выполнение руководством своих обязательств	20,00%
Развитие корпоративной культуры	17,00%
Развитие системы мотивации/ поощрения персонала/ программы мотивации/ проведение оценки удовлетворенности персонала	16,00%
Ничего не делаем/ не нужно делать	12,00%
Заработная плата, премии, социальные гарантии	11,00%
Обучение, тренинги, семинары, профессиональное развитие	11,00%
Доброжелательная атмосфера в коллективе/ созданы условия для нормальной работы и отдыха/ командная работа	10,00%
Планерки/ собрания/ доведение до сотрудников решения руководства/ четкие должностные инструкции	7,00%
Разработана система подбора/ адаптации персонала	6,00%

Большинство руководителей (58%) считают, что улучшению психологического климата в коллективе способствуют корпоративные мероприятия (новогодние корпоративы, корпоративные праздники, выезды на природу).

20% респондентов считают, что на климат в коллективе влияет стиль общения и отношений руководителя и подчиненных.

Часть компаний влияют на климат в организации проводя системную работу по развитию корпоративной культуры (17%) и на системы мотивации (16%). Причем с корпоративной культурой чаще работают в больших и производственных организациях, а на систему мотивации чаще пытаются влиять в маленьких и компаниях сферы услуг.

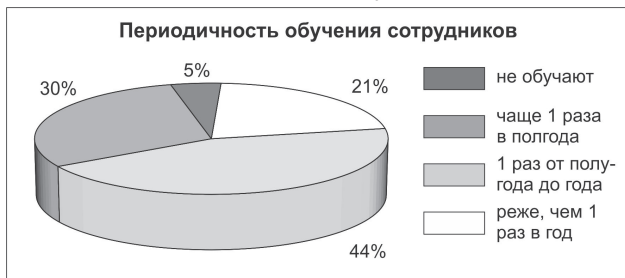
12% руководителей считает, что для поддержания благоприятного климата в коллективе ничего не нужно делать. Большинство среди них – это руководители средних по размеру, «псковских» компаний.

#### **6. Определите периодичность обучения сотрудников за счет организации.**

Вопрос предполагал один вариант ответа, сумма всех ответов равна 100%.

Большинство опрошенных компаний (44%) проводят обучение своих сотрудников за счет организации с периодичностью 1-2 раза в год.

30% компаний обучает своих сотрудников чаще, чем раз в полгода. Причем среди этих организаций чаще встречаются крупные и «федеральные» компании.



Редко (реже 1 раза в год) организуют обучение сотрудников 21% опрошенных руководителей.

5% организаций вообще не обучают своих сотрудников.

Забота о профессиональном росте и развитии сотрудников не только влияет на финансовую эффективность бизнеса, но и обеспечивает рост благополучия и социальной уверенности сотрудников компании.

#### **7. Какие способы для повышения квалификации персонала используются в вашей организации?**

Вопрос предполагал несколько вариантов ответов.

<b>Виды обучения</b>	<b>Процент</b>
Самообучение	51%
Наставничество	74%
Стажировка в других организациях/подразделениях	32%
Курсы внутри организации (свой преподаватель)	41%
Курсы внутри организации (приглашенный преподаватель)	42%
Курсы вне организации	67%

В большинстве организаций (74%) для повышения квалификации применяют наставничество. Данный вид обучения применим только для новых сотрудников, и не подходит для дальнейшего роста и развития сотрудников.

67% предприятий отправляют своих сотрудников на курсы, организованные внешними учебными центрами. К этому числу относится и обязательное обучение согласно Закону об охране труда.

Курсы внутри организации при помощи внутреннего преподавателя используют 41% организаций, чаще такой вид повышения квалификации используется в торговых, больших и «федеральных» компаниях. Сторонних преподавателей приглашают для обучения сотрудников 42% предприятий (среди крупных компаний чаще встречаются те, кто прибегает к такой форме повышения квалификации).

Таким образом, в целом большинство компаний можно назвать социально ответственными по критериям отношения к сотрудникам.

## **V. ОЦЕНКА УРОВНЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ ПЕРЕД ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**

### **8. Как вы отслеживаете удовлетворенность ваших потребителей?**

Вопрос открытый, предполагает несколько ответов, общая сумма ответов не равна 100%.

<b>Ответы респондентов</b>	<b>процент</b>
Пассивная обратная связь: отзывы покупателей по телефонам, через сайт или непосредственно	39%
Анкетирование/ опросы клиентов/ исследования	27%
Напрямую через сотрудников/ отзывы клиентов при продаже	13%
Никак	12%
Активная обратная связь: обзвоны, опросы покупателей	12%
Повторные покупки	7%
Мониторинг работы сотрудников (наблюдение, тайный покупатель)	6%
По обороту товара/ уровню продаж	5%

12% опрошенных никак не отслеживают удовлетворенность потребителей продукции компании. Этот показатель может говорить о недостаточной корпоративной ответственности организации по отношению к потребителям. Такие организации встречаются только среди «псковских» компаний, меньше их среди торговых предприятий.

39% организаций узнают об уровне удовлетворенности потребителей только по инициативе последних, когда покупатели обращаются со своими отзывами и претензиями в организацию по телефону, через сайт или очно. Более половины компаний сферы услуг пассивны при оценке эффективности обслуживания клиентов.

Активно отслеживают удовлетворенность потребителей 39% организаций (те, кто собирает обратную связь от покупателей по результату покупки и те, которые проводят постоянные исследования среди клиентов на предмет их удовлетворенности сотрудничеством с компанией, 12% и 27% соответственно). Это может свидетельствовать о высокой ответственности компании перед потребителями. Чем крупнее компания, тем с большей вероятностью компания активно отслеживает уровень удовлетворенности потребителей.

12% компаний отслеживают удовлетворенность потребителей, только исходя из результатов продаж (оборот, повторные покупки).

#### **9. Какие меры применяются для профилактики претензий со стороны потребителей?**

Вопрос открытый, предполагает несколько ответов, сумма ответов не равна 100%.

<b>Ответы респондентов</b>	<b>процент</b>
Работа с претензиями (получение претензий от клиентов/ разрешение претензий)	37%
Контроль качества продукции и предоставляемых услуг/ системы качества/ проведение технических собраний	29%
Обучение персонала/ разбор претензии с сотрудниками	24%
Проведение исследований удовлетворенности покупателей/ анкетирование/ опросы	11%
Никакие	8%
Стандарты обслуживания/ бизнес-процессы	8%
Изменение работы с учетом потребностей, предложений и претензий	7%

Реакция на претензию (получение претензий от клиентов и работа по разрешению претензии) нельзя в полной мере считать методом профилактики претензий со стороны потребителей. 37% респондентов именно это отмечают как метод профилактики претензий со стороны потребителей.

29% предприятий занимаются постоянным контролем качества продукции и предоставляемых услуг (в том числе и системы качества ISO). Половина производственных и крупных компаний используют данный метод профилактики претензий потребителей.

24% компаний для профилактики неудовлетворенности потребителей используют метод обучения сотрудников (в том числе разбор конфликтных ситуаций с сотрудниками).

8% организаций сообщили, что применяют стандарты и бизнес-процессы для организации процесса производства продуктов и услуг, позволяющего избежать претензий клиентов.

8% руководителей ничего не делают для профилактики претензий со стороны потребителей. Данный показатель может говорить о недостаточной ответственности перед потребителями.

#### **10. Были ли в последний год серьезные конфликты (в том числе с судебным разбирательством) с потребителями и деловыми партнерами?**

Большинство компаний (76%) не имели в последние 12 месяцев крупных конфликтов с клиентами и партнерами. 17% руководителей сообщили, что такие конфликты у них были (все они – малые «псковские» организации).

Таким образом, исходя из методов, применяемых для отслеживания удовлетворенности потребителей и профилактики претензий, большинство компаний

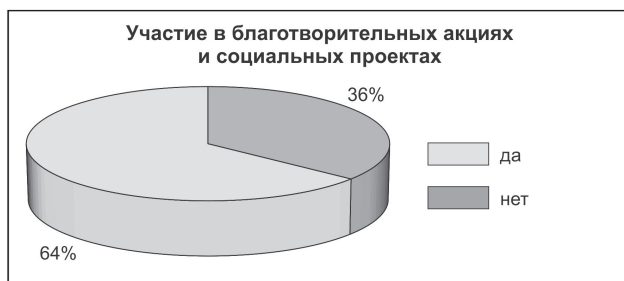


нельзя в полной мере назвать социально ответственными по отношению к потребителям.



## VI. АНАЛИЗ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

### 11. Участвует ли ваша организация в благотворительных акциях и социальных проектах?



Большинство компаний принимают участие в благотворительных акциях и социальных проектах. Несколько чаще принимают участие в подобных мероприятиях большие и торговые компании.

Можно говорить, что большинство компаний проявляют социальную ответственность в социальной среде региона.

### 12. В каких благотворительных акциях и социальных проектах участвовала ваша организация в последние 12 месяцев?

Ответы респондентов	процент
Дом малютки/ детские дома/ школы-интернаты	39%
Общество инвалидов/ слепых/ глухих	20%
Поддержка учебных заведений	12,5%
Помощь монастырям/ церквям	12,5%
Спонсорство в детских праздниках/ мероприятиях	11%
Помощь детям-инвалидам/ больным детям	8%

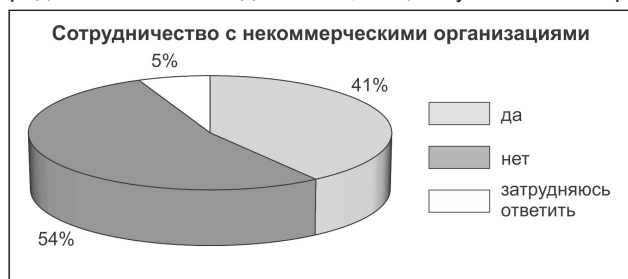
Ответы респондентов	процент
Помощь ветеранам	8%
Поддержка многодетных семей	6%
Музыкальный фестиваль «Крещендо»	4,7%
Этап кубка мира по биатлону	
Частные пожертвования	
Фонд спасения	
Помощь спортивным клубам	
Помощь онкобольным	
Поддержка молодежных организаций/ проектов	
Деревня SOS	
Содержание животного в Эколого-биологическом центре	

Вопрос открытый, предполагает несколько ответов.

Компании принимают участие в разнообразных социальных проектах (ответы, не обозначенные процентом, встречаются только один или два раза).

### 13. Сотрудничала ли Ваша компания в течение последних 12 месяцев с некоммерческими организациями?

Вопрос предполагал только один ответ, общая сумма ответов равна 100%



41% руководителей ответили утвердительно на вопрос о сотрудничестве с НКО. Это сотрудничество предполагает партнерские и клиентские отношения. Чаще на этот вопрос отвечали положительно представители больших компаний, «федеральные» и предприятия сферы производства.

## ВЫВОДЫ

1. Треть опрошенных руководителей не смогли дать определение КСО, данное понятие не вызывает у них конкретных ассоциаций. Лишь каждый десятый руководитель воспринимает КСО как комплексный феномен влияния на внутреннюю и внешнюю среду организации, на общество и экологию. Для 41% руководителей КСО касается внутри-организационных отношений, для 18% – это влияние на вне-организационную среду (на общество, государство, клиентов).

2. Большинство компаний можно назвать социально ответственными по отношению к своим работникам. В них соблюдаются нормы социальной защиты сотрудников: обеспечены определенные законодательством гарантии и льготы, есть сотрудник, отвечающий за соблюдение норм трудового законодательства, организации занимаются обучением и развитием сотрудников. Три четверти организаций имеют стабильный персонал (или расширяют штат), что может говорить об удовлетворенности сотрудников работой.

3. Исходя из методов, применяемых для отслеживания удовлетворенности потребителей и профилактики претензий, большинство компаний нельзя в полной мере назвать социально ответственными по отношению к потребителям. Вместе с тем лишь небольшой процент организаций (17%) за последние 12 месяцев имели серьезные конфликты со своими клиентами и партнерами.

4. Большинство организаций (64%) принимают активное участие в благотворительных акциях и социальных проектах области. Чаще всего помощь оказывается детским домам и интернатам, обществам инвалидов, школам и детским садам, а также монастырям и церквям.

5. С некоммерческими организациями сотрудничают 41% компаний.

**Анкета \_\_\_\_\_**

Название организации \_\_\_\_\_

Ф.И.О \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Город/район \_\_\_\_\_

*Компания «Психология и бизнес» совместно с Центром устойчивого экономического развития Псковской области проводит исследование на тему Корпоративная социальная ответственность. Нам очень важно знать Ваше мнение. Просим Вас ответить на вопросы анкеты. Отвечая на вопросы анкеты, нужно отметить вариант из предложенных или ответить на открытый вопрос.*

**1. Как вы понимаете, что такое «Корпоративная социальная ответственность»? (если не знакомы с понятием КСО, то какие ассоциации возникают?)**

\_\_\_\_\_

**2. Какие социальные гарантии и льготы имеют ваши сотрудники? (перечислите 2-3 пункта)**

1). \_\_\_\_\_

2). \_\_\_\_\_

3). \_\_\_\_\_

**3. Есть ли в вашей организации сотрудник/сотрудники, отвечающие за соблюдение норм трудового законодательства?**

да	нет
1	2

**4. Как бы вы определили движение персонала в вашей организации? (один вариант ответа)**

1	Есть текучка кадров
2	Создание новых рабочих мест
3	Стабильность персонала
4	Сокращение рабочих мест

**5. Что вы делаете для поддержания благоприятного климата в коллективе?**

\_\_\_\_\_

**6. Какие способы для повышения квалификации персонала используются в вашей организации? (несколько вариантов ответов)**

1	Самообучение
2	Наставничество
3	Стажировка в других организациях/подразделениях
4	Курсы внутри организации (свой преподаватель)
5	Курсы внутри организации (приглашенный преподаватель)
6	Курсы вне организации



7. Определите периодичность обучения сотрудников за счет организации:

1	Чаще, чем 1 раз в полгода
2	От полугода до 1 года
3	Реже, чем 1 раз в год

8. Как вы отслеживаете удовлетворенность ваших потребителей?

---

---

9. Какие меры принимаются для профилактики претензий со стороны потребителей?

- 1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_

10. Были ли в последний год серьезные конфликты (в т.ч. с судебным разбирательством) с потребителями / деловыми партнерами?

да	нет	З.О.
1	2	3

11. Участвует ли ваша организация в благотворительных акциях и социальных проектах?

да	нет	З.О.
1	2	3

12. Если да, в каких? (в течение последних 12 мес.)

---

---

13. Сотрудничала ли Ваша компания в течение последних 12 месяцев с некоммерческими организациями?

да	нет	З.О.
1	2	3

**В конце несколько слов о Вашей организации.**

Основная сфера деятельности: 1. – производство; 2. – торговля; 3. – услуги.

Размер организации: 1. - малая (до 50 человек); 2. - средняя (51-150 человек); 3. - большая (более 151 чел.)

Владельцы бизнеса: 1. – Псковские; 2. – Федеральные; 3. – Иностраннный капитал

---

*Благодарим за сотрудничество. Ваши ответы очень важны для нас.*

Дата \_\_\_\_\_

# **Результаты исследования «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) на предприятиях Псковской области**

## **Контекст**

Исследование проводилось в феврале-мае как один из этапов проекта «Создание условий для развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в Псковской области» (организатор и куратор проекта – Центр Устойчивого Развития Псковской области). Исполнитель исследовательского этапа: консалтинговая компания «Психология и бизнес».

В декабре 2013 - январе 2014 было проведено пилотное исследование, в котором с помощью экспресс-анкеты (12 вопросов) был оценен общий уровень осведомлённости руководителей псковских предприятий о том, что такое «корпоративная социальная ответственность», какие вопросы относятся к КСО предприятия. Анкетирование проводилось по телефону; всего было опрошено 100 коммерческих организаций г. Пскова и области.

Пилотное исследование позволило выявить компании, в которых существует наиболее полное и комплексное представление о КСО. Можно предположить, что в данных компаниях существуют «лучшие практики» КСО на уровне региона. Часть этих компаний была отобрана для следующего этапа исследований.

## **Организация и проведение исследования**

Для изучения «лучших практик» КСО были отобраны пять организаций:

1. ОАО «Сбербанк России» (Псковское отделение Северо-Западного банка)
2. ЗАО «Завод Электротехнического Оборудования (ЗАО «ЗЭТО»)
3. ООО «Дула Ру»
4. ООО «Завод Оконная мануфактура»
5. ООО «Торговый Дом Ирина»

(Более подробное описание организаций см. в файлах-приложениях с текстом интервью)

При отборе организаций мы руководствовались следующими принципами:

- Это коммерческие предприятия
- Представлены различные отрасли: производство (№№ 2, 3, 4), торговля (№ 5), сфера услуг (№ 1)
- Представлен малый (№ 5), средний (№№ 3 и 4) и крупный (№№ 1 и 2) бизнес по региональным меркам
- Представлены компании, учредители которых различного уровня: местные (№№ 2, 4, 5), федеральные (№ 1), зарубежные (№ 3).
- Представлены предприятия, высокий уровень КСО которых подтверждается различными независимыми организациями: Псковским Областным Советом Профсоюзов, Государственной Инспекцией по Труду и т.д.

- Представлены предприятия, которые продемонстрировали высокий уровень развития КСО в процессе пилотажного исследования.

Впоследствии Псковское отделение Сбербанка РФ без объяснения причин отказалось от участия в исследовании. Вместо Сбербанка в исследование была включена торговая организация ООО «Онтарио».

Для изучения «лучших практик» КСО была разработана схема интервью (см. файл приложения) из 20 направляющих (преимущественно открытых) вопросов, позволяющих оценить используемые на предприятии КСО-практики по следующим направлениям:

- Проявления КСО по отношению к собственным сотрудникам
- Проявления КСО в отношениях с клиентами предприятия
- Проявления КСО в отношениях с деловыми партнёрами
- Проявления КСО в отношениях с некоммерческими организациями (НКО)
- Проявления КСО в отношениях с гос. учреждениями
- Проявления КСО в отношениях с местными жителями

Интервьюирование проводилось в феврале - апреле 2014 года сотрудниками компании «Психология и бизнес». Интервьюировался лично руководитель компании; устная беседа\* с ним записывалась на диктофон; после чего текст расшифровывался, подвергался лёгкой литературной обработке; после чего высылался на утверждение ранее проинтервьюированному руководителю.

«Вычитанные» и утверждённые руководителями тексты интервью см. в файлах, приложенных к данной справке.

\* - за исключением ЗАО ЗЭТО. Компания находится в г. Великие Луки, а бюджет проекта не предполагал командировочных расходов. Представитель ЗАО ЗЭТО отвечал на вопросы интервью письменно.

### **Результаты исследования**

Выявление «лучших практик» КСО среди псковских предприятий проводилось для:

- 1) Выявления качественных отличий или напротив – сходства в КСО-практиках на различных предприятиях (производство-торговля, малые-средние-крупные и т.п.).
- 2) Сбор лучших КСО-практик, которые потом могут быть переданы всем заинтересованным в развитии КСО региональным предприятиям
- 3) Разработки и уточнения критериев, с помощью которых можно оценивать эффективность КСО в различных организациях.

По отношению к собственным сотрудникам «лучшие практики» различных компаний имеют как черты сходства, так и существенные отличия.

Главной отличительной особенностью всех компаний, в которых корпоративная социальная ответственность по отношению к собственным сотрудникам развита на высоком уровне, является стратегическая установка (принцип кадровой политики) руководства компании на то, что сотрудники являются ценным ресур-

сом компании, который надо беречь, и в развитие которого необходимо инвестировать время и финансы.

Как следствие, во всех компаниях с «лучшими практиками» КСО создана и работает сильная служба (или отдельный менеджер – в малых предприятиях) управления персоналом. В результате деятельности службы управления персоналом все предприятия имеют хорошо выстроенную кадровую логику (с момента поиска новых работников до момента увольнения).

Единственное отличие между крупными и малыми компаниями заключается в том, что в крупных компаниях отдельные этапы кадровой логики более формализованы, прописаны документально (в малых организациях – частично, но подобной работой по формализации они также занимаются).

Практически все компании с «лучшими практиками» КСО имеют достаточно высокую информационную открытость на рынке труда; активно взаимодействуют (в качестве потенциального работодателя) с учебными заведениями.

Во всех компаниях очень внимательно относятся к обучению сотрудников. Фактически для всех компаний, попавших в данную выборку, характерна система непрерывного / регулярного обучения. При этом само обучение является достаточно разнообразным (сочетается внутреннее и внешнее обучение; проводятся различные учебные программы и т.п.) и индивидуализированным. Можно говорить о комплексном, системном и основательном подходе к обучению сотрудников в компаниях с «лучшими КСО-практиками».

Во всех компаниях с «лучшими практиками» КСО в той или иной форме существует мониторинг лояльности / удовлетворенности трудом собственных сотрудников. На крупных предприятиях используются более формализованные методы (обычно встроенные в стандартные процедуры регулярной оценки / аттестации своих сотрудников), на небольших предприятиях в большей степени используется «открытие коммуникаций». «Открытые коммуникации» – наличие у сотрудников возможностей легко и безопасно общаться с руководством, излагая ему свои пожелания и предложения относительно условий труда.

Достаточно слабо КСО связана с какими-либо конкретными мотиваторами (материальными или нематериальными), которые существуют в изученных компаниях. Можно лишь отметить следующие общие моменты: а) во всех компаниях с «лучшими практиками» КСО существует довольно развитая система нематериальной мотивации, основанной на сплочении сотрудников, вовлечение их в какие-то совместные мероприятия; б) что касается материальной мотивации, то в компаниях с «лучшими практиками» КСО не используется каких-то особых методик оплаты труда. Но в плане материальной мотивации для всех компаний характерна общая установка: прозрачность, «люди должны знать/понимать, за что именно они получают деньги».

В плане расходов на персонал для всех компаний с «лучшими практиками» КСО характерна тенденция увеличения (или поддержания на стабильно высоком для региональной отрасли уровне) данной статьи расходов. При этом расходы увеличиваются не столько на прямое увеличение заработной платы, сколько на обучение, систему нематериальной мотивации и т.п.

Практически для всех компаний с «лучшими практиками» КСО характерно отсутствие трудовых и/или межличностных конфликтов в коллективе. Как правило,

в силу ориентированности руководства на заботу о сотрудниках, а также в силу открытости коммуникаций «снизу – вверх», руководство узнаёт о назревающих конфликтах на самой ранней стадии. После чего их удаётся решить «мирным путём», т.е. посредством переговоров. В малых организациях нейтрализацией конфликтных ситуаций обычно занимается сам руководитель, в крупных компаниях особое внимание уделяется обучению менеджеров среднего уровня навыкам разрешения конфликтов.

Среди изученных организаций существует довольно противоречивое отношение к документам (вроде «Корпоративного этического кодекса»), которые могут фиксировать различные аспекты трудовых отношений в организации. Причём, данное отношение никак не связано ни с размером бизнеса, ни с другими формальными отличиями – всё зависит только от воли руководства. В некоторых организациях подобные документы присутствуют (Сбербанк, ЗЭТО, ТД Ирина), в некоторых (Завод Оконная Мануфактура, Дула Ру) руководство не видит необходимости в разработке и внедрении подобных «этических кодексов». Чаще всего это объясняется тем, что: а) гораздо важнее реальное отношение руководства к своим сотрудникам, забота о них, чем наличие каких-то «бумажек»; б) элементы КСО как бы уже разбросаны в той документации, которая уже есть и используется в компании (трудовой договор, правила внутреннего распорядка и др.), поэтому нет необходимости создавать какой-то отдельный документ.

В качестве промежуточного вывода можно сказать, что во всех компаниях с «лучшими практиками» КСО повседневная забота о своих сотрудниках, поддержание социального партнёрства, является ключевой ценностью данных организаций, неотъемлемой частью их корпоративной культуры.

По отношению к клиентам для всех компаний с «лучшими практиками» КСО характерен очень высокий уровень клиентоориентированности. Во всех компаниях существуют как формальные регулярные процедуры (например, «тайный покупатель», маркетинговые опросы и др.) по мониторингу удовлетворенности / лояльности клиентов, так и неформальные. Основным неформальным методом является открытость коммуникаций (это особенно характерно для малых и средних предприятий). Для оказания помощи в решении проблем/запросов клиента доступен практически любой сотрудник организации, включая руководителя.

Во всех компаниях существуют специальные отделы, отвечающие непосредственно за работу с клиентами. Но характерной особенностью всех компаний в данной выборке является «командный подход». Это означает, что руководство последовательно проводит в жизнь принцип: «Мы все работаем для клиента, мы все вносим вклад в конечную удовлетворенность клиента».

Высокий уровень клиентоориентированности в данных компаниях означает, что даже при возникновении конфликтных ситуаций компании максимально «идут навстречу» пожеланиям клиентов (часто в ущерб себе).

По отношению к деловым партнёрам результаты по всем опрошенным компаниям являются скорее негативными. Как правило, отношения не выходят за рамки стандартного партнёрства вроде «оптовый поставщик – розничное предприятие» или «подрядчик – субподрядчик». Сотрудничество ограничивается либо традиционным «обучением от поставщиков», либо совместными маркетинговыми акциями.

Все интервьюируемые отметили, что у них «прекрасные (в эмоциональном плане) отношения» с деловыми партнёрами; но каких-либо контактов или мероприятий, которые бы обеспечивали своего рода взаимный обмен корпоративными культурами/ценностями между компаниями-партнёрами, не проводится. Возможно, подобный уровень социального партнёрства является «слишком близким», но ни в одной из изученных компаний он не наблюдается.

По сотрудничеству с некоммерческими организациями (НКО) среди компаний с «лучшими практиками» КСО наблюдается довольно противоречивая картина.

Чаще всего опрошенные руководители говорят о том, что у них имеется опыт более-менее регулярного и долгосрочного сотрудничества с 1-3 некоммерческими организациями. Т.е. фактически получается, что предприятие выбирает себе «подшефную» организацию, которой оказывает помощь. В подавляющем большинстве случаев такие «шефские» отношения складываются стихийно; инициаторами подобных отношений выступают сами НКО; устойчивые отношения складываются лишь тогда, когда НКО обеспечивают достаточную обратную связь (Какой результат был от благотворительной помощи? Как были использованы средства? И т.п.).

В качестве общей тенденции наблюдается постепенный отказ организаций от «чистой» благотворительной помощи в виде выделения денежных средств НКО (и особенно – частным лицам). Всё чаще практикуется: а) волонтерство сотрудников организации; б) оказание помощи посредством основных видов деятельности предприятия (в т.ч. товарами, услугами, видами работ и т.п.). Ещё одной тенденцией является ориентация предприятий на сотрудничество с «близкими» (в территориальном смысле) НКО.

Что характерно, все интервьюируемые отмечают крайне низкую активность представителей НКО в плане обращения к ним за помощью. Среди «минусов» в сотрудничестве с НКО также отмечается нехватка информации: ничего не известно об организации, которая обращается за помощью; после оказания помощи, ничего не знаем о результатах и т.п.

Как правило, в крупных организациях существует профсоюзная ячейка. В компаниях с «лучшими практиками» КСО руководство довольно тесно взаимодействует с профсоюзами, и подчёркивает важность их вклада в социальную стабильность предприятия и благополучие трудового коллектива. В малых и средних компаниях профсоюзная ячейка отсутствует, как правило, потому, что руководители не видят смысла её создания/существования. Во всяком случае, инициатива по созданию профсоюзной ячейки должна исходить от самого трудового коллектива. Такой инициативы пока нет; но если она вдруг будет, руководство организаций с «лучшими практиками» КСО обещает не препятствовать.

Достаточно печальная картина наблюдается в сфере социального партнёрства / сотрудничества с государственными организациями / учреждениями. В подавляющем большинстве случаев всё «партнёрство» сводится к тому, что бизнес в одностороннем порядке является спонсором различных инициатив/проектов, исходящих от гос. структур. При этом в отличие от сотрудничества с НКО данная благотворительность происходит в «добровольно-принудительном» порядке, т.к. многие просто боятся отказывать гос. структурам, не хотят с ними «ссориться».

Фактически для бизнеса это «игра в одни ворота» – он что-то даёт гос. структурам, но у него нет никаких «рычагов влияния» на деятельность гос. учреждений, чтобы получить от них что-то взамен. Интервьюируемые в основном рассказывали о негативном опыте сотрудничества с гос. учреждениями. Некоторые под «социальным партнёрством» ошибочно понимают те случаи, когда они получали от гос. учреждений услуги (которые те и так обязаны предоставлять) на достаточно высоком качественном уровне. Некоторые под «социальным партнёрством» также ошибочно понимают случаи сотрудничества, где, например, гос. органы выступают в качестве заказчика, а бизнес – в качестве исполнителя работ (по своему основному профилю деятельности).

В целом складывается впечатление, что именно государство не заинтересовано в том, чтобы выстраивать социально-ответственные отношения с бизнес-предприятиями. Практически все интервьюируемые крайне скептически отнеслись к возможности установления каких-либо партнёрских (равноправных, равноценных) отношений с гос. учреждениями в плане социальной ответственности.

Если говорить о выстраивании отношений социального партнёрства с местными жителями (теми, кто проживает в непосредственной близости к территории предприятий), то все изученные компании демонстрируют очень разный уровень развития данной стороны КСО.

Все изученные компании проявляют экологическую ответственность, заботятся о чистоте и благоустройстве прилегающей к их предприятиям территории. При этом характер благоустройства или согласовывается с местными жителями, или осуществляется по их обращениям и вместе с ними.

Территориальный масштаб деятельности по благоустройству при этом напрямую связан с размером компаний: малые предприятия обычно заботятся непосредственно о прилегающих территориях, средние – о территории в масштабе района/микрорайона, крупные – на региональном (городском, областном) уровне.

Многие компании также организуют/участвуют различные праздничные мероприятия для местных жителей.

Для некоторых компаний вопрос благоустройства территорий мало актуален. Например, ТД Ирина (торговое предприятие) функционирует на арендуемой территории, где возможность благоустроить территорию жёстко ограничена условиями договора аренды. Производственное предприятия Дула Ру находится за городом в ненаселённой местности; т.е. местных жителей – ближних соседей – у него в принципе нет.

## **Выводы**

В результате исследования предприятий, для которых характерны «лучшие практики» корпоративной социальной ответственности, были выявлены следующие закономерности:

- 1) В подавляющем большинстве случаев предприятия с высокоразвитой КСО ориентированы «вовнутрь» – на обеспечение социального благополучия трудового коллектива в целом и отдельных сотрудников.
- 2) Внутренняя КСО проявляется как комплекс организационных факторов. К «базовым» факторам КСО можно отнести соблюдение трудового законо-



дательства, обеспечение безопасности труда и достойных условий труда и т.д. К «центральному» факторам КСО можно отнести зрелую и эффективно действующую систему управления персоналом (включая подбор кадров, обучение, оценку и аттестацию, мотивацию и т.д.). К «высшим» факторам КСО можно отнести кадровую политику руководства компании, заботу руководства о формировании прочной и здоровой корпоративной культуры, основанной на социально ориентированных ценностях.

- 3) Внешняя КСО проявляется на высоком уровне в отношениях с клиентами, в меньшей степени – в отношениях с деловыми партнёрами, НКО и местными жителями.
- 4) Существует асимметрия в отношениях социальной ответственности между лучшими представителями бизнеса и гос. структурами. Бизнес готов к таким отношениям, гос. структуры – нет. Также отсутствует понимание, в каком формате / по каким вопросам может быть реализовано такое взаимовыгодное сотрудничество.
- 5) Можно выделить (кратко) следующие наиболее значимые «лучшие практики» КСО, характерные для большинства изученных организаций:
  - Особое внимание к организационной культуре и ценностям;
  - Инвестиции в непрерывное обучение и развитие сотрудников;
  - Информационная открытость, развитые коммуникации (внутренние и внешние);
  - Командный стиль деятельности, коллегиальное руководство;
  - Высокий уровень клиентоориентированности;
  - Устойчивое сотрудничество с 1-3 НКО;
  - Благотворительная помощь в виде волонтерства и/или осуществления работ/услуг по основному профилю деятельности компании;
  - Активное участие в жизни региона (праздничные мероприятия, благоустройство территорий и т.п.).

## **Итоговый рейтинг коммерческих и некоммерческих организаций г. Пскова и области по уровню развития корпоративной социальной ответственности (май-сентябрь 2014)**

Рейтинг составлялся на основе добровольного участия организаций в анкетировании по вопросам развития корпоративной социальной ответственности (КСО). Анкета (см. в Приложении 1) была разработана специалистами компании «Психология и бизнес» на предыдущих этапах исследования (см. соответствующие отчеты на сайте «ПИБ» и Центра устойчивого развития ПО), и включала в себя 51 вопрос. Вопросы направлены на изучение КСО-практик, используемых предприятиями в различных отношениях с собственными сотрудниками, НКО, деловыми партнерами, местными жителями и т.д.).

Анкетирование проводилось на базе электронного сервиса опросов <https://virtualexs.ru/> с мая по сентябрь 2014. Принципиальная позиция организаторов исследования: строгая добровольность участия в анкетировании. Информирование потенциальных участников осуществлялось с помощью e-mail рассылок; посредством размещения рекламы исследования на интернет-сайтах организаторов и исполнителей проекта; с помощью публикаций в СМИ.

Всего в проекте приняли участие 25 организаций. КСО-рейтинг организаций-участников составлялся на доверительной основе (т.е. ответы участников не перепроверялись независимыми экспертами, не подтверждались документально и т.п.). Методика расчёта рейтинга приводится в Приложении 2.

### **1. Общая характеристика участников КСО-рейтинга**

География:

Псков	20
Великие Луки	3
Псковская область (г. Невель, д. Щиглицы)	2

Статус:

Коммерческие организации	17
НКО	8

Сфера деятельности (для коммерческих организаций)

Производство	12
Услуги	4
Торговля	1

Сфера деятельности (для некоммерческих организаций)

Общественное объединение	5
Другое	3

## Размер организаций

Крупные (более 151 сотрудника)	7
Средние (51-151)	6
Малые (до 50 сотрудников)	12

## Согласие на участие в публичном рейтинге

Дали свое согласие	16
Из них коммерческие организации	11
Из них НКО	5
Не дали согласия	9
Из них коммерческие организации	6
Из них НКО	3

## 2. Основной (публичный) КСО-рейтинг псковских компаний

2.1. Рейтинг по коммерческим организациям (давшим своё согласие на открытую публикацию рейтинга):

Место в рейтинге	Название организации	Город	Сфера деятельности	Размер организации	Значение КСО-рейтинга (max=100)
1	ЗАО «ЗЭТО»	Великие Луки	производство	крупная (более 151 человека)	76
2	Великолукский завод Транснефтемаш	Великие Луки	производство	крупная (более 151 человека)	63
3	ООО «Псковгеокабель»	Псков	производство	крупная (более 151 человека)	60
4	ТС «Онтарио»	Псков	торговля	средняя (51-150 человек)	59
5	ООО «Балт-Фиш плюс»	Псковская обл., п/о Листовка, д. Щиглицы	производство	крупная (более 151 человека)	56
6	ЗАО «Завод Точлит»	Псков	производство	крупная (более 151 человека)	54
7	ООО «Купидоновы продажи»	Псков	услуги	малая (до 50 человек)	51

Место в рейтинге	Название организации	Город	Сфера деятельности	Размер организации	Значение КСО-рейтинга (max=100)
8	Общество с ограниченной ответственностью «ПсковГарантСтрой»	Псков	услуги	средняя (51-150 человек)	48
9	ООО НИП «Дельта-Т»	Псков	услуги	малая (до 50 человек)	45
10	ООО «Псков-вэлектрощит»	Псков	производство	малая (до 50 человек)	38
11	ЗАО»ЭЛЕРО ЛТД»	Псков	услуги	малая (до 50 человек)	31

Таким образом, среди крупных промышленных предприятий:

1 место – Великолукский Завод ЭлектроТехнического Оборудования (ЗАО «ЗЭТО»);

2 место – Великолукский завод «Транснефтемаш»;

3 место – Псковский завод ООО «Псковгеокабель».

Среди предприятий торговли единственный номинант и победитель – торговая сеть «Онтарио» (среднее предприятие; г. Псков).

Среди предприятий сферы услуг (тройка призёров из г. Пскова):

1 место – агентство по организации праздничных мероприятий ООО «Купидоновы проделки»;

2 место – ООО «ПсковГарантСтрой» (отделочные работы);

3 место – ООО НИП «Дельта-Т» (научные исследования; образовательные услуги; конструкторское бюро).

2.2. Рейтинг по некоммерческим организациям (давшим своё согласие на открытую публикацию рейтинга):

Место в рейтинге	Название организации	Город	Сфера деятельности	Размер организации	Значение КСО-рейтинга (max=100)
1	Ассоциация юристов	Псков	Юридическое объединение	крупная (более 151 человека)	47
2	ПРОО «ВКЦ»	Великие Луки	другое	малая (до 50 человек)	45

Место в рейтинге	Название организации	Город	Сфера деятельности	Размер организации	Значение КСО-рейтинга (max=100)
3	Псковская областная организация Всероссийского общества слепых	Псков	Общественное объединение	малая (до 50 человек)	42
4	Центр устойчивого развития Псковской области	Псков	Общественное объединение	малая (до 50 человек)	32
5	Федерация регби псковской области	Псков	Общественное объединение	малая (до 50 человек)	25

1 место – Псковская «Ассоциация юристов»;  
2 место – ПРОО «Великолукский Кинологический Центр»;  
3 место – Центр устойчивого развития Псковской области.

### **Методика расчёта рейтинга развития КСО (на основании интернет-анкетирования в апреле-сентябре 2014 г.)**

За основу расчёта КСО-рейтинга коммерческих предприятий и НКО г. Пскова и Псковской области были взяты ответы на содержательные вопросы предложенной участникам анкеты (*полный текст анкеты см. в Приложении*).

Ответы на формальные вопросы (т.н. «паспортичку») в рейтинге не учитывались. Например, размер предприятия или его отраслевая принадлежность никак не влияют на рейтинговую оценку. К формальным вопросам относятся вопросы №№ 1 – 9, 51.

Содержательные вопросы анкеты (№№ 10 – 50) затрагивают различные стороны отношений организации с внутренними и внешними субъектами социальных отношений (собственными сотрудниками, общественными организациями, местными жителями, клиентами/потребителями и т.д.).

Всего в анкете 51 вопрос (10 из них – формальные; 41 – содержательные). Подавляющая часть вопросов предполагает только один ответ (выбор из нескольких предложенных ответных альтернатив); но также используются вопросы, ответы на которые предполагают множественный выбор (из предложенных альтернатив).

Каждому из ответов на содержательные вопросы присваиваются условные баллы, отображающие «вес» вклада данного ответа в КСО организации. Ответам могут быть присвоены следующие баллы:

**2 балла** – высокая значимость ответа; значительный вклад в КСО организации; наличие эффективной и современной КСО-практики; применение в полной мере известных КСО-инструментов и методов.

**1 балл** – средняя значимость ответа; незначительный вклад в КСО организации; недостаточно эффективная КСО-практика; слабые КСО-инструменты и методы; недостаточное внимание к развитию КСО.

**0 баллов** – негативный ответ на вопрос (т.е. данная КСО-практика или инструментарий не используются в организации); а также ответ «затрудняюсь ответить».

В вопросах, ответ на которые предполагает множественный выбор, баллы присваиваются каждому выбранному ответу; после чего набранные баллы по данному вопросу суммируются.

Таблица приписывания баллов ответам на содержательные вопросы:

Вопрос	Критерии ответа
10. В процессе <b>поиска и подбора</b> новых сотрудников наша организация активно сотрудничает с учебными заведениями (школами, колледжами, вузами).	А. да = 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
11. В организации разработана и используется <b>программа адаптации</b> новых сотрудников.	А. Да (есть «Положение об адаптации»; есть стандартный процесс и ответственные) = 2 балла
	Б. Частично (процесс адаптации не документирован, но есть традиции) = 1 балл
	В. Нет = 0 баллов
12. Адаптация новичков в нашей организации является <b>эффективной</b> .	А. Да (большая часть новичков после испытательного срока остаётся) = 2 балла
	Б. Нет (большая часть новичков увольняется в течение испытательного срока или 6-8 месяцев после его окончания) = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
13. В нашей организации существует <b>система обучения и развития</b> персонала.	А. Да (есть «Положение об обучении» или аналогичные документы; есть стандартные процессы и ответственные) = 2 балла
	Б. Частично (процесс обучения не документирован, но есть традиции) = 1 балл
	В. Нет = 0 баллов
14. В нашей организации регулярно <b>выделяются средства</b> (планируемый бюджет, Фонд и т.п.) на развитие и обучение сотрудников.	А. Да = 2 балла
	Б. Иногда, нерегулярно = 1 балл
	В. Нет = 0 баллов

Вопрос	Критерии ответа
15. В нашей организации поощряется <b>самообучение и профессиональное саморазвитие</b> персонала (один вариант ответа)	А. Самостоятельное обучение сотрудников поддерживается организацией (частичная оплата; предоставление учебного отпуска; создание условий и т.п.) = 2 балла
	Б. Самостоятельное обучение сотрудников не поддерживается организацией. = 0 баллов
	В. Руководство препятствует самостоятельному профессиональному развитию сотрудников. = 0 баллов
16. В нашей организации существует <b>система наставничества</b> .	А. Зрелая система наставничества (есть «Положение о наставничестве»; труд наставников оплачивается и т.п.) = 2 балла
	Б. Традиционное наставничество (простое закрепление за новичками более опытных сотрудников, труд наставников не поощряется, но существуют традиции) = 1 балл
	В. Система наставничества отсутствует. = 0 баллов
17. В нашей организации применяются <b>формы профессионального обучения</b> , такие как: (более одного варианта ответа)	А. Внутренние программы обучения (тренинги, курсы и т.п., которые проводят собственные специалисты). = 2 балла
	Б. Внешние программы обучения (тренинги, курсы и т.п., которые проводят приглашённые специалисты) = 2 балла
	В. Учебные программы вне стен организации (на базе учебных центров, тренинговых компаний и т.п.) = 2 балла
	Г. Стажировки в других организациях / подразделениях = 2 балла
	Д. Не применяются. = 0 баллов
18. В нашей организации за развитие и обучение сотрудников (на уровне ВСЕЙ организации) <b>отвечает</b> (один вариант ответа):	А. Руководитель организации / подразделения = 2 балла
	Б. Кто-то из руководства (нет постоянного ответственного сотрудника) = 1 балл
	В. Один из заместителей руководителя и/или специалист по управлению персоналом (постоянный ответственный сотрудник) = 2 балла
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
	Д. Никто = 0 баллов



Вопрос	Критерии ответа
19. Для обучения и развития сотрудников имеется следующая <b>инфраструктура</b> : (один вариант ответа)	А. Развитая инфраструктура: Учебный Центр (класс); библиотека; оборудование (тренажёры, тесты) = 2 балла
	Б. Частично, но организация работает над созданием такой инфраструктуры = 1 балл
	В. Инфраструктура отсутствует / является недостаточной = 0 баллов
20. В организации существуют доступные для всех сотрудников способы <b>общения с руководством</b> (коммуникации «снизу – вверх»). (более одного варианта ответа)	А. Руководитель организации/подразделения регулярно лично доступен (есть постоянные часы приёма или «обхода»; принята «политика открытых дверей» и т.п.). = 2 балла
	Б. Система обратной связи (например, «почтовый ящик» для сбора предложений и жалоб) = 2 балла
	В. Другое = 1 балл
	Г. Коммуникации «снизу-вверх» отсутствуют или недостаточно эффективны. = 0 баллов
21. В организации созданы условия для эффективного группового <b>взаимодействия сотрудников</b> (более одного варианта ответа):	А. Регулярное проведение общих собраний трудового коллектива; коллегиальное принятие решений = 2 балла
	Б. Совместные планерки с родственными подразделениями = 2 балла
	В. Работа проектных групп; «команд», включающих сотрудников разных подразделений = 2 балла
	Г. Другое = 1 балл
Д. Ничего такого нет... = 0 баллов	
22. В организации существует мониторинг <b>трудовой удовлетворенности</b> сотрудников	А. Да, существует стандартная процедура (например, анкетирование), которая проводится регулярно. = 2 балла
	Б. Частично (например, отсутствует стандартная процедура или проводится нерегулярно). = 1 балл
	В. Нет = 0 баллов

Вопрос	Критерии ответа
23. Чаще всего <b>конфликтные ситуации</b> , возникающие между сотрудниками и работодателем, решаются (один вариант ответа)	А. С помощью неформальных переговоров «с глазу на глаз» между сторонами конфликта = 2 балла
	Б. С помощью открытых переговоров, где к решению конфликта привлекается трудовой коллектив (или его часть) = 2 балла
	В. С помощью привлечения специальных посредников (юриста; профсоюзов; создания Комиссии по разрешению конфликтов и т.п.) = 1 балл
	Г. В суде = 1 балл
	Д. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
24. В течение последних 12 месяцев отсутствуют <b>судебные иски</b> в адрес предприятия со стороны уволенных работников	А. да= 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
25. В течение последнего года (или со времени последней проверки) со стороны <b>Государственной Инспекции труда...</b>	А. К организации не было никаких претензий, замечаний = 2 балла
	Б. Были претензии, которые в настоящее время исправляются = 1 балл
	В. Не было никаких контактов с ГИТ = 0 баллов
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
26. В течение последних 12 месяцев на предприятии отсутствуют <b>несчастные случаи</b> , повлекшие за собой причинение вреда здоровью сотрудников	А. да = 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
27. В организации осуществляется комплекс необходимых мер по <b>охране труда</b> (более одного варианта ответа):	А. С сотрудниками проводится обучение / инструктаж по технике безопасности = 1 балл
	Б. Сотрудники обеспечены средствами коллективной / индивидуальной защиты = 1 балл
	В. Существует должность / служба (договор с внешней службой) по охране труда = 2 балла
	Г. Медицинское обеспечение (мед. осмотры сотрудников; мед. пункт и т.п.) = 2 балла
	Д. Проведена / проводится аттестация рабочих мест по условиям труда = 2 балла
	Е. Другое = 1 балл
	Ж. Меры по охране труда отсутствуют или недостаточно эффективны = 0 баллов

Вопрос	Критерии ответа
<p>28. В организации соблюдается <b>режим труда и отдыха</b> работников (более одного варианта ответа):</p>	А. Существует и соблюдается график очередных оплачиваемых отпусков = 1 балл
	Б. Сверхурочная работа (в т.ч. в выходные и праздничные дни; в ночную смену) оплачивается надлежащим образом = 1 балл
	В. Каждый сотрудник имеет не менее 42 часов еженедельного непрерывного отдыха (2 дня подряд) = 1 балл
	Г. Применяются гибкие формы организации рабочего времени (свободный график; удалённая работа и т.п.) = 2 балла
	Д. Ничего из перечисленного = 0 баллов
<p>29. В организации в наибольшей степени определяют / регламентируют характер трудовых отношений в организации следующие <b>внутренние документы</b> (более одного варианта ответа):</p>	А. Стратегия (или аналогичные документы: миссия, видение, заявление о ценностях и т.п.) = 1 балл
	Б. Корпоративный / Этический кодекс = 2 балла
	В. Правила внутреннего трудового распорядка = 1 балл
	Г. Должностные инструкции = 1 балл
	Д. Внутренние стандарты процессов / коммуникаций = 2 балла
	Е. Положения, связанные с мотивацией и оплатой труда = 1 балл
	Ж. Положения, связанные с обучением и развитием персонала = 1 балл
	З. Другое = 1 балл
<p>30. В течение последнего года <b>расходы</b> организации <b>на персонал</b>... (один вариант ответа)</p>	А. Возросли = 2 балла
	Б. Остались неизменными = 1 балл
	В. Остались неизменными, но изменились принципы/структура распределения расходов = 1 балл
	Г. Сократились = 0 баллов
	Д. Затрудняюсь ответить = 0 баллов

Вопрос	Критерии ответа
31. В течение последнего года на предприятии <b>заработная плата</b> выплачивается в полном размере и в установленные сроки (один вариант ответа)	А. Да, в полной мере = 2 балла
	Б. Частично (у предприятия есть незначительные задержки / задолженность по выплатам заработной платы отдельным сотрудникам) = 1 балл
	В. У предприятия серьезные трудности с выплатой заработной платы сотрудникам = 0 баллов
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
32. <b>Уровень</b> оплаты труда в организации:	А. Выше, чем в среднем по отрасли = 2 балла
	Б. Соответствует среднему по отрасли = 1 балл
	В. Ниже, чем по отрасли = 0 баллов
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
33. На предприятии существует <b>система дополнительных льгот, компенсаций, бонусов</b> и т.п. мотивационных мер ( <i>например, компенсации за мобильную связь и использование личного транспорта; оплата медицинских / спортивных программ; выплаты к торжественным / трагическим событиям и др.</i> ) (один вариант ответа)	А. Да, развитая система мотиваторов (более 5 опций) = 2 балла
	Б. Есть отдельные мотиваторы (не более 5 опций) = 1 балл
	В. Дополнительные мотиваторы применяются крайне редко и/или только к отдельным категориям сотрудников = 1 балл
	Г. Нет, дополнительные льготы, выплаты, компенсации и т.п. отсутствуют = 0 баллов
34. В организации регулярно проводятся мероприятия, направленные на формирование и поддержание единой <b>корпоративной культуры</b> (более одного варианта ответа):	А. Отмечаются профессиональные и корпоративные календарные праздники = 1 балл
	Б. Существует традиция чествования / награждения лучших / старейших работников = 2 балла
	В. Существует традиция празднования «выдающихся» результатов (например, итогов года) = 1 балл
	Г. Внутри организации есть объединения сотрудников «по интересам» (своя спортивная команда; группа изучения иностранного языка и т.п.) = 2 балла
	Д. Имеются «корпоративные СМИ», информирующие всех сотрудников о целях, успехах, перспективах организации и т.п. = 2 балла
	Е. Другие эффективные методы = 1 балл
Ж. Мероприятия по развитию корпоративной культуры отсутствуют или неэффективны = 0 баллов	

Вопрос	Критерии ответа
35. Оценка <b>имиджа и деловой репутации</b> нашей организации в глазах потребителей (клиентов) (один вариант ответа)	<p>А. Положительная (привлекательный имидж, превосходная репутация) = 2 балла</p> <p>Б. В целом положительная (есть незначительные проблемы, над устранением которых работаем) = 1 балл</p> <p>В. Противоречивая (среди клиентов есть наши «поклонники» и есть те, кто относится негативно) = 1 балл</p> <p>Г. Негативная (имидж и деловую репутацию нашей организации надо менять) = 0 баллов</p> <p>Д. Затрудняюсь ответить = 0 баллов</p>
36. Со стороны потребителей наших товаров / услуг в течение последнего года <b>официальные жалобы</b> в различные инстанции (например, Роспотребнадзор)... (один вариант ответа)	<p>А. Отсутствуют, жалоб не было = 2 балла</p> <p>Б. Были жалобы, которые уже решены (будут решены в ближайшее время) = 1 балл</p> <p>В. Есть жалобы, решение которых затягивается (в т.ч. возможно судебное разбирательство) = 0 баллов</p> <p>Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов</p>
37. Наша организация применяет регулярный <b>мониторинг</b> удовлетворённости / лояльности ваших клиентов	<p>А. Существуют стандартные исследования, которые проводятся регулярно = 2 балла</p> <p>Б. Частично (например, отсутствует стандартная процедура или исследования проводятся нерегулярно) = 1 балл</p> <p>В. Нет = 0 баллов</p>
38. Организация оценивает удовлетворенность клиентов с помощью следующих <b>методов</b> (более одного варианта ответа)	<p>А. Пассивная обратная связь со стороны клиентов (отзывы на сайте; отзывы в процессе продажи / обслуживания и т.п. ) = 1 балл</p> <p>Б. Активная обратная связь (обязательные опросы клиентов во время или сразу после продажи / оказания услуги) = 2 балла</p> <p>В. Выборочные маркетинговые исследования группы клиентов = 1 балл</p> <p>Г. Анализ продаж (повторные покупки; использование дисконтных карт; участие в акциях и т.п.) = 1 балл</p> <p>Д. Оценка качества работы своего персонала, работающего с клиентами («тайный покупатель», супервизия и т.п.) = 2 балла</p> <p>Е. Другое = 1 балл</p> <p>Ж. Затрудняюсь ответить = 0 баллов</p>

Вопрос	Критерии ответа
39. Для <b>профилактики претензий</b> и недовольства со стороны клиентов в организации применяется (более одного варианта ответа)	А. Стандартная процедура обработки претензий = 1 балл
	Б. Обучение сотрудников методам разрешения напряжённых, конфликтных ситуаций с клиентами = 2 балла
	В. Контроль качества продукции / услуг = 1 балл
	Г. Анализ, разбор претензий. На основе анализа – меры по устранению причин возникновения = 2 балла
	Д. Другое = 1 балл
40. В течение последнего года у организации не было серьёзных <b>конфликтов с деловыми партнёрами</b> (поставщиками, субподрядчиками и т.п.)	А. Конфликтов не было = 2 балла
	Б. Конфликты были, но они были решены «мирным путём», с помощью переговоров = 1 балл
	В. Были серьёзные конфликты, которые разрешились (решаются) в судебном порядке = 0 баллов
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
41. У организации существуют тесные связи с деловыми партнёрами, которые вполне можно считать <b>дружескими</b> отношениями, например... (более одного варианта ответа)	А. Существует обмен учебными курсами и/или стажировками сотрудников = 2 балла
	Б. Совместно разрабатываются планы по развитию бизнеса (согласование стратегии, маркетинговых программ и т.п.) = 2 балла
	В. Существуют эксклюзивные условия взаимного сотрудничества (например, связанные с условиями поставок, оплаты и проч.) = 1 балл
	Г. Проводятся совместные мероприятия, сближающие корпоративные культуры (например, совместные праздники, спортивные соревнования и т.д.) = 2 балла
	Д. Другое = 1 балл
Е. Тесных «дружеских» связей с деловыми партнёрами нет, только официальные = 0 баллов	

Вопрос	Критерии ответа
<p>42. Организация (в течение последних 6 месяцев) оказывала благотворительную <b>финансовую (спонсорскую) помощь</b>: (более одного варианта ответа)</p>	А. Частным лицам = 1 балл
	Б. Социальным учреждениям (образовательным, медицинским и т.п.) = 2 балла
	В. Некоммерческим организациям (НКО) = 2 балла
	Г. В рамках отдельных мероприятий («дни города» и т.п.) = 1 балл
	Д. Другое = 1 балл
	Е. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
Ж. Нет, не оказывает = 0 баллов	
<p>43. Организация (в течение последних 6 месяцев) участвовала <b>в социальных проектах / акциях (нефинансовое участие!)</b>: <i>Примерами таких проектов могут быть работа волонтеров-сотрудников организации; сбор вещей; предоставление ресурсов организации и т.п.</i> (более одного варианта ответа)</p>	А. Организация сама организует и проводит благотворительные социальные проекты / акции = 2 балла
	Б. У организации есть подшефные социальные учреждения, с которыми она сотрудничает постоянно = 2 балла
	В. Организация принимает участие в соц. проектах / акциях некоммерческих организаций (НКО) = 2 балла
	Г. Организация принимает участие в региональных соц. проектах / акциях (на уровне района, города, области) = 2 балла
	Д. Другое = 1 балл
	Е. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
Ж. Нет, не участвует = 0 баллов	
<p>44. Организация сотрудничает с <b>некоммерческими организациями (НКО)</b> следующим образом: (один вариант ответа)</p>	А. Никак не сотрудничает. НКО не обращаются к нам за помощью = 0 баллов
	Б. Не сотрудничает. НКО обращались к нам за помощью, но за такой, которую мы не можем оказать = 0 баллов
	В. Существует 1-3 некоммерческие организации (НКО), с которыми мы сотрудничаем постоянно = 2 балла
	Г. Сотрудничаем с различными НКО от случая к случаю (постоянных партнеров нет). = 1 балл
	Д. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
	Е. Никак. Мы сами некоммерческая организация = 0 баллов



Вопрос	Критерии ответа
45. В организации существует <b>профсоюзная ячейка</b>	А. Да, существует и принимает активное участие в жизни организации = 2 балла
	Б. Да, существует, но практически не принимает никакого участия в жизни организации = 1 балл
	В. Нет, не существует = 0 баллов
	Г. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
46. На предприятии заключён <b>коллективный Трудовой договор</b> между работодателем и профсоюзом (или полномочными представителями работников)	А. да = 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
47. У организации есть опыт конструктивного сотрудничества с <b>государственными учреждениями</b> (местные органы власти; контролирующие организации и т.п.), выходящий за рамки официальных отношений:	А. да = 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов
48. У организации отсутствуют конфликты с <b>местными жителями</b> (живут на территории, прилегающей к инфраструктурным объектам) (один вариант)	А. Очень хорошие отношения (реализуем инфраструктурные проекты для местных жителей) = 2 балла
	Б. Хорошие отношения (нет конфликтов) = 1 балл
	В. Бывают незначительные конфликты, которые оперативно решаются = 1 балл
	Г. Существуют серьёзные (в т.ч. «хронические») конфликты, связанные с недовольством деятельностью предприятия со стороны местных жителей = 0 баллов
	Д. Затрудняюсь ответить = 0 баллов
49. В течение последнего года претензий со стороны органов <b>экологического надзора</b> в адрес предприятия не было.	А. да = 2 балла
	Б. нет = 0 баллов
	В. затрудняюсь ответить = 0 баллов

Вопрос	Критерии ответа
50. В течение последнего года организация реализовала / реализует <b>инфраструктурные проекты</b> для местных жителей: (более одного варианта ответа)	А. Строительство объектов «двойного назначения» (например, дороги, которой пользуется и организация, и местные жители) = 1 балл
	Б. Строительство социальных/бытовых объектов для местных жителей (например, оборудование детских площадок во дворах) = 2 балла
	В. Участие в разовых акциях по благоустройству (например, «субботники» по уборке мусора; выделение снегоуборочной техники и т.п.) = 2 балла
	Г. Другое = 1 балл
	Д. У организации нет инфраструктурных проектов для местных жителей = 0 баллов
	Е. Затрудняюсь ответить = 0 баллов

Таким образом, максимальное количество баллов, которое можно набрать с помощью данной анкеты равно 154 баллам. Этот показатель (154 балла) принимаем за 100%. Результаты организаций, которые принимали участие в исследовании оцениваются в данных процентных значениях.

Итоговый рейтинг развития КСО определяется по результатам ранжирования участников исследования на основе их процентных значений (% от максимального количества баллов, которые можно набрать в анкете).

### Методика оценки уровня развития КСО на предприятии (для опроса на <https://virtualexs.ru/> и составления рейтинга)

Вопрос	Критерии ответа
1. Укажите <b>название</b> вашей организации	
2. Город	
3. <b>Статус</b> организации	А. Бизнес, коммерческое предприятие Б. Некоммерческая организация
4. <b>Должностной уровень</b> сотрудника, отвечающего на вопросы анкеты	А. Учредитель
	Б. Руководитель высшего уровня (директор; зам. директора)
	В. Руководитель (руководитель направления, отдела, службы и т.п.)
	Г. Делегированный сотрудник (компетентный специалист, которому руководство доверило отвечать на вопросы данного исследования)
	Д. Другое

Вопрос	Критерии ответа
5. <b>Основная сфера деятельности (для бизнеса):</b>	А. Производство
	Б. Торговля
	В. Услуги
	Г. Мы – некоммерческая организация
6. <b>Основная сфера деятельности (для некоммерческой организации)</b>	А. Государственная корпорация / учреждение
	Б. Фонд (социальный, благотворительный и т.п.)
	В. Юридическое объединение (ассоциация, союз и т.п.)
	Г. Профсоюз
	Д. Кооператив
	Е. Товарищество (садоводческое; собственников жилья и др.)
	Ж. Общественное объединение (в т.ч. религиозное, политическое и др.)
	З. Другое
7. <b>Размер</b> организации (по количеству сотрудников)	А. Малая (до 50 человек)
	Б. Средняя (51-150 человек)
	В. Крупная (более 151 человека)
8. Организация <b>учреждена</b> (юридически зарегистрирована):	А. В Псковской области (в т.ч. г. Пскове)
	Б. В России (любой город за пределами Псковской области)
	В. За рубежом
9. Как можно кратко характеризовать <b>кадровую ситуацию</b> в вашей организации? (один вариант ответа)	А. стабильность (количество и состав персонала практически не меняется)
	Б. рост (новые направления деятельности, новые сотрудники)
	В. сокращение персонала
	Г. высокая текучесть кадров
10. В процессе <b>поиска и подбора</b> новых сотрудников наша организация активно сотрудничает с учебными заведениями (школами, колледжами, вузами).	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить

Вопрос	Критерии ответа
11. В организации разработан и используется <b>программа адаптации</b> новых сотрудников.	А. Да (есть «Положение об адаптации»; есть стандартный процесс и ответственные)
	Б. Частично (процесс адаптации не документирован, но есть традиции)
	В. Нет
12. Адаптация новичков в нашей организации является <b>эффективной</b> .	А. Да (большая часть новичков после испытательного срока остаётся)
	Б. Нет (большая часть новичков увольняется в течение испытательного срока или 6-8 месяцев после его окончания)
	В. затрудняюсь ответить
13. В нашей организации существует <b>система обучения и развития</b> персонала.	А. Да (есть «Положение об обучении» или аналогичные документы; есть стандартные процессы и ответственные)
	Б. Частично (процесс обучения не документирован, но есть традиции)
	В. Нет
14. В нашей организации регулярно <b>выделяются средства</b> (планируемый бюджет, Фонд и т.п.) на развитие и обучение сотрудников.	А. Да
	Б. Иногда, нерегулярно
	В. Нет
15. В нашей организации поощряется <b>самообучение и профессиональное саморазвитие</b> персонала. (один вариант ответа)	А. Самостоятельное обучение сотрудников поддерживается организацией (частичная оплата; предоставление учебного отпуска; создание условий и т.п.)
	Б. Самостоятельное обучение сотрудников не поддерживается организацией.
	В. Руководство препятствует самостоятельному профессиональному развитию сотрудников.
16. В нашей организации существует <b>система наставничества</b> .	А. Зрелая система наставничества (есть «Положение о наставничестве»; труд наставников оплачивается и т.п.)
	Б. Традиционное наставничество (простое закрепление за новичками более опытных сотрудников, труд наставников не поощряется, но существуют традиции)
	В. Система наставничества отсутствует.

Вопрос	Критерии ответа
<p>17. В нашей организации применяются <b>формы профессионального обучения</b>, такие как: (более одного варианта ответа)</p>	А. Внутренние программы обучения (тренинги, курсы и т.п., которые проводят собственные специалисты).
	Б. Внешние программы обучения (тренинги, курсы и т.п., которые проводят приглашённые специалисты).
	В. Учебные программы вне стен организации (на базе учебных центров, тренинговых компаний и т.п.).
	Г. Стажировки в других организациях / подразделениях
	Д. Не применяются.
<p>18. В нашей организации за развитие и обучение сотрудников (на уровне ВСЕЙ организации) <b>отвечает</b> (один вариант ответа):</p>	А. Руководитель организации / подразделения
	Б. Кто-то из руководства (нет постоянного ответственного сотрудника)
	В. Один из заместителей руководителя и/или специалист по управлению персоналом (постоянный ответственный сотрудник)
	Г. Затрудняюсь ответить Д. Никто
<p>19. Для обучения и развития сотрудников имеется следующая <b>инфраструктура</b> (один вариант ответа):</p>	А. Развитая инфраструктура: Учебный Центр (класс); библиотека; оборудование (тренажёры, тесты)
	Б. Частично, но организация работает над созданием такой инфраструктуры
	В. Инфраструктуру отсутствует / является недостаточной
<p>20. В организации существуют доступные для всех сотрудников способы <b>общения с руководством</b> (коммуникации «снизу – вверх»). (более одного варианта ответа)</p>	А. Руководитель организации/подразделения регулярно лично доступен (есть постоянные часы приёма или «обхода»; принята «политика открытых дверей» и т.п.).
	Б. Система обратной связи (например, «почтовый ящик» для сбора предложений и жалоб).
	В. Другое
	Г. Коммуникации «снизу-вверх» отсутствуют или недостаточно эффективны.

Вопрос	Критерии ответа
<p>21. В организации созданы условия для эффективного группового <b>взаимодействия сотрудников</b> (более одного варианта ответа):</p>	А. Регулярное проведение общих собраний трудового коллектива; коллегиальное принятие решений
	Б. Совместные планерки с родственными подразделениями
	В. Работа проектных групп; «команд», включающих сотрудников разных подразделений
	Г. Другое
	Д. Ничего такого нет...
<p>22. В организации существует мониторинг <b>трудовой удовлетворенности</b> сотрудников</p>	А. Да, существует стандартная процедура (например, анкетирование), которая проводится регулярно.
	Б. Частично (например, отсутствует стандартная процедура или проводится нерегулярно).
	В. Нет
<p>23. Чаще всего <b>конфликтные ситуации</b>, возникающие между сотрудниками и работодателем, решаются (один вариант ответа)</p>	А. С помощью неформальных переговоров «с глазу на глаз» между сторонами конфликта.
	Б. С помощью открытых переговоров, где к решению конфликта привлекается трудовой коллектив (или его часть).
	В. С помощью привлечения специальных посредников (юриста; профсоюзов; создания Комиссии по разрешению конфликтов и т.п.).
	Г. В суде
	Д. Затрудняюсь ответить
<p>24. В течение последних 12 месяцев отсутствуют <b>судебные иски</b> в адрес предприятия со стороны уволенных работников</p>	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить
<p>25. В течение последнего года (или со времени последней проверки) со стороны <b>Государственной Инспекции труда...</b></p>	А. К организации не было никаких претензий, замечаний
	Б. Были претензии, которые в настоящее время исправляются
	В. Не было никаких контактов с ГИТ
	Г. Затрудняюсь ответить

Вопрос	Критерии ответа
26. В течение последних 12 месяцев на предприятии отсутствуют <b>несчастные случаи</b> , повлекшие за собой причинение вреда здоровью сотрудников	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить
27. В организации осуществляется комплекс необходимых мер по <b>охране труда</b> (более одного варианта ответа):	А. С сотрудниками проводится обучение / инструктаж по технике безопасности
	Б. Сотрудники обеспечены средствами коллективной/индивидуальной защиты
	В. Существует должность / служба (договор с внешней службой) по охране труда
	Г. Медицинское обеспечение (мед. осмотры сотрудников; мед. пункт и т.п.)
	Д. Проведена/проводится аттестация рабочих мест по условиям труда
	Е. Другое
Ж. Меры по охране труда отсутствуют или недостаточно эффективны	
28. В организации соблюдается <b>режим труда и отдыха</b> работников (более одного варианта ответа)	А. Существует и соблюдается график очередных оплачиваемых отпусков
	Б. Сверхурочная работа (в т.ч. в выходные и праздничные дни; в ночную смену) оплачивается надлежащим образом
	В. Каждый сотрудник имеет не менее 42 часов еженедельного непрерывного отдыха (2 дня подряд)
	Г. Применяются гибкие формы организации рабочего времени (свободный график; удаленная работа и т.п.)
	Д. Ничего из перечисленного
	Е. Затрудняюсь ответить



Вопрос	Критерии ответа
<p>29. В организации в наибольшей степени определяют / регламентируют характер трудовых отношений в организации следующие <b>внутренние документы</b> (более одного варианта ответа):</p>	А. Стратегия (или аналогичные документы: миссия, видение, заявление о ценностях и т.п.).
	Б. Корпоративный / Этический кодекс
	В. Правила внутреннего трудового распорядка
	Г. Должностные инструкции
	Д. Внутренние стандарты процессов / коммуникаций
	Е. Положения, связанные с мотивацией и оплатой труда
	Ж. Положения, связанные с обучением и развитием персонала
	З. Другое
	И. Документы отсутствуют или применяются неэффективно
<p>30. В течение последнего года <b>расходы</b> организации на персонал... (один вариант ответа)</p>	А. Возросли
	Б. Остались неизменными
	В. Остались неизменными, но изменились принципы/структура распределения расходов
	Г. Сократились
Д. Затрудняюсь ответить	
<p>31. В течение последнего года на предприятии <b>заработная плата</b> выплачивается в полном размере и в установленные сроки (один вариант ответа)</p>	А. Да, в полной мере
	Б. Частично (у предприятия есть незначительные задержки/задолженность по выплатам заработной платы отдельным сотрудникам)
	В. У предприятия серьёзные трудности с выплатой заработной платы сотрудникам
Г. Затрудняюсь ответить	
<p>32. <b>Уровень</b> оплаты труда в организации:</p>	А. Выше, чем в среднем по отрасли
	Б. Соответствует среднему по отрасли
	В. Ниже, чем по отрасли
	Г. Затрудняюсь ответить

Вопрос	Критерии ответа
<p>33. <b>На предприятии существует система дополнительных льгот, компенсаций, бонусов</b> и т.п. мотивационных мер (например, компенсации за мобильную связь и использование личного транспорта; оплата медицинских/спортивных программ; выплаты к торжественным/трагическим событиям и др.) (один вариант ответа)</p>	<p>А. Да, развитая система мотиваторов (более 5 опций)</p> <p>Б. Есть отдельные мотиваторы (не более 5 опций)</p> <p>В. Дополнительные мотиваторы применяются крайне редко и/или только к отдельным категориям сотрудников</p> <p>Г. Нет, дополнительные льготы, выплаты, компенсации и т.п. отсутствуют</p> <p>Д. Затрудняюсь ответить</p>
<p>34. В организации регулярно проводятся мероприятия, направленные на формирование и поддержание единой <b>корпоративной культуры</b> (более одного варианта ответа):</p>	<p>А. Отмечаются профессиональные и корпоративные календарные праздники</p> <p>Б. Существует традиция чествования / награждения лучших / старейших работников</p> <p>В. Существует традиция празднования «выдающихся» результатов (например, итогов года)</p> <p>Г. Внутри организации есть объединения сотрудников «по интересам» (своя спортивная команда; группа изучения иностранного языка и т.п.).</p> <p>Д. Имеются «корпоративные СМИ», информирующие всех сотрудников о целях, успехах, перспективах организации и т.п.</p> <p>Е. Другие эффективные методы</p> <p>Ж. Мероприятия по развитию корпоративной культуры отсутствуют или неэффективны</p>
<p>35. Оценка <b>имиджа и деловой репутации</b> нашей организации в глазах потребителей (клиентов) (один вариант ответа)</p>	<p>А. Положительная (привлекательный имидж, превосходная репутация).</p> <p>Б. В целом положительная (есть незначительные проблемы, над устранением которых работаем)</p> <p>В. Противоречивая (среди клиентов есть наши «поклонники» и есть те, кто относится негативно)</p> <p>Г. Негативная (имидж и деловую репутацию нашей организации надо менять)</p> <p>Д. Затрудняюсь ответить</p>

Вопрос	Критерии ответа
36. Со стороны потребителей наших товаров / услуг в течение последнего года <b>официальные жалобы</b> в различные инстанции (например, Роспотребнадзор)... (один вариант ответа)	<p>A. Отсутствуют, жалоб не было</p> <p>Б. Были жалобы, которые уже решены (будут решены в ближайшее время)</p> <p>В. Есть жалобы, решение которых затягивается (в т.ч. возможно судебное разбирательство)</p> <p>Г. Затрудняюсь ответить</p>
37. Наша организация применяет регулярный <b>мониторинг</b> удовлетворённости / лояльности ваших клиентов	<p>A. Существуют стандартные исследования, которые проводятся регулярно.</p> <p>Б. Частично (например, отсутствует стандартная процедура или исследования проводятся нерегулярно).</p> <p>В. Нет</p>
38. Организация оценивает удовлетворенность клиентов с помощью следующих <b>методов</b> (более одного варианта ответа)	<p>A. Пассивная обратная связь со стороны клиентов (отзывы на сайте; отзывы в процессе продажи / обслуживания и т.п. )</p> <p>Б. Активная обратная связь (обязательные опросы клиентов во время или сразу после продажи / оказания услуги)</p> <p>В. Выборочные маркетинговые исследования группы клиентов</p> <p>Г. Анализ продаж (повторные покупки; использование дисконтных карт; участие в акциях и т.п.)</p> <p>Д. Оценка качества работы своего персонала, работающего с клиентами («тайный покупатель», супервизия и т.п.)</p> <p>Е. Другое</p> <p>Ж. Затрудняюсь ответить</p>
39. Для <b>профилактики претензий</b> и недовольства со стороны клиентов в организации применяется (более одного варианта ответа)	<p>A. Стандартная процедура обработки претензий</p> <p>Б. Обучение сотрудников методам разрешения напряжённых, конфликтных ситуаций с клиентами</p> <p>В. Контроль качества продукции / услуг</p> <p>Г. Анализ, разбор претензий. На основе анализа – меры по устранению причин возникновения.</p> <p>Д. Другое</p> <p>Е. Никакие методы не применяются или их эффективность недостаточна</p>

Вопрос	Критерии ответа
<p>40. В течение последнего года у организации не было серьёзных <b>конфликтов с деловыми партнёрами</b> (поставщиками, субподрядчиками и т.п.)</p>	А. Конфликтов не было
	Б. Конфликты были, но они были решены «мирным путём», с помощью переговоров
	В. Были серьёзные конфликты, которые разрешились (решаются) в судебном порядке
	Г. Затрудняюсь ответить
<p>41. У организации существуют тесные связи с деловыми партнёрами, которые вполне можно считать <b>дружескими</b> отношениями, например... (более одного варианта ответа)</p>	А. Существует обмен учебными курсами и/или стажировками сотрудников
	Б. Совместно разрабатываются планы по развитию бизнеса (согласование стратегии, маркетинговых программ и т.п.)
	В. Существуют эксклюзивные условия взаимного сотрудничества (например, связанные с условиями поставок, оплаты и проч.)
	Г. Проводятся совместные мероприятия, сближающие корпоративные культуры (например, совместные праздники, спортивные соревнования и т.д.)
	Д. Другое
	Е. Тесных «дружеских» связей с деловыми партнёрами нет, только официальные
<p>42. Организация (в течение последних 6 месяцев) оказывала благотворительную <b>финансовую (спонсорскую) помощь</b> (более одного варианта ответа):</p>	А. Частным лицам
	Б. Социальным учреждениям (образовательным, медицинским и т.п.)
	В. Некоммерческим организациям (НКО)
	Г. В рамках отдельных мероприятий («дни города» и т.п.)
	Д. Другое
	Е. Затрудняюсь ответить
	Ж. Нет, не оказывает

Вопрос	Критерии ответа
<p>43. Организация (в течение последних 6 месяцев) участвовала <b>в социальных проектах / акциях</b> (нефинансовое участие!): <i>Примерами таких проектов могут быть работа волонтеров-сотрудников организации; сбор вещей; предоставление ресурсов организации и т.п.</i> (более одного варианта ответа)</p>	А. Организация сама организует и проводит благотворительные социальные проекты / акции
	Б. У организации есть подшефные социальные учреждения, с которыми она сотрудничает постоянно
	В. Организация принимает участие в соц.проектах / акциях некоммерческих организаций (НКО)
	Г. Организация принимает участие в региональных соц.проектах / акциях (на уровне района, города, области)
	Д. Другое
	Е. Затрудняюсь ответить
<p>44. Организация сотрудничает с <b>некоммерческими организациями (НКО)</b> следующим образом: (один вариант ответа)</p>	А. Никак не сотрудничает. НКО не обращаются к нам за помощью.
	Б. Не сотрудничает. НКО обращались к нам за помощью, но за такой, которую мы не можем оказать.
	В. Существует 1-3 некоммерческие организации (НКО), с которыми мы сотрудничаем постоянно
	Г. Сотрудничаем с различными НКО от случая к случаю (постоянных партнеров нет).
	Д. Затрудняюсь ответить
<p>45. В организации существует <b>профсоюзная ячейка</b></p>	А. Да, существует, и принимает активное участие в жизни организации.
	Б. Да, существует, но практически не принимает никакого участия в жизни организации.
	В. Нет, не существует.
	Г. Затрудняюсь ответить.
<p>46. На предприятии заключён <b>коллективный Трудовой договор</b> между работодателем и профсоюзом (или полномочными представителями работников)</p>	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить

Вопрос	Критерии ответа
<p>47. У организации есть опыт конструктивного сотрудничества с <b>государственными учреждениями</b> (местные органы власти; контролирующие организации и т.п.), выходящий за рамки официальных отношений:</p>	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить
<p>48. У организации отсутствуют конфликты с <b>местными жителями</b> (живут на территории, прилегающей к инфраструктурным объектам) (один вариант)</p>	А. Очень хорошие отношения (реализуем инфраструктурные проекты для местных жителей)
	Б. Хорошие отношения (нет конфликтов)
	В. Бывают незначительные конфликты, которые оперативно решаются
	Г. Существуют серьёзные (в т.ч. «хронические») конфликты, связанные с недовольством деятельностью предприятия со стороны местных жителей.
<p>49. В течение последнего года претензий со стороны органов <b>экологического надзора</b> в адрес предприятия не было.</p>	А. да
	Б. нет
	В. затрудняюсь ответить
<p>50. В течение последнего года организация реализовала / реализует <b>инфраструктурные проекты</b> для местных жителей: (более одного варианта ответа)</p>	А. Строительство объектов «двойного назначения» (например, дороги, которой пользуется и организация, и местные жители).
	Б. Строительство социальных/бытовых объектов для местных жителей (например, оборудование детских площадок во дворах)
	В. Участие в разовых акциях по благоустройству (например, «субботники» по уборке мусора; выделение снегоуборочной техники и т.п.)
	Г. Другое
	Д. У организации нет инфраструктурных проектов для местных жителей
Е. Затрудняюсь ответить	

Вопрос	Критерии ответа
51. Мы даём согласие на участие нашей компании в <b>открытом (публичном) рейтинге</b> по уровню развития корпоративной социальной ответственности среди организаций Псковской области	<p>А. Да, согласны (По результатам данной анкеты вашей организации будет присвоено место в КСО-рейтинге. Рейтинг будет в открытом доступе, в т.ч. для СМИ).</p> <p>Б. Нет, не согласны (Ваши ответы по данной анкете будут использоваться анонимно; название вашей организации в КСО-рейтинге упоминаться не будет)</p>

## **Рекомендации по разработке и внедрению «Корпоративного этического кодекса» в компаниях малого и среднего бизнеса**

Рекомендации сформулированы на основе опыта консалтинговой компании «Психология и бизнес» (г. Псков) по разработке и внедрению Корпоративных этических кодексов в компаниях СМБ г. Пскова и Псковской области в 2009-2014 годах.

Рекомендации адресованы руководителям бизнес-организаций, заинтересованных в применении Этического кодекса в своей работе.

1. Внедрение Этического кодекса наиболее эффективно в компаниях, численность сотрудников в которых составляет 50 и более человек. В более мелких компаниях разработка отдельного Этического кодекса нецелесообразна (достаточно включить отдельные этические принципы в уже существующие в компании документы, например, в Стандарты обслуживания клиентов, Правила трудового распорядка и т.п.).

2. Этический кодекс наиболее эффективен для организаций/подразделений front-office (т.е. подразделений, работающих в непосредственном контакте с клиентами и партнерами компании).

3. Не рекомендуется внедрение Этического кодекса, если: а) компания находится в кризисе и происходят значительные изменения в её кадровом составе (сокращения, ротации); б) у компании недостаточно финансовых возможностей для поддержания регулярных КСО-мероприятий; в) в компании существуют внутренние проблемы с управляемостью и трудовой дисциплиной («горячие» конфликты).

4. В значительной мере ускоряет и облегчает внедрение Этического кодекса наличие в компании ясных стратегических целей (долгосрочного плана деятельности), а также наличие явно сформулированных (в виде «Миссии», «Видения», «Политики» и т.п.; название документа может быть разным) бизнес-ценностей.

5. Разработка Корпоративного этического кодекса должна в первую очередь опираться на уже существующий в компании опыт/практики КСО (корпоративной социальной ответственности).

6. При внедрении Этического кодекса в работу организации сам процесс разработки Кодекса значительно важнее итогового результата (т.е. окончательного варианта документа «Корпоративный этический кодекс»). Крайне важно,

чтобы в процесс разработки (выдвижение и обсуждение отдельных положений Кодекса; принятие промежуточных решений и т.д.) было вовлечено максимальное количество сотрудников организации. Открытый «разговор об этике» очень важен, т.к. позволяет сплотить коллектив вокруг ключевых ценностей бизнеса, укрепить «командный дух» в организации.

7. Процесс разработки Кодекса является внутренним микро-проектом компании, требующим соответствующего проектного управления. Инициатором проекта, как правило, является руководитель организации. Также необходимо выбрать руководителя и членов проектной (рабочей) группы по разработке Кодекса. Важно, чтобы в состав проектной группы входили люди, имеющие опыт участия в КСО-мероприятиях внутри и вне организации. Желательно, чтобы в проектную группу входили сотрудники с большим стажем работы (как носители корпоративных ценностей); а также сотрудники разного должностного уровня. Наиболее эффективны небольшие проектные группы от 3 до 7 человек, которые встречаются для работы над проектом не реже 1 раза в 1-2 недели. Главная задача проектной группы: сбор информации/идей/предложений, а также формулировка основных положений Корпоративного этического кодекса.

8. Разработанные микро-проектной группой первичные (черновые) варианты Этического кодекса в обязательном порядке обсуждаются на открытых (для всех сотрудников компании) совещаниях. Если компания крупная, то рекомендуется проводить такие совещания в рамках отдельных подразделений. Цель совещаний: уточнение формулировок отдельных положений Кодекса; сбор новых предложений; разъяснение того, как будут применяться данные положения в практике деятельности компании. Важно, чтобы подобные рабочие совещания проводились регулярно, как правило, 1 раз в 2-3 недели.

9. Рекомендуемое время разработки и внедрения Корпоративного этического кодекса – 4-6 месяцев. Кодекс может быть внедрён и быстрее, но не забывайте, что процесс внедрения гораздо важнее результата! В процессе внедрения каждый сотрудник должен понять, почему этот документ так важен; должен осознать свой личный вклад в разработку данного документа; должен понять, как данный документ будет применяться на практике. Особенно важно добиться внутреннего принятия и искренней поддержки Кодекса со стороны наиболее старых (в смысле стажа и опыта работы) и авторитетных работников компании, т.к. именно эти люди являются неформальными «трансляторами» корпоративных ценностей.

10. К процессу разработки Кодекса крайне рекомендуется привлечение внешнего консультанта, имеющего практический опыт разработки и внедрения этических кодексов. Внешний консультант может дать полезную информацию по структуре и содержанию Кодекса; но главная его функция – быть посредником (модератором) в процессе обсуждения проекта Кодекса в коллективе. Дело в том, что в некоторых компаниях внедрение Кодекса (диалог о ценностях бизнеса и этических принципах) может приводить к выявлению и обострению различных организационных проблем и противоречий. В подобных ситуациях задача внешнего модератора: выступать в роли посредника, и направить разрешение выявленных проблем в конструктивное русло.



11. Кроме основного текста, документ «Этический кодекс» может включать в себя Приложения, являющиеся рабочими инструкциями, конкретизирующими выполнение отдельных положений Кодекса. В данных инструкциях должны быть описаны требуемые действия (бизнес-процессы), необходимые ресурсы и указаны ответственные за исполнение сотрудники.

12. После подготовки проектной группой окончательного варианта Кодекса, он утверждается руководителем организации в качестве ЛНА (локального нормативного акта), и доводится под роспись до всех членов трудового коллектива.

13. Чтобы принятый в компании Этический кодекс не превратился в «бумажку», рекомендуется следующее (особенно важно в первые 3-6 месяцев после утверждения Кодекса!): а) регулярно распространять внутри компании (и во внешних СМИ) информацию, рассказывающую о конкретных случаях выполнения на практике отдельных положений Кодекса; б) ввести в практику регулярное поощрение (материальное и моральное) сотрудников и подразделений, соблюдающих в своей работе принципы Этического кодекса.

14. Крайне важно, чтобы в процессе разработки и в течение 1-2 лет после официального утверждения Этического кодекса, сформулированные в нём принципы оставались в зоне приоритетного внимания руководства компании. Руководители должны быть крайне внимательны к выполнению/не выполнению принципов этического кодекса. Положения Кодекса должны учитываться при принятии важных управленческих решений. Если руководители компании не будут демонстрировать лично серьёзного и ответственного отношения к положениям Кодекса, то эффект от его внедрения будет минимальным.

15. Также очень важно обеспечить жизнеспособность разработанного Кодекса, создав соответствующие процедуры трансляции заложенных в нём положений внутри компании. Например, знание положений Кодекса можно включить в процедуру регулярной оценки/аттестации сотрудников. Например, изучение положений Кодекса важно включить в программу первичного (адаптационного) обучения новых сотрудников; а также сделать рассказ о ключевых этических принципах компании частью программы наставничества.

**Корпоративный  
этический кодекс**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Этический кодекс <название организации>**

**1. Общие положения**

- 1.1. Этический кодекс (*в дальнейшем – Кодекс*) вводится с целью улучшения Корпоративной Социальной Ответственности (КСО) бизнеса, для обеспечения отношений социального партнёрства внутри трудового коллектива организации, а также во взаимоотношениях организации с внешними партнёрами (клиентами; деловыми партнёрами; общественными организациями; государственными учреждениями; широкой общественностью).
- 1.2. Результатом внедрения и применения Кодекса **внутри компании** является:
  - 1.2.1. Улучшение социального и психологического климата в трудовом коллективе.
  - 1.2.2. Повышение социальной стабильности предприятия в целом (в т.ч. снижение текучести кадров; исключение негативных случаев, требующих судебного разбирательства и т.п.).
  - 1.2.3. Повышение удовлетворенности трудом сотрудников предприятия.
  - 1.2.4. Повышение трудовой дисциплины и ответственности сотрудников за результаты своего труда. Повышение производительности труда.
  - 1.2.5. Профилактика трудовых конфликтов (в т.ч. между работниками и работодателем).
- 1.3. Результатом внедрения и применения Кодекса для **внешних социальных отношений** компании является:
  - 1.3.1. Конструктивный вклад бизнеса в социальное развитие региона, увеличение социальной значимости деятельности организации.
  - 1.3.2. Большая прозрачность в деятельности организации; информационная открытость, широкая вовлеченность в социальные коммуникации.
  - 1.3.3. Рост положительной деловой и социальной репутации бизнеса.
  - 1.3.4. Создание возможностей для взаимовыгодного межсекторального сотрудничества (бизнес – власть; бизнес – общественные организации и др.).
- 1.4. Правила данного Кодекса распространяются на всех сотрудников компании, включая руководство. Правила данного Кодекса определяют основные принципы, которых должен придерживаться каждый сотрудник в отношениях и в повседневном общении внутри организации (с коллегами,

подчиненными, руководством); а также вне организации в рамках отношений/коммуникаций, возникающих по производственной необходимости (с клиентами, поставщиками, подрядчиками и т.п.).

- 1.5. Кодекс является локальным нормативным актом организации, обязательным для исполнения всеми сотрудниками организации. Кодекс (а также вносимые в него изменения) доводится до сведения каждого сотрудника организации под роспись. Первичное ознакомление с Кодексом осуществляется при приеме на работу менеджером по персоналу (или другим сотрудником, осуществляющим прием на работу). В дальнейшем контроль над соблюдением Кодекса в подразделениях осуществляют руководители подразделений, в организации в целом – директор компании.
- 1.6. Настоящий Кодекс разработан в соответствии с требованиями нормативных документов более высокого уровня: Гражданского Кодекса РФ, Трудового Кодекса РФ, Устава Предприятия. Также в Кодексе учитываются рекомендации существующих стандартов Корпоративной Социальной Ответственности международного образца (ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility» и ГОСТ 26000-2012). Отдельные положения настоящего Кодекса могут быть дополнены или подробно раскрыты в соответствующей организационной документации (отдельные «Положения...», регламенты бизнес-процессов, должностные и рабочие инструкции и т.п.).
- 1.7. Настоящий Кодекс и изменения к нему утверждаются приказом директора организации. До утверждения Кодекса он в обязательном порядке проходит обсуждение и утверждение на собрании представительного органа сотрудников организации (или на общем собрании трудового коллектива, если представительный орган не сформирован).

## **2. Правила этических отношений внутри компании:**

- 2.1. **Руководство компании** обязуется:
  - 2.1.1. Осуществлять кадровую политику в организации в соответствии с требованиями Трудового Кодекса РФ и других законодательных актов РФ, регламентирующих трудовые отношения.
  - 2.1.2. В соответствующих документах («Миссия», «Стратегическое видение» и т.п.) сформулировать основные ценности, на которые опирается компания как социальная общность людей; определить социальный смысл (предназначение) существования бизнеса.
  - 2.1.3. Придерживаться политики информационной открытости на региональном рынке труда, публикуя точную информацию о вакансиях и условиях труда внутри компании; а также сообщая достоверную информацию о кадровой ситуации в компании в контролирующие организации.
  - 2.1.4. Качественно и своевременно осуществлять юридическое оформление трудовых отношений с принятыми на работу сотрудниками. Своевременно и в полном объеме выполнять требуемый по закону кадровый документооборот и отчетность.

- 2.1.5. Вовремя и в полном объеме выплачивать заработную плату сотрудникам организации. Поддерживать и развивать прозрачную и справедливую систему вознаграждения сотрудников, зависящую от их трудового вклада.
  - 2.1.6. Соблюдать требования по охране труда. Постоянно совершенствовать систему мер по охране труда, внедряя новые технологии безопасности. Планомерно улучшать условия труда и состояние рабочих мест в компании (техническое перевооружение не реже 1 раза в 2 года).
  - 2.1.7. Соблюдать режим труда и отдыха работников в соответствии с требованиями ТК РФ. Обеспечивать надлежащий учёт рабочего времени сотрудников. Предоставлять сотрудникам все необходимые льготы и компенсации, связанные со сверхурочной работой (и т.п. случаями, предусмотренными ТК РФ).
  - 2.1.8. Совершенствовать мотивационную систему компании. Применять новые методы материальной и нематериальной мотивации труда, повышающие удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью. Не реже 1 раза в год проводить мониторинг удовлетворенности трудом всех сотрудников организации (ответственный: служба управления персоналом).
  - 2.1.9. Создавать внутри компании открытую информационную среду, различные возможности для передачи информации «снизу – вверх». Каждый сотрудник организации имеет право быть услышанным, без препятствий донести свой вопрос / предложение до руководителя любого уровня.
  - 2.1.10. Способствовать развитию на предприятии рабочего самоуправления. Поддерживать инициативы «снизу» по формированию на базе трудового коллектива различных общественных организаций и объединений (в т.ч. профсоюзных). Оказывать посильную поддержку в работе данных объединений.
  - 2.1.11. Проводить мероприятия по формированию и поддержанию единой корпоративной культуры. Поддерживать организационные традиции, обеспечивающие сплочение трудового коллектива (*перечень корпоративных праздников и других мероприятий см. в «Положении о внутренних коммуникациях»*).
  - 2.1.12. В случае возникновения конфликтов в трудовом коллективе (в т.ч. с работодателем) руководство компании организует переговорный процесс, в котором принимают участие все конфликтующие стороны. В случае необходимости организует Комиссию по разрешению конфликтов, привлекает посредников (юриста, представителей профсоюзов и т.п.).
- 2.2. **Сотрудник компании** обязуется/имеет право:
    - 2.2.1. Придерживаться ключевых целей и ценностей компании (сформулированных в «Миссии», в настоящем Кодексе и в других внутренних документах), последовательно воплощать их в жизнь в своей работе и в отношениях с коллегами.
    - 2.2.2. Принимать активное участие в любой деятельности внутри организации, способствующей прояснению и укреплению корпоративных ценностей и

этических принципов (в т.ч. в разработке настоящего Кодекса, и во внесении в него необходимых поправок и уточнений).

- 2.2.3. При выявлении случаев несоблюдения заявленных этических принципов на любом уровне организации, заявить об этом руководству компании и/или вынести данную проблему на обсуждение трудового коллектива (органов рабочего самоуправления, общественных организаций или объединений внутри компании).
- 2.2.4. Требовать от руководства компании соблюдения норм Трудового законодательства РФ, включая соблюдение работодателем договорных обязательств, указанных в индивидуальном или коллективном Трудовом Договоре (в т.ч. обязательств по выплате заработной платы).
- 2.2.5. Участвовать в мероприятиях и программах по поддержанию и развитию корпоративной культуры. В том числе участвовать в программах обучения (адаптации, наставничества и т.п.) новых сотрудников; поддерживать преемственность этических принципов и традиций внутри компании.
- 2.2.6. Организовывать на базе трудового коллектива организации любые общественные объединения (профсоюзы, общественные советы и т.п.), чья деятельность направлена на поддержание социальной стабильности предприятия, согласование интересов работников и работодателя.
- 2.2.7. Проявлять инициативу, выдвигая конструктивные предложения по улучшению условий труда на предприятии, включая меры по обеспечению надлежащей охраны труда; улучшению системы мотивации (материальной и нематериальной) сотрудников; развитию системы обучения персонала; совершенствованию внутренних коммуникаций и т.п.
- 2.2.8. В случае возникновения конфликтных ситуаций (в т.ч. между работодателем и трудовым коллективом) работник имеет право обращаться за помощью в разрешении данных конфликтов к внешним посредникам (юристам, представителям профсоюзов и т.д.).

### **3. Правила внешних этических отношений:**

- 3.1. В отношениях с клиентами компания обязуется:
  - 3.1.1. Предоставлять потребителям товары и услуги высокого качества (в соответствии с принятыми компанией «Стандартами качества продукции»; продукция компании также содержит все необходимые разрешительные документы и сертификаты).
  - 3.1.2. Предоставлять достоверную и полную информацию о качестве своей продукции, а также о возможностях клиентского сервиса.
  - 3.1.3. В общении с клиентами неуклонно придерживаться заявленных «Стандартов качества обслуживания клиентов» (в данном документе прописаны принципы и правила поведения сотрудников, которые взаимодействуют с клиентами компании).
  - 3.1.4. Соблюдать Правила Торговли и другие Законы РФ, регламентирующие деятельность компании на потребительском рынке.

- 3.1.5. В полном объёме соблюдать договорные обязательства, указанные в заключенных компанией договорах (купли-продажи; оказания услуг и др.). По мере возможностей брать на себя решение проблем, возникающих в связи с непредвиденными рисками, форс-мажорными обстоятельствами и т.п.
  - 3.1.6. При возникновении конфликтных ситуаций с потребителями, идти на встречу клиенту и стараться разрешить проблему мирно. Идти на уступки клиенту в соответствии с «компенсационной матрицей» (см. «Стандарты качества обслуживания клиентов»). В случае невозможности решения конфликта мирным путем действовать строго в соответствии с положениями Закона о защите прав потребителей (ответственные за исполнение – руководители структурных подразделений).
  - 3.1.7. Регулярно (не реже 1 раза в 6 мес.) проводить мониторинг удовлетворенности клиентов качеством нашей продукции и качеством обслуживания (сервиса).
  - 3.1.8. Внедрить на предприятии программу (систему) непрерывного совершенствования качества продукции. Разработать и поддерживать бизнес-процессы, направленные на постоянный контроль качества продукции и поддержание качества на достаточно высоком уровне. Организовать на предприятии «Совет по качеству продукции» (*его работа регламентируется «Положением о системе управления качеством»*).
  - 3.1.9. Широко вовлекать в программу поддержания/улучшения качества продукции (и обслуживания клиентов) всех сотрудников компании. Разработать и применять меры поощрения для сотрудников, которые предоставили клиентам лучший сервис (качество обслуживания).
  - 3.1.10. Проводить мероприятия по формированию высокой культуры потребления продукции компании. Способствовать формированию лояльного (по отношению к компании и её продукту) сообщества потребителей.
- 3.2. В отношениях с деловыми партнёрами компании:
    - 3.2.1. «Деловыми партнёрами» компании считаются поставщики и субподрядчики (а также другие организации), с которыми установлены договорные рабочие отношения (список организаций см. в Приложении № ....).
    - 3.2.2. Этика компании в отношениях с деловыми партнёрами основана на соблюдении баланса взаимной выгоды при условии строгого соблюдения обязательств сторон, зафиксированных в договоре о сотрудничестве.
    - 3.2.3. Каждый деловой партнёр компании рассматривается как долгосрочный (как потенциальное «дочернее подразделение») компании. Поэтому задача каждого руководителя, заключающего договора о сотрудничестве с партнёрами – в переговорах с партнёрами добиваться условий, на которых возможно стратегическое сотрудничество (длительное, взаимовыгодное, интегрированное по стандартам и бизнес-процессам и т.д.).
    - 3.2.4. В рамках договорных обязательств компания гарантирует партнёрам высокое качество предоставляемой продукции (услуг, работ); своевремен-

ность исполнения договорных обязательств; соблюдение бюджетной и финансовой дисциплины.

- 3.2.5. Компания периодически (1 раз в 6-12 мес.) проводит мониторинг удовлетворенности партнёров процессом и результатами сотрудничества. По итогам мониторинга (в случае необходимости) условия сотрудничества могут быть изменены с учётом пожеланий партнёров.
- 3.2.6. В случае возникновения конфликтов с партнёрами пытаться решить проблему с помощью переговоров (к переговорам сразу привлекать топ-менеджеров компании!). Приложить максимум усилий, чтобы не перевести конфликт в плоскость юридического (судебного) разбирательства.
- 3.2.7. Предпринимать меры, направленные на сближение бизнес-процессов и корпоративных культур нашей компании и компаний-партнёров. Для этого может быть предложена программа мероприятий, включающая в себя обмен обучающими программами/стажировками; совместная работа проектных групп по улучшению качества продукции; корпоративные мероприятия (совместные праздники, спортивные соревнования и т.п.). (Программа разрабатывается службой управления персоналом).
- 3.2.8. Предпринимать меры по совместному рекламному продвижению (взаимный PR) организаций. (Планирование совместных рекламных акций осуществляют маркетологи компаний).
- 3.3. В отношениях с другими организациями и общественностью:
  - 3.3.1. Компания ориентирована на поддержание безупречной деловой репутации и высокий уровень престижа в своей экономической отрасли в регионе. Компания безупречно соблюдает налоговую дисциплину; и поддерживает 100% информационную прозрачность для проверяющих гос. структур. Компания стремится войти в список 10 лучших компаний-работодателей по версии региональной Государственной Инспекции Труда.
  - 3.3.2. Компания является активным членом местного экономического сообщества. Входит в региональную Торгово-Промышленную палату, и другие общественные организации бизнес-направленности (РСПП, «Опора России» и др.).
  - 3.3.3. Компания участвует в социальных проектах, инициируемых региональными гос. структурами (Администрацией области; Администрацией города и др.). Примеры таких проектов: День Города; федеральные календарные праздники; мероприятия экономической направленности (ярмарки, выставки и т.п.). Участие предполагает: оказание спонсорской помощи (финансами, продукцией / услугами), рекламно-информационную поддержку, волонтерскую помощь. Оказание спонсорской помощи (финансовой) осуществляется в соответствии с выделенной статьей бюджета компании.
  - 3.3.4. Организация оказывает благотворительную спонсорскую помощь в перечисленных выше формах (полное или частичное финансирование; предоставление продукции/услуг; информационную и волонтерскую помощь) общественным (некоммерческим) организациям и частным лицам. Реше-

ние об оказании спонсорской помощи принимает корпоративный Комитет по благотворительности (список участников Комитета см. в Приложении № ...) в рамках выделенной статьи бюджета компании.

- 3.3.5. В приоритетном порядке благотворительная помощь оказывается: а) членам семей сотрудников организации или бывшим сотрудникам организации, оказавшимся в трудных жизненных обстоятельствах; б) некоммерческим организациям, осуществляющим свою деятельность на территории района / микрорайона / населенного пункта, на котором работают подразделения компании; в) если помощь не требует финансовых затрат, а может быть оказана посредством основной деятельности компании и/или предоставления основной продукции/услуг компании; г) при условии широкого освещения благотворительной деятельности компании в региональных СМИ.
  - 3.3.6. Корпоративному Комитету по благотворительности рекомендуется составить список некоммерческих организаций социальной направленности, которым компания оказывает благотворительную помощь на постоянной основе. Один раз в год производится (в случае необходимости) коррекция списка.
  - 3.3.7. Компания берёт на себя обязательства по соблюдению экологических нормативов в местах расположения инфраструктурных объектов компании. В своей основной деятельности компания руководствуется локальными экологическими стандартами, разработанными на основе ГОСТ и ISO14000. Ответственным за соблюдением экологических нормативов является ... .
  - 3.3.8. Компания принимает на себя обязательства по благоустройству и поддержанию чистоты и порядка на прилегающей к инфраструктурным объектам компании территории. Приоритет отдаётся объектам, имеющим культурно-историческое значение, расположенным в крупных населенных пунктах. Данная деятельность осуществляется сотрудниками компании на волонтерской основе (4 раза в год проводятся субботники/воскресники).
4. Вопросы применения Кодекса в практике работы организации
  - 4.1. Основные положения настоящего Кодекса могут быть дополнены практическими инструкциями и регламентами, которые включаются в уже существующие должностные (рабочие) инструкции и регламенты бизнес-процессов.
  - 4.2. Внести предложения по изменению/дополнению отдельных пунктов Кодекса может любой сотрудник организации. Предложение вносится в свободной форме, письменно (докладная записка на имя директора компании). Предложения проходят предварительную экспертизу на уровне руководства компании (на рабочем совещании, 1 раз в квартал). Прошедшие экспертизу предложения выносятся на открытое голосование всего трудового коллектива.



- 4.3. Действующий Кодекс утверждается в качестве локального нормативного акта организации сроком на 1 год. После включения в Кодекс (или удаления из Кодекса) новых положений он доводится до трудового коллектива, и утверждается сроком на год. Таким образом, пересмотр и изменение Кодекса проводится ежегодно, 1 раз в год.
- 4.4. Для исполнения отдельных положений Кодекса в организации избирается постоянно действующий Комитет по благотворительности из 5-7 членов. Члены Комитета выбираются голосованием на общем собрании трудового коллектива. Комитет собирается по мере необходимости (но не чаще 1 раза в 2 недели). Решения Комитета в обязательном порядке утверждаются руководителем организации.
- 4.5. Благотворительная деятельность организации – не произвол, а деятельность, осуществляемая в рамках бюджета! В ежегодном (квартальном) бюджете организации (структурных подразделений) формируется статья затрат на благотворительность. Решения по использованию данных средств принимает непосредственно руководитель организации, контроль над расходованием средств осуществляет фин. служба компании. Финансовую отчетность по благотворительным проектам предоставляют непосредственные исполнители (руководители подразделений или проектных групп).

## **Рекомендации по результатам проекта**

Главным результатом проекта можно считать разработку инструмента – рейтинга корпоративной социальной ответственности (КСО). Рейтинг позволяет оценить уровень развития КСО на предприятиях малого и среднего бизнеса (МСБ). Большинство предприятий МСБ в силу ограниченности ресурсов не могут себе позволить применение масштабных методологий для внедрения и оценки уровня развития КСО (вроде ISO/ГОСТ 27000), поэтому разработка и использование подобных инструментов является актуальной задачей.

Рейтинг по 100-балльной системе позволяет осуществить комплексную оценку уровня развития КСО в организации. Комплексная оценка предполагает охват различных сторон жизнедеятельности организации; дает возможность оценить различные проявления и формы КСО в системе социальных отношений (с собственными сотрудниками, некоммерческими организациями, клиентами, деловыми партнерами, государственными структурами и др.).

Важно отметить, что минимальные и средние значения рейтинга (до 40-50 баллов) указывают на начальный (минимальный) уровень социальной ответственности предприятия. В данном случае можно говорить о наличии на предприятии социальной стабильности, которая обеспечивается соблюдением соответствующих норм законодательства (относительно выплат заработной платы; обеспечения надлежащих условий труда; соблюдения мер охраны здоровья сотрудников; выполнения экологических нормативов и т.п.).

Высокие значения рейтинга (выше 50 баллов) свидетельствуют о том, что предприятие не просто является социально стабильным, но на нем также су-

ществуют уникальные мероприятия или постоянно действующие программы по развитию КСО. В качестве разработчиков рейтинга отметим, что набрать рейтинговый показатель до 40-50 баллов довольно легко любому законопослушному бизнесу, уделяющему внимание КСО в минимальном объеме.

Например, для получения высоких баллов по внутренней КСО, на предприятии должно не просто существовать обучение сотрудников, но должна существовать система регулярного обучения и развития всех категорий персонала. Также важно, чтобы руководство предприятия не просто соблюдало свои обязательства перед сотрудниками по выплатам заработной платы, но и регулярно осуществляло мероприятия по развитию корпоративной культуры, созданию нематериальной мотивации и т.п.

Таким образом, разработанный КСО-рейтинг является мощным инструментом, позволяющим выявить наиболее социально ориентированные предприятия. Но наличия одного только качественного инструмента недостаточно. Нужны «пользователи», заинтересованные в регулярном применении данного инструмента, а также механизм, поддерживающий КСО-рейтинг в актуальном состоянии.

По нашему мнению, данный инструмент (КСО-рейтинг) станет по-настоящему рабочим, если его главным «пользователем» (в роли заказчиков результатов рейтинга) станут государственные структуры, отвечающие за поддержку и развитие МСБ в регионе. Для Псковской области – это Комитет по экономическому развитию Администрации ПО.

Рейтинг предприятий (в первую очередь МСБ, независимо от их отраслевой принадлежности) Псковской области по уровню развития КСО должен стать одним из показателей социально-экономического развития области. Данный показатель должен присутствовать в ежегодных отчетах Администрации ПО об уровне развития экономики области; а также должен быть доступен во всех официальных СМИ (включая интернет-СМИ).

Если Администрация ПО может являться заказчиком КСО-рейтинга, то его непосредственным составителем может являться Экспертный Совет по Социальной Ответственности Бизнеса, сформированный на базе Общественной палаты ПО. В состав Экспертного Совета должны входить:

- представители бизнес-сообщества (лучше, если это будут представители общественных организаций таких как «Опора России», РСПП и др.)
- представители общественных организаций (НКО), имеющих большой опыт сотрудничества с бизнесом в рамках различных КСО-программ (например, Обл. совет профсоюзов; Красный крест и т.п.)
- представители государственных структур, осуществляющих контрольные функции (касательно соблюдения социальной ответственности; например, Государственная Инспекция Труда), а также представители структур, осуществляющих поддержку МСБ в регионе
- технические эксперты, осуществляющие сбор, обработку и анализ данных; поддерживающих рейтинг в актуальном состоянии.

Составление КСО-рейтинга должно осуществляться ежегодно. Желательно, чтобы итоговый вариант ежегодного КСО-рейтинга был приурочен к каким-ли-

бо региональным событиям/праздникам (к Дню Города, Масленице и т.п.). Победители КСО-рейтинга должны быть публично награждены соответствующими Дипломами. Важно, чтобы процедура награждения победителей КСО-рейтинга получила широкое общественное признание и освещение в местных СМИ.

Кроме широкого освещения деятельности социально ответственных предприятий в СМИ и укрепления их деловой репутации, предприятиям-лидерам КСО-рейтинга могут быть оказаны следующие меры поддержки со стороны Администрации ПО и соответствующих структур:

1. Предоставление налоговых льгот (например, в рамках т.н. «регионального компонента»).
2. Имущественная поддержка (предоставление недвижимости, в т.ч. в аренду, безвозмездно или на льготных условиях).
3. Кредитование (микrokредитование, предоставление субсидий и т.п.) на развитие бизнеса на льготных условиях.
4. Предоставление преимущественного доступа к гос. заказам (региональные конкурсы/тендеры). Использование КСО-рейтинга как одного из значимых критериев для отбора исполнителей работ по тендеру.
5. Бюджетное софинансирование КСО-программ и проектов, имеющих важное значение для поддержания социальной стабильности в регионе.
6. Устранение административных барьеров; упрощение избыточного регулирования.

Разумеется, каждая из предложенных мер поддержки нуждается в дальнейшей детализации и обосновании. Данная задача может быть решена в рамках работы Экспертного Совета при Общественной Палате ПО (обязательно в тесном диалоге с Комитетом по экономическому развитию ПО).

В заключение хотелось бы отметить, что КСО-рейтинг не является «панацеей» от всех проблем, связанных с развитием МСБ в регионе и с обеспечением высокого уровня его социальной ответственности. Мало того, сам разработанный инструмент нуждается в дальнейшем совершенствовании (например, в нем не учитывается такая форма КСО, как социальное предпринимательство). Но использование КСО-рейтинга может стать хорошей «точкой отсчета» для стимулирования социально ответственного бизнеса в области; а также для развития межсекторного партнерства (бизнес – власть – НКО) в регионе.

## Примеры лучших практик КСО

### Компания ООО «Завод Оконная мануфактура»

Сфера деятельности: производство, строительство (производство и установка пластиковых окон)

Среднее по численности сотрудников: более 50 человек

Региональный бизнес (зарегистрирован и работает в г. Пскове)

Интервью по выявлению «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) проводилось в марте 2014 г.

Интервьюер: Калинин Сергей Иванович (далее в тексте сокращено – С.К.), консультант компании «Психология и бизнес»

Интервьюируемый: Сукманюк Ирина Владимировна, генеральный директор компании «Завод Оконная мануфактура» (далее в тексте сокращено – Окон.)

#### **Текст интервью**

*С.К.* – Какова кадровая ситуация в компании, на сегодняшний день?

*Окон.* – В целом кадровую ситуацию в компании можно считать стабильной. Численность персонала достаточна для выполнения бизнес-процессов и регулируется в зависимости от сезона. Люди, которые у нас работают, получают заработную плату в среднем чуть выше, чем уровень рынка. Но, так как оконный бизнес имеет ярко выраженную сезонность, при наступлении зимы размер заработной платы существенно снижается. А это провоцирует людей на смену работы. Но это здоровый процесс. Коллектив обновляется, у нас есть возможность взять других людей, которые могут что-то новое привнести в работу.

*С.К.* – А на сегодняшний день сколько человек работает, какова общая численность?

*Окон.* – Более 50 человек.

*С.К.* – То есть кадровая ситуация стабильная, и основной фактор поддержания стабильности – это четкое распределение людей по бизнес-процессам и зарплата, выверенная по среднему рыночному уровню и несколько выше.

**У меня следующий вопрос...** Несмотря на то, что кадровая ситуация стабильная, существует определенная кадровая логистика: от поиска подходящих людей, подбора, адаптации, вплоть до их увольнения. Не нужно рассказывать о всей цепочке. Но может быть в вашей компании в этой цепочке есть какие-то свои особые находки, имеющие отношение к социальной ответственности. Например, какое-то партнерство при поиске людей; или, может быть, какие-то особые программы, связанные с адаптацией новичков?

*Окон.* – Насколько я понимаю, социальное партнерство, это когда организация воспринимает человека не только как сотрудника, но и чуть шире – как личность, у которой есть собственные интересы, кроме рабочих. В связи с этим мы рассматриваем свою социальную ответственность как учет и этих интересов сотрудников в том числе.

Изначально, когда у нас возникает необходимость в поиске и подборе персонала, мы с руководителями подразделений определяем наши основные требования к кандидатам. Кроме рабочего функционала, мы определяем, какие еще моменты нам важны. Например, нам нужен не просто дисциплинированный со-

трудник, а человек, который может и хочет привнести в работу что-то новое. Если брать 2013 и 2014 год, то основной пункт, который мы оцениваем и отслеживаем, – это лояльность к организации и желание развиваться. Это означает, что человек, который приходит сюда работать, должен относиться к организации не только как к месту, где он зарабатывает деньги, но и как к месту, где он может развиваться сам и этим развивать организацию. Очень важно, чтобы сотруднику было интересно и чтобы он работал с удовольствием...

**С.К.** – Т.е. по сути дела в компании есть своего рода «портрет Нашего сотрудника». При этом важна не только узкая профессиональная квалификация, но и очень важно, чтобы сотрудник был совместим с организацией по духу, по ценностям. Эти принципы совместимости вы стараетесь сформулировать в виде каких-то четких критериев. Например, «желание развиваться»...

**Окон.** – В конце сезона, когда у нас был переход с 2-х сменной работы на 1-но сменную, была проведена аттестация. Там, кроме стандартных вопросов аттестационной комиссии о трудовой дисциплине, или учёта оценок методом «360 градусов» (она была предварительно проведена), были также вопросы вроде: «Хотите ли вы расширять свои профессиональные возможности? Какими еще навыками вы хотите обладать? На каких еще участках вы бы хотели попробовать свои силы? Хотите ли обучаться?» и т.д. Могу сказать, что ответы на эти вопросы – основные, на которые мы ориентируемся при выборе или оценке сотрудников.

Про социальное партнерство еще могу сказать, что, так как «наши» сотрудники в первую очередь специалисты технических специальностей, мы принимаем на стажировку и преддипломную практику студентов политехнического института (ныне Псков ГУ – С.К.) и профильных колледжей.

Также мы сотрудничаем со школами. Вот уже несколько лет приглашаем школьников на профориентационные классные часы, где знакомим их с тем, как производятся пластиковые окна; люди каких специальностей у нас работают, а сотрудники нашей кадровой службы рассказывают, где можно получить ту или иную специальность.

**С.К.** – Это какие-то постоянные школы, с которыми вы сотрудничаете или каждый раз это разные школы?

**Окон.** – Чаще всего мы работаем по запросу. К нам обращаются: «А нельзя ли посетить ваше предприятие?». Мы соглашаемся с удовольствием, готовим и проводим полную экскурсию.

К сожалению, сделать это на постоянной основе у нас нет возможности.

Существуют определенные ограничения... Наш девиз в последние годы: «Эффективность». Это означает, что количество наших сотрудников жёстко ограничено под необходимый набор задач и отдельного сотрудника, который бы занимался экскурсиями для школьников у нас нет. Хотя, естественно, на просьбы провести такие экскурсии мы всегда откликаемся...

**С.К.** – Как у вас обстоят дела с **обучением персонала**?

**Окон.** – Мы очень много внимания уделяем обучению персонала, проводим его в разных формах. Начинаем с **первичного обучения**, когда человек приходит в нашу организацию и знакомится с основными документами, которые регла-

ментируют его деятельность, с техническими регламентами выполнения тех или иных операций. Новому сотруднику составляется план стажировки в зависимости от того, на какую должность он приходит. По результатам стажировки принимается решение о прекращении испытательного срока. Кроме того, есть куратор, который ведет его во время всей стажировки.

*С.К.* – Уточняющий вопрос: первичное обучение – это обязательно для всех? Даже если у человека есть опыт работы?

*Окон.* – Да, это обязательно для всех. Во время первичного обучения сотрудник знакомится с орг.структурой компании, со всеми смежными подразделениями. Даже если у человека богатый профессиональный опыт, всё равно у нас есть своя специфика и есть те регламентирующие документы, которые все должны знать, как «Отче наш». Кроме того, у нас в организации есть своя определенная терминология, не зная которую люди просто друг друга не смогут понимать.

*С.К.* – Это важный адаптационный момент, потому что бывает и так: сотрудник просто выходит на работу, а дальше «разбирайся сам». Особенно по отношению к опытным работникам, у которых большой стаж в других организациях. Во многих компаниях считают, что таких вообще адаптировать и обучать не надо. А у вас получается, что есть такая адаптационная программа, которая обязательна для всех.

Кроме первичного обучения, что ещё у вас есть?

*Окон.* – Также у нас есть **плановое обучение**. Оно у нас происходит в первом, частично во втором квартале, во время «не сезона».

Мы проводим тренинги для персонала основных бизнес-процессов: это 2-3 тренинга по продажам, 2-3 тренинга по технологии выпуска окон, технологии ведения монтажных работ, технологии работы с рекламациями и др.

В проведении тренингов нам помогают наши партнеры-поставщики профиля. У них есть свои учебные центры, и в конце года мы от них получаем программу обучения на «не сезон». Когда у нас небольшая нагрузка, мы стараемся максимально полезно использовать имеющееся время – учим людей!

После обучения, с учётом его результатов, обычно у нас проводится аттестация, результаты которой используются для изменения уровня оплаты труда, перемещения персонала, для принятия каких-то других кадровых решений.

*С.К.* – По результатам аттестации могут ли сами сотрудники как-то выбирать, например, учебные (тренинговые) программы? Или всё планируется жёстко? Например, провели аттестацию, выявили какие компетенции у данного человека «западают», после чего строго отправляем его на конкретный тренинг? Или сотрудник сам для себя может тренинг найти, выбрать?

*Окон.* – Нет, плановое обучение у нас не так строится. В начале мы в обязательном порядке учим всех. Если ты работаешь на производстве, то не важно, что, например, год назад этот тренинг ты уже проходил. Или даже если ты уже три года работаешь в изготовлении окон, то всё равно ты должен принять в нём участие.

*С.К.* – То есть это, получается, как бы нужно для подтверждения квалификации?

*Окон.* – Да, в том числе. На этих тренингах, в первую очередь, речь идёт о новинках. Т.к. наверняка в последнее время какие-то новинки профильных систем

появились, в технологии возникли какие-то изменения и т.д. На тренинге есть возможность всех привести к «общему знаменателю», чтобы одинаково понимали технологию, чтобы говорили на одном языке.

Кроме того, на тренинге обычно всплывает много параллельных практических вопросов. По итогам тренинга мы проводим аттестацию не просто как проверку знаний. Готовим всякие каверзные задачи, ситуации. Например, показываем неправильно собранное окно и просим обнаружить неполадки. Или показываем фотографии с дефектами с реальных объектов и просим определить, что и почему случилось.

Мы каждый раз немного пересматриваем наше «Положение об аттестации», и вносим туда поправки в зависимости от тех злободневных целей, которые на данный момент стоят перед компанией. Например, в прошлом году у нас стояла задача оптимизировать нашу вторую смену. Т.е. отобрать наиболее достойных сотрудников, с кем мы хотим работать дальше, сформировать здоровый костяк коллектива. Соответственно, для решения этой задачи мы и обучение планировали и процедуру оценки подбирали.

*С.К.* – Т.е. обучение в компании гибко координируется, согласуется с основными задачами, может быть, даже не текущими, а стратегическими. В какую сторону движется предприятие, тому и учатся сотрудники...

*Окон.* – Да, при этом параллельно происходит обучение и самих руководителей. Когда мы заполняем аттестационные документы, они учатся оценивать своих сотрудников комплексно, а не ситуативно (вроде «опоздал - не опоздал»). Когда мы подводим итоги аттестации, то руководители у нас тоже приходят к своего рода «общему знаменателю». Приходят к тому, что руководители любого уровня в компании должны одинаково понимать, что для нас допустимо, а что нет, должны предъявлять сотрудникам одинаковые требования, использовать единые критерии оценки...

То есть получается, что у нас обучение и аттестация неразрывно связаны, и при этом сразу несколько задач решается. Мы не только сотрудников новым технологиям учим, но и навыки руководителей заодно улучшаем.

*С.К.* – Действительно, участие в аттестации для менеджеров, это, во-первых, и развитие их менеджерских навыков, а во-вторых, происходит согласование внутренней кадровой политики, за что и как мы ценим наших сотрудников.

*Окон.* – Кроме этого, у нас есть ещё обучение специалистов немассовых и управленческих специальностей. Например, происходит изменение в законодательстве – обязательно юристов и бухгалтеров отправляем обучаться.

Или, к примеру, мы новый способ продвижения продукции пробуем. Тогда отправляем маркетолога на обучение. Т.е. это такое «**обучение по ситуации**», по каким-то отдельным компетенциям.

*С.К.* – Да, это такое индивидуальное обучение для специалистов...

*Окон.* – Если, например, сотрудник сам проявляет инициативу: «Я хотел бы научиться вот этому», то мы обычно идём навстречу. Например, у нас было на складе «узкое место». Там работал всего один водитель погрузчика. Но хорошо было бы иметь ещё одного водителя, запасного. У нас один сотрудник (из другого подразделения) выразил желание выучиться на водителя погрузчика. Мы с радо-



стью пошли ему навстречу, и когда был «не сезон», обучили его. Таким образом, мы и его поощряем (для него обучение было бесплатным; он расширил свой профессиональный потенциал), и заодно формируем наш кадровый резерв.

**С.К. – Следующее, существует ли в компании мониторинг удовлетворенности трудом сотрудников? Как чисто технически это делается?**

*Окон.* – Это обязательно! Для этого мы используем отдельные вопросы в ходе аттестации, потому что мы рассматриваем аттестацию не только как возможность оценить людей, но и как нам получить от них обратную связь. Это первое.

Второе: у нас есть «ящик с предложениями», куда человек может что-то написать и положить, но обычно это уже кричащий вариант, когда у кого-то что-то наболит.

Ну, и третье: у нас достаточно открытая в плане коммуникаций структура. Мы всячески эту открытость поддерживаем. Сотрудник может всегда высказать свое мнение своему непосредственному руководителю. Но если тот не услышал, то сотрудник может дойти вплоть до директора и сказать, что его не устраивает, какие возникают трудности. Естественно, директор не принимает по данной ситуации единоличное решение, но это помогает ему лучше увидеть ситуацию в целом. Становится понятнее, что руководитель не смог объяснить, в чем заключается проблема...

*С.К.* – Складывается впечатление, что это только общение по прецедентам, по проблемным ситуациям.

*Окон.* – Нет, это неполное впечатление. В текущем режиме это происходит постоянно, просто всё решается на уровне линейных руководителей. Это просто процесс непрерывной обратной связи: человек сделал – возник вопрос – он его задал – вопрос решился – и т.д. До руководства «наверх» вопрос доходит, только когда он не решается на своём уровне. Но и такая возможность всегда есть.

*С.К.* – Хорошо, здесь основная идея – это открытые каналы обратной связи, и их несколько, ими легко воспользоваться. И тогда любые вопросы с удовлетворённостью сотрудников можно легко решить.

**Дальше у меня вопрос по системе мотивации.** Здесь не надо подробно рассказывать всё, что есть в вашей компании. **Как вам кажется, что люди больше всего ценят – какие есть мотивационные находки, что хорошо работает именно на социальную стабильность на предприятии?**

*Окон.* – Если брать вопрос корпоративной социальной ответственности, на мой взгляд, он в большей степени актуален для тех организаций, которые уже прошли в своём развитии определённый уровень экономической безопасности. То есть когда организация уже не борется за выживание, а работает более-менее стабильно. Если говорить о нашей компании, то, по моей оценке, у нас бизнес поднялся выше уровня базовой безопасности, но невысоко. Наверное, есть компании или отрасли бизнеса, где этот «запас прочности» большой, но в нашем бизнесе это не так.

Поэтому для нас наиболее точным пониманием социальной ответственности на предприятии будет наличие некой социальной **справедливости** для всех сотрудников, которые у нас работают. Т.е. это единые мерки трудовых отношений, применяемые ко всем. Это система мотивации, которая увязана с результатами



работы и которая прямо зависит от пользы, которую человек приносит для организации. До недавнего времени у нас многое зависело от того, кто и сколько лет работает в организации. Но эту тенденцию мы переломили и говорим о том, что важен не стаж. Важна квалификация, результаты работы, вклад в общее дело.

Основная особенность нашей системы мотивации, это то, что заработная плата практически всех сотрудников очень сильно завязана на объем выпуска продукции. Но этот результат зависит не только от тех, у кого сдельная оплата труда и кто работает непосредственно на производстве. Основная специфика нашей системы мотивации в том, что мы все – от низового персонала до руководителей – находимся «в одной лодке». Мы все связаны, каждый свой вклад вносит.

*С.К.* – Понятно. Всё зависит от результата, и результат зависит от всех: от команды, от согласованности совместных трудовых усилий. А есть ли ещё что-то особенное в вашей системе мотивации?

*Окон.* – У нас (в оконном бизнесе) есть ярко выраженная сезонность. Это означает ярко выраженные «взлёты» и «падения» в доходах, убрать которые практически невозможно. Это как труд крестьянина, т.е. летом я работаю, накапливаю жир, зимой у меня небольшая спячка с подготовкой к весне. Во время этой спячки я должен как можно меньше проесть и подготовиться к тому, чтобы, когда будет вал, как можно больше заработать.

В связи с этим у нас появляется такая специфическая мотивационная задача, как поддержание наших людей в «не сезон». Бывают месяцы, когда предприятие не приносит доходов. В данном случае для нас социально ответственным поведением является сохранение трудового коллектива и поддержание нормального уровня жизни сотрудников.

*С.К.* – Следующий вопрос. **Расходы компании на персонал буквально в последний год сокращаются или увеличиваются?** Или ни то, ни другое...

*Окон.* – Мы стараемся, чтобы они у нас не увеличивались, но над сокращением также специально не работаем. По крайней мере, должны быть серьёзные и объяснимые причины для их сокращения. Например, в 2009-2010 году предприятие прошло очень существенный кризис (вся строительная отрасль была в кризисе), тогда у нас были большие сокращения.

Был момент когда мы столкнулись с тем, что из-за неоправданно низкой оплаты часть сотрудников в рабочее время «халтурит» (работает «на стороне»).

Мы стали категорически бороться с этим. Мы усилили контроль, и создали такие условия, что худшие просто ушли от нас, а лучшим специалистам мы существенно повысили заработную плату, при этом чётко обозначили: «Мы готовы платить в 2-3 раза больше, компенсировать затраты на транспорт, предоставлять другие льготы. Но при этом мы должны быть чётко уверены, что человек работает только на нас. Что он соблюдает определённые правила труда, свой рабочий график».

Мы должны знать каждую минуту, где находится, и чем занят наш сотрудник. Это не прихоть, это важно с точки зрения качества обслуживания наших клиентов. Мы постоянно совершенствуем наши бизнес-процессы. Если где-то неэффективно участок организован, мы изучаем ситуацию, реорганизуем бизнес-процесс и

соответственно пересматриваем систему мотивации, чтобы одно соответствовало другому.

*С.К.* – Если резюмировать, то затраты на персонал в компании остаются примерно такими же, но достаточно серьезно изменилась политика этих затрат. Изменилась так: если раньше вы платили за лояльность, то сейчас вы платите именно за результат. Соответственно, кому-то за большой результат можно платить и намного больше (в 2-3 раза). Также можно не просто платить, но и дать им какие-то компенсации. Кому-то, соответственно, можно и не повышать зарплату, если там нет результатов. Такие сотрудники, скорее всего, сами и уволятся...

Следующий вопрос: **Есть ли в компании какие-то правила, алгоритмы по урегулированию конфликтов?** Конфликты в самом широком смысле, не обязательно такие, где дело доходит до юридических разбирательств.

*Окон.* – К конфликтам я лично отношусь как к обязательному элементу корпоративной культуры. Конфликт, в широком понимании, – вещь необходимая и полезная, когда он конструктивен.

Мало того, это неизбежное состояние организации, особенно когда она меняется. В настоящее время мы очень сильно меняем организацию и планируем дальше это делать. Если компания не меняется – она быстро становится неконкурентоспособной.

Основное правило в решении конфликтов: открытое, конструктивное решение всех возникающих проблем и вопросов. Чаще всего конфликт начинается именно с вопроса: «Я не понимаю, почему так? Объясните мне, что происходит!». Стандартная реакция обычно такая: «Шёл бы ты со своим вопросом! Вечно ты ничего не понимаешь...». Мы стараемся реагировать не так. Просто потому, что очень часто оказывается, что это не он чего-то не понимает, а он первый обратил внимание на какую-то нестыковку, которая возникла в нашей работе.

Когда в организации много изменений, то к конфликтам уже по-другому относишься. В процессе изменения одного элемента неизбежно начинают затрагиваться и другие. Обычно невозможно предугадать, где еще это может аукнуться. И поэтому мы очень внимательно эти реакции отслеживаем, чтобы как можно быстрее полезные моменты закрепить, а не полезные ликвидировать.

*С.К.* – Получается, что конфликты – это важный элемент развития организации. Это такие полезные сигналы, указывающие, где нужно разобраться и принять управленческое решение.

*Окон.* – Да, конфликты и их решение помогают настроить систему для более эффективной ее работы. Мы к этому так относимся на всех уровнях.

Например, у нас была ситуация, когда от нас ушёл начальник производства и сейчас он работает начальником отдела монтажа у нашего крупного дилера. Когда он сам был руководителем производства, то не слышал претензии от дилеров по поводу качества продукции, за выпуск которой он отвечал. Сейчас у него есть возможность на собственном опыте ощутить, что же им не нравилось, потому что сам как раз с теми же проблемами сталкивается. Ну, а поскольку все «болевы точки» нашей продукции знает, пытается лишний раз нам про них напомнить, просто из принципа. И каждый раз, когда это возникает, мы всегда ему говорим: «Спасибо большое, что показали нам еще на одно наше узкое место,

будем исправлять!». Вот именно такой у нас подход. То есть мы не разбираем, кто в конфликте «не прав» и зачем он это делает. Мы принимаем к сведению все возникающие вопросы и стараемся устранить наши недоработки.

*С.К.* – Это и есть внутренняя политика компании по отношению к конфликтным ситуациям. Замечательно, что в каждом конфликте изучается его причина; что отделяются эмоции от возможностей; что конфликт используется как возможность развиваться и становиться лучше.

Следующий вопрос. **Какие внутренние документы, по вашему мнению, в большей степени регламентируют корпоративную социальную ответственность?** Но, тут в чем тонкость: всегда есть документы рабочие, а есть не рабочие. Что у вас реально приносит пользу, что работает?

*Окон.* – Такого отдельного документа, как «Корпоративный этический стандарт» у нас нет. И не могу сказать, что являюсь сторонником его создания. На мой взгляд, этика и корпоративная культура организации складываются из мелочей. Все вопросы, имеющие отношение к этике и социальной ответственности, по сути дела присутствуют в любом документе, который у нас на предприятии создается. Например, это может быть приказ о графике работы в выходные дни, в котором нам надо как следует согласовать интересы организации и интересы сотрудников. Или, к примеру, повседневные документы вроде распорядка рабочего дня и т.п.

У нас есть различные документы, которые касаются мотивации сотрудников, как материальной так и не материальной; где идет речь о каких-то стимулирующих выплатах – к отпускам, в связи с приятными или трагическими событиями и т.д. В них регламентируется, когда организация оказывает своим сотрудникам какую-то помощь и поддержку.

Уже не первый год мы оплачиваем новогодние подарки, организуем праздничные мероприятия, еженедельные бесплатные походы в бассейн, спортивный зал, ледовую площадку.

*С.К.* – А есть у вас в компании отдельное «Положение о мотивации» или какой-то единый документ, где все эти формы заботы о сотрудниках прописаны?

*Окон.* – Нет, документа такого нет. У нас есть Фонд развития (мы сейчас его переименовали в Социальный фонд), в котором все виды подобной поддержки планируются.

*С.К.* – Следующий раздел, про клиентов. **Существует ли мониторинг удовлетворенности, лояльности ваших клиентов?** Буквально в двух словах, потому что методов и вариантов может быть тьма. Что самое ключевое, что позволяет понять, что вы социально ответственны перед клиентами, что клиенты удовлетворены, что там все хорошо...

*Окон.* – У нас есть три группы покупателей, и, соответственно, с каждой мы мониторинг осуществляем по-своему. Самая многочисленная – это розничные покупатели, оформляющие покупки у нас в салонах продаж. Уровень их удовлетворенности мы отслеживаем планово: спустя месяц после установки им изделия специальный сотрудник звонит клиенту и спрашивает, что понравилось, что не понравилось в работе с нами: – Довольны ли клиенты изделием, качеством обслуживания продавца и т.д.

После этого мы собираем еженедельную статистику. И если были какие-то проблемы, то мы их рассматриваем и оперативно решаем. Да, периодически бывает какое-то недовольство со стороны клиентов. Но мы всё время контролируем статистику отзывов и видим, что эта ситуация у нас меняется в лучшую сторону.

**С.К. – Какие бизнес-процессы прямо или косвенно работают на улучшение отношений с потребителями?** Например, если я правильно понял, то у вас есть отдельная сервисная служба.

*Окон.* – Да, гарантийно-сервисная служба, это она. А с другой стороны, я не знаю таких бизнес-процессов, которые, хотя бы косвенно, не работали на улучшение отношений с клиентами. Вот прямо, может быть, и не все процессы влияют, но косвенно – абсолютно все! Даже работа бухгалтера...

**С.К. – Следующий вопрос по конфликтам с клиентами: Если вдруг **возникают какие-то претензии, какой-то явный негатив**, например, окно хотят вернуть... **Есть ли какие-то правила, стандарты, что есть в таких случаях, как эти проблемы решаются?****

*Окон.* – Ну, во-первых, у нас уже в договоре, изначально прописано: какие гарантийные обязательства мы несем по составляющим изделия, оказываемым услугам. В договоре обязательно учтены интересы и клиента, и наши. Мы понимаем, что у нас тоже работают люди, и что люди иногда могут ошибаться – ситуации бывают разные. Наша задача, чтобы наши клиенты были удовлетворены, и договор должен защищать и их интересы.

Есть компании-конкуренты, приходящие в регион с помощью демпинга. Например, идет тендер строительного объекта, и конкурентами на окна дается цена заведомо ниже рыночной. При этом мы в оконной отрасли очень давно работаем, и прекрасно знаем, какая цена является еще приемлемой, а которая – уже должна иметь какие-то «особые причины»: или источник софинансирования; или это изделие заведомо ненадлежащего качества; или где-то в услугах будет существенно сэкономлено. Бывает так, что конкуренты дают на такие окна гарантию от 3 до 5 лет, но сама компания является временным юр. лицом. Они просто выполнили работу по установке, а потом закрылись, и никто их не найдет потом.

**С.К. – Понятно. На вашем рынке случается такая негативная практика – предоставление фиктивных гарантий. То есть это обещания клиентам, которые не выполняются...**

*Окон.* – Разумеется, наша компания такой мысли даже не допускает! Мы являемся лидером регионального рынка и планируем им оставаться! Нам дорога репутация, поэтому мы всячески учимся на каждой нештатной ситуации, которая с клиентом возникает. В случае любых претензий мы ищем, почему, из-за каких наших недоработок клиент неудовлетворен? Что мы можем сделать, чтобы претензия не появилась снова?

При этом бывают сложные ситуации. Окно – это лишь одна малая часть в большом ремонте. Бывает, что идёт ремонт, вставляется окно, а дом живет своей собственной жизнью. Стены смещаются, их «ведет», но клиент говорит, что это проблема с нашим изделием. И поскольку наши юридические законы сейчас не на стороне производителей, то у нас была ситуация, когда мы просто сказали: «Хорошо, мы готовы забрать свое окно и вернуть вам деньги». Но это очень ред-

ко бывает, когда мы говорим с клиентами на языке законов. Изначально наша задача – удовлетворить потребителя, и всячески довести уровень изделия до приемлемого для клиента.

*С.К.* – Подождите, что-то я не понял... Вы просто забираете окно, не переделываете его, если клиент не доволен?

*Окон.* – Почему, если есть конкретно недочет наш, то мы переделываем! Т.е. если выявлено, что есть именно наш недочет.

*С.К.* – А вот если та самая ситуация, когда дом, стены «повело»?

*Окон.* – На самом деле это вопрос переговоров, к которым мы всегда открыты. Мы вместе с клиентом разбираемся с причинами, обсуждаем. Если «повело» стены, то мы объясняем: «Причина вот в этом, а мы все сделали правильно». Но если проблема связана с нами, то переделываем всё за свой счет и доводим результат до необходимого качества.

Но это если удаётся договориться с клиентом, потому что бывают разные ситуации. Например, у нас был случай, когда в старом кирпичном доме клиент поменял деревянное окно на пластиковое. В старом окне было очень большое межрамное расстояние, а пластиковые рамы, в принципе, не имеют такой ширины, и естественно, у него изменилась шумоизоляция. Клиент говорит: «Вы мне сказали, что пластиковое окно будет лучше звук изолировать!». Мы говорим: «Но если у вас окна выходят на Октябрьский проспект и есть ещё и эффект резонирования между двумя домами, то такой уровень шума оно не удержит». Мы предложили клиенту разные варианты решения этой проблемы.

У клиента есть понятие «привык», и есть свои ожидания. То окно, которое было у него раньше, было лучше с точки зрения шумоизоляции, но оно было деревянное, разошлось, разваливалось совсем уже. А он ожидал, что новое окно будет лучше по всем показателям, и не получил ожидаемого. Но это и невозможно было получить, потому что все имеет свои ограничения. Естественно, мы с этим клиентом беседуем, объясняем все тонкости.

Кроме этого, у него в квартире на время ремонта были вынесены ковры, мебель и всё прочее, что также дает эффект шумопоглощения. Мы предложили: «Вы поживите некоторое время после ремонта, посмотрите, насколько шумно будет. Если вы решите, что старое окно было лучше, то мы можем вставить вам и другое окно – деревянное. Но это уже дороже стоит будет». Эта ситуация закончилась тем, что человек не стал конфликтовать дальше, а решил пожить с этим новым пластиковым окном.

В договоре у нас прописаны основные правила урегулирования конфликтов, они соответствуют юридическим нормам. Но основная наша задача – быть на стороне клиента, чтобы он был по-настоящему доволен и рассказывал всем, «как классно работать с нами».

*С.К.* – Интересный пример... А кто решает подобные ситуации: сервисная служба или кто-то ещё?

*Окон.* – У нас обычно подключается гарантийно-сервисная служба и сервисный инженер. Первым выезжает он. И 90% вопросов решает он, потому что они несложные. Если ситуация сложная, подключиться могут: заместитель директора по качеству, руководитель отдела монтажа... вплоть до директора предприятия.

*С.К.* – По сути дела, идёт командное решение клиентских проблем, в котором участвуют все, кто имел отношение и к производству, и к монтажу...

*Окон.* – Да, привлекаются все, кто имеет опыт в решении подобных вопросов.

*С.К.* – Следующий блок вопросов о **социальной ответственности в отношениях с деловыми партнерами**. Есть ли какие-то совместные активности, направленные на укрепление отношений, социального партнерства с деловыми партнёрами?

*Окон.* – Достаточно крупная группа наших партнеров – поставщики. Практически со всеми мы имеем долгосрочные партнерские отношения. С некоторыми из них координируем стратегии нашего роста и развития. Существует и неформальное общение – мы приглашаем их на наши корпоративные мероприятия, они нас – на свои.

Поставщики проводят для нас обучающие мероприятия по технологиям работы со своими продуктами, осуществляют техническую поддержку. Есть очень интересная активность с их стороны, например, у наш поставщик «профайнРУС» проводит всероссийскую акцию – «Новые окна новому поколению» по остеклению детских домов и школ. Ежегодно подводятся итоги, победителям вручаются специальные призы.

Если возникают какие-то вопросы по оборудованию, по технологиям, то всегда технические специалисты поставщиков приходят нам на помощь. Не знаю, насколько подобное взаимодействие с поставщиками относится к корпоративной социальной ответственности, но, на мой взгляд, это именно социальная ответственность, потому что это взаимная поддержка, выходящая за рамки просто делового сотрудничества.

*С.К.* – Ну понятно, даже маркетинговые отношения между партнёрами можно строить по-разному. Например, поставщик может только жёстко требовать от вас увеличения продаж, чтобы «план по валу, вал по плану». Но лучшие поставщики делают замечательный трейд-маркетинг, который включает в себя и тренинги интересные для вас и еще какие-то совместные мероприятия.

Следующий по партнерам вопрос. **Были ли какие-то ситуации, когда, например, партнеры вам шли навстречу в каких-то сложных ситуациях? Или вы шли навстречу партнерам?**

*Окон.* – Это происходит постоянно. Цель у нас единая: если развиваемся мы, то это означает и развитие наших партнёров-поставщиков. Поэтому если нам необходима помощь, то она всегда оказывается. Также и мы – если мы можем чем-то помочь нашим поставщикам – всегда делаем это. Это на уровне здравого смысла, на уровне согласования повседневных вопросов.

Ну, например, у нас идут постоянные совместные маркетинговые акции; идёт постоянная обкатка новых технологий, т.е. они создают новый продукт, а мы его апробируем в деле. Мы постоянно нужны друг другу...

*С.К.* – Следующий вопрос: **Как вы сотрудничаете с некоммерческими организациями?**

*Окон.* – Не знаю, с какими некоммерческими организациями мы сотрудничаем...

*С.К.* – Как так? То есть, вообще не сотрудничаете?

*Окон.* – Да, вообще не сотрудничаем. За последние годы я не могу вспомнить, чтобы мы с какими-то НКО сотрудничали...

*С.К.* – Ну ладно... А, к примеру, **благотворительностью для частных лиц или для каких-то организаций вы занимаетесь?** Что здесь делается?

*Окон.* – Да, иногда обращаются частные лица с какими-то просьбами. Но здесь надо понимать, что ресурсы компании ограничены, и в их распределении у нас есть чёткие приоритеты. Например, мы рассматриваем наших сотрудников как людей, у которых тоже могут возникать какие-то сложные жизненные ситуации. И мы в первую очередь будем оказывать помощь и поддержку им.

Например, была ситуация, когда у нас заболел грузчик. Фактически он предпенсионного возраста, и мы могли бы с ним просто расстаться, по сокращению, например. Он тяжело заболел, у него ноги отказывали. Но мы провели все обследования за счет организации. Прошли с ним по всем врачам, которые поставили очень серьезный диагноз. После этого ему сделали успешную операцию и он уже выписан. Он недели 2-3 уже дома, и даже готов снова выйти на работу. А так представьте: человеку 57 лет, ходить по непонятной причине не может, и что делать – неизвестно.

Наша благотворительность – это обычно помощь в каких-то подобных случаях. Вот, скажем, происходит какая-то трагедия в семье – мы помогаем справиться с последствиями. У нас есть сотрудник, который уже уволился, мы его на пенсию официально проводили... Так вот у него сгорел дом. И он пришел к нам и попросил: «Помогите!».

*С.К.* – Т.е. у него уже статус пенсионера, он уже не ваш работник?

*Окон.* – Да, торжественно проводили его на пенсию. Даже грамоту ему от городских властей вручили за трудовые заслуги. А через полгода у него дом сгорает, и он к нам приходит за помощью. Мы под него специально организовали участок работ, и вот он теперь зарабатывает деньги, отстраивает новый дом.

К нам бывают обращения и со стороны не наших сотрудников, а от частных лиц с подобными просьбами. Обычно просим их предоставить хоть какие-то подтверждающие документы по их просьбе, потому что, к сожалению, очень много случаев мошенничества. Могу сказать, что 99% этих людей после просьбы предоставить документы не возвращаются.

Кроме того, у нас очень активная работа в помощь местному населению ведется, со стороны Григория Ивановича Стороненкова – депутата, одного из учредителей компании. К примеру, это бесплатные юридические консультации для жителей микрорайона – два дня в неделю работает юрист, работу которого оплачивает наше предприятие. Жители микрорайона могут прийти к нему на приём по своим бытовым вопросам и получить бесплатную юридическую помощь.

*С.К.* – Речь идёт именно о прилегающем к предприятию микрорайоне? Потому что это также важно в плане социальной ответственности. Местные жители – это тоже ваши стейкхолдеры, и с ними тоже нужно хорошие отношения выстраивать.

*Окон.* – Да, это прилегающие к предприятию территории. Если одной только юридической консультации недостаточно, то в некоторых вопросах Григорий Иванович может и депутатскую помощь оказать...



*С.К.* – Хорошо.

Но неужели на вас никакие некоммерческие организации не выходили? Их же сейчас очень много разных, к примеру, «Красный крест», «Детский фонд» и другие, крупные и не очень... Получается, что у вашего предприятия совсем нет опыта сотрудничества с ними?!

*Окон.* – Да, получается так... Но за последние несколько лет к нам точно никто не обращался.

*С.К.* – Следующий вопрос, имеющий также отношение к некоммерческим организациям: **Есть ли на предприятии профсоюзная ячейка?**

*Окон.* – Нет.

*С.К.* – Нет, и не планируете? А почему? Это какая-то принципиальная позиция или не видите смысла?

*Окон.* – Ну, скажем так, у нас просто нет профсоюзной ячейки. Как руководитель предприятия необходимости ее создавать я просто не вижу. Я не считаю, что у нас есть какие-то большие социальные проблемы, которые она поможет решить. У нас нет таких проблем, которые мы не могли бы успешно решить и сами.

*С.К.* – Ну, и наверное, все-таки инициатива о создании профсоюзной ячейки должна быть не от руководства предприятия, а от самих работников. Профсоюзы ведь интересы работников защищают. Но получается, что со стороны ваших работников таких инициатив не было?

*Окон.* – Не было.

*С.К.* – Как вы сотрудничаете, партнёрствуете с **государственными учреждениями** (например, уже упоминались наши Вузы, другие образовательные учреждения)?

*Окон.* – Кроме городских учреждений, мы очень много сотрудничаем в рамках нашего микрорайона. Например, мы постоянно оказываем помощь расположенным в нашем микрорайоне детскому саду, школе, церкви, монастырю: в зимнее время помогаем с очисткой территории от снега, помогаем вывозить мусор, когда какие-то субботники проводятся – предоставляем транспорт. Для ремонтов подшефным заведениям выделяем краску, материалы, деньги. Иногда бесплатно, в качестве благотворительной помощи, можем заменить окна, иногда просто предоставляем скидки до уровня себестоимости, если необходимо какие-то работы выполнять, по нашему профилю. Покупаем различное оборудование, если просят. Например, вот совсем недавно музыкальный центр для школы покупали. Такие вопросы часто у нас возникают, они все в оперативном порядке решаются...

*С.К.* – Т.е. получается, что подобные обращения за помощью от местных каких-то организаций, учреждений возникают регулярно?

*Окон.* – Да, регулярно, и уже не один год. Например, для монастыря мы и заказы по остеклению выполняем (практически бесплатно или вообще просто дарим), и другие услуги оказываем. Вот автомашину для транспортировки святой воды в Крещение предоставляли. Это ежегодно происходит; просто, когда срок подходит, они нам звонят, и мы выделяем транспорт.

Помогаем Пустошкинскому социальному приюту – дарим новогодние подарки, книги, канцтовары, разные виды работ для них делаем, если они обращаются. В общем, у нас с ними долгосрочное и постоянное сотрудничество.



*С.К.* – Здесь интересен сам ваш подход... Получается, что ваше социальное партнёрство локализовано территориально, т.е. в большей степени распространяется на прилегающие территории.

*Окон.* – Да, мы стараемся помогать адресно. Для нас важно такое партнёрство, когда мы глаза в глаза друг другу смотрим. Вот вы спрашиваете про НКО, а я бы, наверно, даже немножко испугалась бы прихода каких-то незнакомых людей, таких общественных организаций, о работе которых я имею слабое представление. И совсем другое дело, когда обращаются конкретные люди. Когда ты их конкретно знаешь: вот эти дети из нашего микрорайона, вот это директор нашей школы (и уже не один год), вот это батюшка местной церкви и т.д. Когда конкретные люди, то к такой помощи гораздо больше доверия получается, чем абстрактно помогать каким-то «людям мира».

В принципе, я считаю, что мы достаточно в этом плане социально активны.

*С.К.* – Хорошо. По сути дела у вас сложилась такая своеобразная, своя модель благотворительности, которую можно назвать «добрососедской». Я бы именно так её назвал. Потому что вы действительно ориентированы помогать тем людям, которые совсем рядом с вами.

*Окон.* – Так у нас и практически все сотрудники предприятия живут в этом районе. У нас очень мало кто ездит на работу из других районов. Фактически мы районообразующее предприятие.

*С.К.* – Да, это важно.

*Окон.* – Кроме того, у нас есть волейбольная секция в школе. Секция нами организована, но туда могут ходить местные жители и все желающие. Мы ежегодно проводим волейбольные соревнования, где команды микрорайона участвуют.

Пожалуй, это всё основное...

*С.К.* – И заключительный **вопрос про конфликты с местными жителями**. Возникали ли ситуации недовольства вашим предприятием с их стороны? Например, машины ваши под окнами ездят, или еще что-нибудь негативное происходит?

*Окон.* – Нет. Могу сказать, что подобных претензий со стороны местных жителей к нам никогда не возникало.

*С.К.* – Хорошо. Спасибо за интервью!

### **Компания ООО «Онтарио»**

Сфера деятельности: торговля (торговая сеть по продаже мебели, канцелярских принадлежностей)

Среднее по численности сотрудников: 30 человек

Региональный бизнес (зарегистрирован и работает в г. Пскове)

Интервью по выявлению «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) проводилось в феврале 2014 г.

Интервьюер: Калинин Сергей Иванович (далее в тексте сокращено – *С.К.*), консультант компании «Психология и бизнес»

Интервьюируемые: Борская Лариса Борисовна, директор ТС Онтарио; Феоктистова Светлана Владимировна, зам. директора (далее в тексте сокращено – *Онт.*).

### **Текст интервью**

*С.К.* – Какие методы, формы, варианты социальной ответственности в отношениях с собственными сотрудниками используются в компании «Онтарио»?

Речь идет об общей кадровой ситуации: насколько она благополучная? Если благополучная, то какие есть ключевые факторы? Может быть, что-то связанное с логистикой сотрудников – с момента поиска людей, приема на работу, в т.ч. адаптация, обучение, карьерный рост, увольнение. Т.е. все эти точки – это отношения компании с сотрудниками и это возможные способы показать социальную ответственность.

Это также может быть связано с обучением, трудовой мотивацией: используются ли какие-то бонусы, кроме заработной платы? Сюда также относится всё, что связано с трудовыми конфликтами: если они возникают в коллективе; есть ли какие-то регламенты, традиции, способы, как это все решается?

*Онт.* – Предприятие работает по локальным, нормативным документам. И один из главных, это «Правила внутреннего трудового распорядка», в которых четко прописано: какие часы работы у каждой торговой точки; как ведется учет рабочего времени; на какой рабочей неделе находится сотрудник (например, бухгалтерия находится на пятидневной рабочей неделе, уборщик на шестидневной рабочей неделе, кладовщик на шестидневной рабочей неделе). Для продавцов и торговых агентов идет суммарный учет рабочего времени, т.е. то, что пишет КЗОТ, мы не должны превышать за учетный период времени установленной нормы – количество рабочих часов. Исходя из этих регламентов, каждый сотрудник попадает под какой-то определенный учет рабочего времени.

Людям, которые находятся на не нормированном рабочем дне, предоставляется дополнительный отпуск, а также людям, у которых вредные условия труда. У нас это только бухгалтеры, те, кто постоянно работает за компьютером. Так как их работа связана только с использованием компьютера, им тоже предоставляется дополнительный отпуск 7 дней. Это что касается правил внутреннего трудового распорядка.

Естественно, все работники, которым по закону должна предоставляться спецодежда, обеспечиваются спецодеждой. Это у нас рабочие-сборщики; кладовщики; у кладовщиков есть и зимняя и летняя форма (потому что на складе температура воздуха не превышает 7 градусов). Но у нас склады отапливаются (хотя можно и не отапливать, но мы отапливаем, тратим на это средства). Спецодеждой также обеспечиваются уборщики служебных помещений. Продавцам мы раньше шили жилеты, но сейчас у нас пока пауза в этом вопросе.

Следующий документ, по которому работает предприятие, это «Положение о премировании», внутри этого положения есть «Положение о ключевых показателях эффективности (KPI)» и «Положение об аттестации». Вот такие у нас существуют документы, чтобы работникам было все понятно, все прописано, как они работают и сколько они за это получают.

*С.К.* – Т.е. очень важная вещь – это прозрачность. В компании существуют четкие, понятные для работников правила. Люди понимают, что от них требуется, и за что именно они получают свои деньги.

*Онт.* – Особое внимание уделяем охране труда, всем нормам, которые мы обязаны соблюдать. Естественно, работники проходят периодические инструкта-

жи по охране труда, расписываются за это. Мы (руководство) этому тоже уделяем внимание, потому как со стороны работников это всё соблюдать, может, кажется и не нужно, но как практика показывает – надо!

Мы обеспечиваем наших работников (тех, кто желает) путевками для их детей в детские лагеря. Это совершенно нам ничего не стоит, нужно только сходить подать заявку, оплачивает 50% соц. страх., 5-10% от стоимости путевки платит сотрудник, и остальное доплачивает предприятие. Но всё равно для предприятия цена вопроса – копейки...

*С.К.* – Но все равно, наверное это затраты времени – чтобы всё это организовать?

*Онт.* – Да. Мы к каждому сезону прививаем желающих сотрудников от гриппа. Для этого мы связываемся с поликлиникой. Какой-то год поликлиника давала бесплатные вакцины, но последние годы мы вакцину покупаем.

Плюс мы свою инициативу проявляем, отправляем наших людей на диспансеризацию. Бывает, что кто-то из сотрудников и личную инициативу проявляет, и, как правило, мы идём навстречу, предоставляем время, чтобы они туда сходили и решили свои вопросы.

*С.К.* – До начала интервью вы упоминали про сотрудничество предприятия со страховыми компаниями, пенсионными фондами...

*Онт.* – В самом начале, когда в пенсионном законодательстве еще только-только появились изменения, мы приглашали сюда представителя ПФ. Он рассказывал нам об этих изменениях. Теперь мы периодически приглашаем консультантов, для того чтобы люди имели представление, как будет начисляться их будущая пенсия, на что они могут рассчитывать. Сотрудникам давалась такая информация, которая нужна любому гражданину, плюс мы с негосударственным пенсионным фондом заключали соглашение.

До 2008 года, пока еще у нас не было кризиса и дела были получше, у нас даже был такой мотивационный ход: мы от «Онтарио» перечисляли деньги в негосударственный пенсионный фонд на будущую пенсию нашим лучшим сотрудникам. Это было, теперь этого нет. Теперь каждый сотрудник сам, по желанию, переводит или не переводит свои пенсионные накопления в негосударственную пенсионную компанию. Сейчас мы лишь организуем такие встречи и помогаем получить сотрудникам полезную информацию.

Ну, и со стороны бухгалтерии, т.е. если пишется заявление от сотрудника, то бухгалтерия делает это отчисление в необходимый фонд. Это означает, что сам сотрудник не ходит в налоговую, не ходит в Пенсионный фонд. Мы здесь ведем разъяснительную работу, и все сотрудники уже знают, что и почему написано в тех письмах, которые они получают от Пенсионного фонда. И на это мы тоже тратим время.

*С.К.* – Получается, что компания оказывает своего рода консультационные услуги по будущему пенсионному обеспечению своим сотрудникам...

*Онт.* – Раз в год мы обязательно ездим на какие-нибудь экскурсии, т.е. мы повышаем культурный уровень. Мы уже объездили, наверное, все музеи в Санкт-Петербурге. Раз в год мы обязательно предприятием куда-то едем, на какую-то познавательную экскурсию.

*С.К.* – Это тоже за счет предприятия?

*Онт.* – Да, это тоже за счет предприятия.

Также у нас еще существует скидка на покупку мебели, или канцелярских товаров для своих сотрудников. Она зависит от выслуги лет, чем больше проработал, тем выше скидка. При этом возможны покупки, естественно, наших товаров в рассрочку, для своих же сотрудников.

Ещё дарим подарки детям наших работников, к Новому Году.

*С.К.* – Подарки тоже за счет компании?

*Онт.* – Да, подарки детям за счет предприятия. Ещё у нас каждый год (за исключением последнего – проблема с Дедом Морозом непредвиденная возникла) Дед Мороз со Снегурочкой ездили по адресам детей наших сотрудников, поздравляли. У нас свой Дед Мороз, и своя Снегурочка.

*С.К.* – Это замечательная традиция! Тут мы уже затрагиваем тему, которая к обеспечению организационной культуры относится. Что здесь делается ещё?

*Онт.* – Ну и плюс у нас существуют корпоративные подарки сотрудникам, к Новому Году, 8 марта, 23 февраля, премия ко дню рождения.

И собрания мы все время проводим, т.е. даже не важен подарок, а важно, чтобы это собрание было. Люди хоть и говорят: «Мы работаем за зарплату», но вот убери все эти вещи, аттестацию убери, собрания убери, будут вопросы: «А почему этого нет?». Т.е. людям приятно, когда их приглашают на собрания, что-то про них говорят хорошее, подарок дарят, и все довольные уходят домой.

*С.К.* – Получается, что в компании сложились хорошие традиции, которые людям нравятся, и которые надо поддерживать.

А есть ли в компании какое-то обучение сотрудников?

*Онт.* – Про обучение сейчас расскажем, но пока мысль не потерялась – у нас периодически обновляется наш компьютерный парк. Это тоже забота о наших сотрудниках, потому что мониторы, которые позволяют беречь зрение или удобные кресла, на которых мы сидим, это забота о здоровье. У наших сборщиков есть возможность самостоятельно купить себе инструменты, которые им удобны, но они получают денежную компенсацию от компании на эти затраты.

*С.К.* – На самом деле то, что вы делаете – это улучшение рабочих мест. Т.е. речь идёт про улучшение условий труда, а это комфорт, это повышение удовлетворенности трудом ваших сотрудников...

*Онт.* – Теперь про обучение... В обучении у нас 3 основных направления: 1) учимся посредством привлечения консалтинговых компаний, например, таких, как «Психология и бизнес»; 2) мы и самостоятельно пытаемся что-то делать, потому что уже имеем определенный наработанный опыт обучения; 3) также мы приглашаем представителей наших поставщиков, если есть такая возможность.

В последнем случае это получается иногда неожиданно, потому что поставщики, конечно, заинтересованы прежде всего учить продавать их товар, рассказывать про ассортимент, работать с программой, которую они предоставляют по комплектации их мебели. Но иногда случается, что они проводят попутно тренинги и по технологии, и по психологии продаж.

*С.К.* – А самостоятельное обучение вы проводите в каких формах?

*Онт.* – Когда у нас появляются новые сотрудники, с ними проводим обучение по существующему у нас «Стандарту качества обслуживания клиентов», чтобы

они понимали, как это действует, что они должны говорить, и почему именно так это работает. Это обучение мы проводим своими силами: либо администратор в торговом зале; либо я как зам. директора по персоналу выхожу, и с ними работаю.

Плюс у нас еще существует контроль качества обслуживания клиентов. Это либо сотрудники, которые обязаны это делать (они заполняют ежемесячную «Карту контроля обслуживания»), либо это опять же я (зам. директора). Когда этот контроль проводится, то это и обучение в том числе – мы замечаем ошибки, принимаем меры, чтобы их исправить.

*С.К.* – Ну, да, но в том числе и мы (консалтинговая компания «Психология и бизнес») иногда «тайного покупателя» в ваши магазины засылаем...

*Онт.* – Плюс к этому существует обучение по новым товарным группам. Появляется новая товарная группа, которая может быть просто незнакома сотрудникам. В данном случае мы проводим такое обучение своими силами, потому что сейчас доступность любой информации у нас большая, высокая. Можно ее где-то почерпнуть, прочитать.

*С.К.* – Да, полезной информации сегодня много. Здесь важнее то, что такую информацию необходимо найти, подготовить и организовать обучение. Что вы и делаете...

Следующий вопрос: возникали ли у вас конфликты, самые разные? Например, между сотрудниками. Или у сотрудников с администрацией. Если возникали, то есть ли какой-то порядок их решения? Возможно, удавалось решать эти конфликты на ранних стадиях? Есть ли у вас какая-то такая система, какие-то правила по работе с конфликтами?

*Онт.* – Правил на бумаге, в общем-то нет... Но, естественно, для того чтобы решить любой конфликт, надо выслушать всех. Со всеми надо поговорить, а потом уже принимать какие-то решения... Судебных ситуаций с персоналом у нас не было. Наверное, только давно-давно с бухгалтером, которая пыталась восстановиться на работу; т.е. ей наоборот не хотелось уходить. А таких у нас больше ситуаций сложных и не было с персоналом.

Нет, иногда какие-то рабочие конфликтные моменты случаются. У нас KPI в этом смысле хороший инструмент, потому что недовольство, как правило, возникает либо условиями труда, либо условиями оплаты. И в этом смысле перестановка грейдов, изменение веса одного из ключевых показателей – это хороший, гибкий инструмент, позволяющий быстро всё скорректировать с учётом пожеланий сотрудников и интересов предприятия.

Ну и, безусловно, в коллективах все равно случаются какие-то трения в отношениях. Для решения таких конфликтов возможна ротация, перестановка работников из магазина в магазин. Ну и, как правило, это встречи, беседы.

*С.К.* – Если выделить главное, то в конфликтных ситуациях вы запускаете переговорный процесс. И в результате получается, что это не просто упреки и претензии, а прояснение ситуации, стремление сделать её достаточно прозрачной и понятной. Когда есть KPI, то всегда можно четко отследить результаты работы сотрудников, и тогда получается что переговоры очень конкретные, предметные. А если разговор предметный, то конфликт всегда можно решить конструктивно...

Давайте перейдем дальше к клиентам, т.е. поговорим о социальной ответственности в отношениях с клиентами. Какие здесь есть механизмы, способы, какие «фишки» ваши фирменные, что вы используете?

*Онт.* – Ну, во-первых, опрос клиентов периодически мы проводим... Это их удовлетворенность покупкой, нашим обслуживанием. Тот же самый «Стандарт обслуживания» играет не последнюю роль именно в отношении обслуживания клиентов, он определяет, как человека встретят и как его проводят.

Это еще та внутренняя политика, которая ведется по отношению ко всему персоналу. «Как нужно вести себя с клиентом? Какое нужно проявлять к нему отношение?» – все эти вопросы, это вопросы культуры; вот такая она вообще принята в компании. И сотрудник должен под неё подстраиваться и понимать: мы работаем в сфере услуг, нужно «прогнуться» перед клиентом. Если трудно, то надо менять работу.

Ещё скажу про карточку постоянного клиента, которая у нас уже много-много лет существует. Эта система продолжает работать и, наверное, каждая вторая покупка у нас с карточкой постоянного клиента. Это накопительные скидки, но, собственно, это такой долгосрочный проект получился. Многие люди действительно рассчитывают уже на получение скидки, когда к нам приходят.

Еще я хочу сказать про грамотность обслуживания. Т.е. мы обучаем персонал для умения дать очень грамотную, квалифицированную консультацию. И это действительно работает, потому что люди к нам приходят и говорят: «Ну, хоть у вас-то мы узнали, как это всё на самом деле, мы наконец-то выслушали профессиональное объяснение».

У нас доставку осуществляют не наши работники. Мы сотрудничаем с предпринимателем, который имеет свой автотранспорт, и он осуществляет доставку. Но, тем не менее, он подчиняется нашим установкам и, естественно, если клиент недоволен тем, как он осуществил эту доставку, подъем мебели или другую услугу, мы все равно несем за нее ответственность. Если возникают какие-то проблемы, то мы дальше с ним разговариваем, что-то он компенсирует, а что-то мы. Но мы никогда не говорим клиенту: «Вот мы вам продали – и до свидания!»; что эта проблема по вине другого предпринимателя. Нет, мы все равно все эти ситуации разбираем дальше и решаем ее.

*С.К.* – Кстати, мы плавно перешли к следующему аспекту КСО – к отношениям с деловыми партнерами. По сути дела, тот, кто занимается доставкой – ваш субподрядчик. Получается, что с одной стороны он в курсе ваших стандартов, и вы стараетесь, чтобы он придерживался тех же правил, с другой стороны, если даже там возникают какие-то проблемы, получается, что вы все эти риски берете на себя. Т.е. вы, по сути дела, отвечаете и за этого делового партнера...

*Онт.* – Да, конечно. Тут уже такая сцепка – мы и эти люди из службы доставки. Мы с ними уже очень давно и долго сотрудничаем, и они практически становятся членами нашего коллектива. Они участвуют в собраниях нашего предприятия, на наши корпоративные мероприятия мы их обязательно приглашаем. Поэтому вся наша корпоративная культура и на них распространяется тоже.

*С.К.* – Вот это тоже очень важная «фишка». Получается, что деловые партнеры не просто какие-то «наемники», а они практически включены в трудовую семью.

*Онт.* – Ну, и наверно, то, с чего следовало начать: существует закон «О защите прав потребителей», который мы изо всех сил стараемся выполнять. Но у нас есть и партнёры, на которых этот закон как бы не распространяется! Иногда бывает, что такие поставщики не выполняют свои обязательства, не соблюдают положенные сроки. Тогда, чтобы не подвести клиента, мы вынуждены решать проблему самостоятельно. Получается, что ответственность за выполнение каких-то пунктов этого закона мы берем на себя вместо наших партнёров.

Иногда приходится в убыток себе действовать, потому как, например, у клиента есть желание вернуть бракованный диван. Он им пользовался, к примеру, год, покупатель еще в рамках срока, который по закону дает ему право это сделать. У покупателя есть какая-то своя причина и полное право осуществить возврат, а поставщик обратно диван не берет. Мы вынуждены сами принимать этот диван, везти его на полную перетяжку, полный разбор, новый сбор, для того, чтобы он стал «новым».

Кроме того, со стороны поставщиков очень часто случается нарушение сроков. Они вовремя что-то не отгрузили, а мы вынуждены выплачивать компенсацию за просроченную поставку.

*С.К.* – Т.е. получается, что вы берете вот эти риски на себя, да?

*Онт.* – Ну да, мы постоянно ведем переговоры с поставщиками. Кто-то дает нам скидку на следующие поставки, но кто-то нет, тут уже отношения складываются у нас с ними по-разному...

*С.К.* – Пожалуй, это и называется клиентоориентированность... Потому что клиенты могут даже и не догадываться (отказавшись от дивана, как в вашем примере) какую вообще цепочку усилий со стороны компании они запускают. Но, тем не менее, вы на это идете, и клиенты получают то, что они хотят. Т.е. вы всеми силами стараетесь обеспечить их высокую удовлетворенность.

Мы также говорили о ваших отношениях с деловыми партнёрами. Мы говорили про субподрядчиков, которые, по сути дела, очень тесно с вами связаны. Хотя я подозреваю, что не сразу вы нашли таких и сборщиков и доставщиков, которые были бы так совместимы с вами и лояльны к вашим требованиям, к вашим стандартам, к вашему стилю работы.

Также и по поводу поставщиков: у вас есть совместное обучение; есть те риски, которые вы на себя берете вместо них... А есть ли еще какие-то варианты партнерства с ними, они-то как-то со своей стороны идут вам на встречу?

*Онт.* – Ну, пока нет. Пока, видимо, ещё не существует такого количества поставщиков, которые бы лояльно относились к рознице...

*С.К.* – Ясно. Насколько я знаю, вы же постоянно ищите новых поставщиков. Но получается, что поставщиков, у которых тоже был бы такой вот высокий уровень организационной культуры, развитые стандарты взаимодействия, фактически и нет, или они как-то очень редко встречаются.

*Онт.* – Нет, они существуют. Есть предприятия, у которых тоже какой-то свой стандарт выстроен, но он касается именно своего предприятия и они дальше к нам, как к рознице, предъявляют свои высокие требования. Например, чтобы это была оформленная бренд-секция, а для этого нужно определенный объем товара закупить. И они в этом плане на уступки не идут, т.е. они с нас только требуют.



Они выставляют жёсткие требования: вот столько закупаете, и вот так это должно продаваться. Иногда бывает вообще очень трудно договориться.

Кстати, обратите внимание, что фирменная розница в торговле мебелью практически не развивается. Например, «Шатура» пыталась открывать свои магазины, «Ангстрем» пытался. Они понимают, что розница – это очень затратный проект; и ещё это постоянная «головная боль» в плане управления. Поэтому, нет, фирменная розница не развивается. Производители пытаются работать только через таких розничных продавцов, как мы.

*С.К.* – Понятно. Но понимаете, когда есть партнерство, то это предполагает нечто двустороннее, движение навстречу друг другу. В любых сбытовых цепочках можно себя по-разному вести.

Например, есть компания «Кока-кола», которая прекрасно понимает, что существует большая разница между громадными сетями розничными, типа «Ленты», «Магнита», и, условно говоря, киоском возле вокзала. Но у них для разных сбытовых каналов просто прописаны разные условия, разные требования, разные программы сотрудничества и даже разные льготы и скидки. Получается, что они (громадная корпорация, международная) действуют довольно гибко, и даже самая мелкая розница имеет возможность вести какие-то переговоры с этими компаниями; как-то влиять на объемы закупок; на какие-то стандарты мерчендайзинговые.

А у нас получается, что мебельщики-производители недостаточно гибкие в этом плане. Они не очень-то идут навстречу! Какое тут получается партнерство, если вы берете на себя их риски?! Вы делаете всё, чтобы конечный потребитель не страдал, а они навстречу не особо-то идут.

*Онт.* – Да, я также хочу сказать, например, про те же рекламные материалы. Например, мы открыли бренд-секцию, и дальше нам в договоре прописано, какую мы должны рекламную поддержку этого бренда осуществлять. Так вот всю эту рекламную поддержку мы ведем за свой счет. От поставщика мы только в электронном виде кое-какие материалы получаем. Но все рекламные стойки, буклеты, оборудование и т.д., мы это все покупаем за свой счет.

*С.К.* – Т.е. у них даже трейд-маркетинга нет как такового?

*Онт.* – Да. Видимо, пока еще не насытился рынок нормальными поставщиками.

Ещё хотелось бы добавить, что мы, тем не менее, стремимся к правильной выкладке товара. Она может быть брендовой, может быть какой-то тематической, но мы всегда стараемся облегчить выбор покупателю.

*С.К.* – Да, это отношения с покупателем, мерчендайзинг – это для покупателя.

Следующее, о чём я хотел бы спросить: есть ли у вас опыт сотрудничества с некоммерческими организациями? Тут спектр довольно широкий, сюда попадают и благотворительность в любых видах, причём не обязательно, что вы сотрудничаете именно с какими-то организациями общественными (хотя это особенно интересно), это могут быть даже частные лица.

*Онт.* – Благотворительность у нас есть, и она раньше была более хаотичная. То есть мог прийти любой, обратиться за помощью, а мы уже рассматривали этот



вопрос. Но, например, в преддверии школьного сезона, зная о том, что мы выдаем канцтовары, слишком много людей просящих приходит. Это и многодетные матери приходили, мы им что-то давали, и Общество глухих, Общество слепых. Остановились мы сейчас на сотрудничестве только с Областным Детским фондом. Каждый год мы по их списку какие-то товары им отдаем.

Были и частные лица, которые приходили, инвалиды, но теперь уже все, мы решили, остановились на одном – на работе с Детским фондом. Ветеранам мы помогали, когда у нас был 2003 год или какой-то год, юбилейный. Ходили в гости к ветеранам, пили с ними чай и что-то мы им дарили.

Когда был очередной юбилей города, конечно, участвовали и в городских мероприятиях. Урны какие-то устанавливали, ещё что-то делали... Иногда бывают обращения, и понимаешь, почему оно такое и оно адекватное и можно работать, а иногда бывает, что письма всякие приходят неизвестно от кого.

*С.К.* – Я так понимаю, что есть тенденция работать как-то более системно, работать не со всеми подряд. Сейчас ведь тоже непростая ситуация. Потому что сейчас появляются, извините за цинизм, своего рода «профессиональные нищие». Это чуть ли не аферисты, которые поняли, что можно обратиться в десятки организаций, и легко и просто получить что-то для себя. Поэтому, наверное, действительно лучше работать с какими-то организациями некоммерческими, деятельность которых понятна и прозрачна.

А вы сотрудничаете только с Областным детским фондом? Или может быть еще с кем то?

*Онт.* – Мы с управлением образования периодически сотрудничаем. Вот сейчас опять начинается конкурс «Учитель года», вот мы там, бывает, оказываем спонсорскую помощь. Это, как правило, подарок, одному или нескольким учителям, которые побеждают.

У нас бывает сотрудничество с Молодежным центром, когда тоже у них какие-то мероприятия проходят. Мы тоже спонсируем конкретные мероприятия, вручаем подарки победителям.

Точно так же это может быть участие в каком-то мероприятии другой организации, может быть, не столь социально значимой. Например, какой-то творческий коллектив (танцевальный или другого творчества), отмечает свой праздник. Они приходят и говорят: «Вот у нас праздник, вы не хотели бы как-то помочь?». Например, мы дружим с детским хореографическим ансамблем «Солнышко». Мы им на юбилейный год сделали подарок, достаточно значимый; и в этом году мы им шкаф делали, полку в кабинет.

Такое спонсорство для отдельных людей или организаций, конечно, оно у нас существует, но его прогнозировать и спланировать невозможно.

*С.К.* – Одна из задач нашего проекта – это понять, как можно улучшить взаимодействие некоммерческих организаций и бизнеса. Как получилось, что вы стали сотрудничать именно с Детским фондом? Как познакомились, м.б. это личное знакомство какое-то? Почему выбрали именно их?

*Онт.* – Нет, это не личное знакомство, они нам постоянно писали письма, звонили.

*С.К.* – То есть целенаправленно обращались к вам за помощью?

*Онт.* – Наверно, они начинают просто обзванивать всех подряд. Сначала обычно звонок поступает на телефон, и спрашивают: «Вот вы бы могли бы нам оказать помощь?», а я говорю: «Пишите письмо, официальный запрос, и мы уже на него ответим». Начинали с этого, и вот так получилось, что это такое сотрудничество уже много лет существует.

Для нас очень важно, что от Детского Фонда есть обратная связь. Они потом присылают письмо о том, что ваши подарки, пошли в такой-то Середкинский детский дом, или в Опочецкий, и столько-то детей обеспечены там вашими ранцами и канцтоварами. Понимаете, мне вот личное знакомство с представителями Фонда особо даже и не нужно, но обратная связь – это важно.

*С.К.* – Разумеется, обратная связь очень важна. Хотя бы становится понятно, куда всё это девается. Детский Фонд молодцы, что они это делают...

Следующее, о чём я хотел спросить: есть ли у вас опыт социального партнерства с государственными структурами? Подойдёт любой опыт сотрудничества с самыми разными организациями: и проверяющими, и контролирующими, и надзорными.

Но помните, что мы говорим про социальное партнерство! Здесь не очень интересно, когда все эти структуры выполняют свою работу, но при этом усложняют жизнь бизнесу. Здесь гораздо интереснее ситуации, когда с их стороны была какая-то помощь, когда были именно варианты сотрудничества, полезные для бизнеса.

*Онт.* – Это всё очень субъективно, т.е. напрямую зависит от человека, который пришел проверять. Если, например, пришел молодой проверяющий, амбициозный, он в основном только требует: «Вы это должны, то обязаны и т.д.».

Но есть и другой подход. Проверял нас по охране труда Рожкин Валерий Прокопьевич, он дал нам очень много ценных советов. И он всё время на телефоне, по любому вопросу готов нас проконсультировать. Если мы вводим какую-то новую должность или новое какое-то оборудование покупаем, то он всегда готов дать консультацию. Получается, что очень многое зависит от человека, который в этих проверяющих организациях работает.

*С.К.* – Т.е. по сути дела, вариант партнерства возникает тогда, когда чиновники не просто от вас что-то требуют, а когда они со своей стороны оказывают помощь хотя бы в виде качественных консультационных услуг.

*Онт.* – Да, всё замечательно, когда они готовы консультировать, давать ответы на наши вопросы. Это должны делать не только пожарники, но и налоговая это должна делать. Если мы им задаем вопрос: «Как тут нам лучше сделать?», то хотелось бы получить от них дружеский совет. Но у нас получается, что контролирующие органы свою миссию воспринимают по-другому. Они не советы дают, а контролируют.

У нас такие хорошие отношения, пожалуй, только с Валерием Прокопьевичем сложились, что мы можем действительно прийти смело к нему за консультацией. В налоговую, мы не можем так прийти за консультацией. Там, к сожалению, без знакомства никак.

Но в основном складывается так, что если в какой-то гос. структуре мы задаём вопрос: «Как это сделать?», то вместо консультации мы слышим в ответ:

«Давайте деньги, и я вам сделаю». Это может касаться любой мелочи, любой справки, отчёта, разной документации.

*С.К.* – Следующий вопрос. Были ли какие-то прецеденты, случаи по местным жителям? Например, в работе компании они помогали, мешали, реагировали положительно, реагировали отрицательно, что-то там от вас хотели? «Местные жители» – это все, кто географически рядом с вами находится, например, рядом с магазинами.

*Онт.* – На Сиреновом у нас был сосед, который вечно был недоволен, что мы ходим на каблуках по плитке, ему слышно на втором этаже, У него был такой режим дня, что он в 9 утра как раз укладывался спать, а у нас начинался рабочий день. Ну, договаривались как-то.

У нас бывают другие случаи, когда, например, мы только покрасили стену, на ней что-то там нарисовали. Например, на стене магазина «Золотая скрепка». Там такой специфический район, и такое вот случается, с этим бороться сложно.

Или в нашу урну начинают что-то носить. У нас стоит от фирмы «АСПО» контейнер, а мусор кладут не в контейнер, а рядом. «АСПО» считает, что они должны забирать только контейнер. Да, такие моменты бывают, но это рабочие моменты, мы их быстро решаем.

*С.К.* – Понимаю, что мы начали говорить о «возвышенных» темах, о мусоре. Но, тем не менее, это единичные случаи? Или такие проблемы (вроде того, что местные жители пользуются вашим мусорным контейнером) возникают постоянно и требуют какого-то системного решения? Например, я знаю, что в одном из местных магазинов они были вынуждены сделать клетушку, повесить замок, чтобы решить проблему.

*Онт.* – Мы тоже вынуждены так делать иногда. Потому что когда на контейнере написано слово «Онтарио», все понимают, к кому можно прийти и предъявить претензию. Но у нас есть такие моменты... К примеру, город нам диктует условия, что мы должны на прилегающей территории траву скашивать.

Мы также следим за своей крышей, когда с нее могут слетать сосульки. Это касается людей, которые ходят мимо, и мы это делаем, не потому, что от нас кто-то требует. Мы сами переживаем за этих людей, которые ходят под этой нашей крышей.

*С.К.* – Всё, о чём вы говорите, имеет прямое отношение к социальной ответственности. Если уж вы решили платить за вывоз мусора, то за год набегает расходы немалые, потому что корпоративные расценки у того же «АСПО», они достаточно кусачие. И компания берёт на себя эти расходы. Социальная ответственность – это в том числе и то, насколько вы заботитесь о своей территории, благоустраиваете её, решаете проблемы с сосульками и т.п.

*Онт.* – Сосульки, вывоз снега, они обошлись нам, в общем-то, недешево.

Вот ещё пример из жизни. На Сиреновом бульваре раньше, когда у нас там был магазин, рядом была дорога. Она проезжая и её расчищал город, а вот тротуар, который идет вдоль нашего магазина, непонятно, к кому он относился. Домоуправление, которое рядом, считало, что это не его территория и т.д. Мы вынуждены были платить эти деньги, этому трактористу, или кто там очищал, чтобы вот эту дорожку вычищали.

Есть такие моменты. Их тут не разделишь: с одной стороны, мы вроде для своих же покупателей дорогу чистим, с другой стороны, за других работу делаем. Например, были люди (местные жители), которые на том же Сиреневом бульваре приходили и говорили: «Вот у всех 9 мая – праздник, а у вас тут кусты не подстрижены у магазина». Была такая женщина, которая регулярно приходила и говорила: «Что же вы к празднику не готовы?!». Вот и «устраняли недочёты» к празднику...

Ещё возле магазина «Золотая скрепка» мы сделали дополнительное освещение. У нас там висит прожектор. С одной стороны, он и нам нужен, чтобы наши покупатели нашли дорогу в наш магазин. А с другой стороны, там просто нет другого освещения, никакого.

Поэтому это все как-то между собой связано: стараемся делать так, чтобы и нам хорошо было, и местные жители были бы довольны.

*С.К.* – Замечательно! Спасибо за информацию!

### **Компания ООО «Торговый Дом Ирина»**

Сфера деятельности компании:

1 направление: оптово-розничная продажа профессиональной косметики для волос,

2 направление: оптово-розничная продажа развивающих игр и игрушек, дидактических и демонстрационных материалов, спортивного оборудования, мягких напольных модулей, сухих бассейнов.

Среднее по численности сотрудников: более 70 человек

Региональный бизнес (зарегистрирован и работает в г. Пскове)

Интервью по выявлению «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) проводилось в марте 2014 г.

Интервьюер: Калинин Сергей Иванович (далее в тексте сокращено – *С.К.*), консультант компании «Психология и бизнес»

Интервьюируемые: Лебедева Ирина Николаевна, генеральный директор компании ООО «ТД Ирина»; Петченко Любовь Анатольевна – зам. директора ООО «ТД Ирина», руководитель подразделения по продаже профессиональной косметики для волос оптом и в розницу; Иванова Валентина Алексеевна – менеджер по развитию в подразделении игрушек, отвечает за подбор персонала, адаптацию персонала в компании, за сотрудничество с детскими учреждениями Псковской области (дошкольными учреждениями, коррекционными учреждениями, социальными реабилитационными центрами Псковской области).

Далее по тексту сокращённо – *Т.Д.И.*

### ***Текст интервью***

*С.К.* – Первый вопрос. **Как вы охарактеризуете кадровую ситуацию в компании?**

*Т.Д.И.* – Что касается подразделения косметики – у нас нет текучки кадров. У нас редко кто увольняется; есть сотрудники, которые работают уже более 6 лет и хотят продолжить у нас работать, поэтому здесь у нас все достаточно стабильно.

Что касается подразделения игрушек, за последние 2 года у нас много инноваций в сфере работы с кадрами.

Наши клиенты магазина «Планета детства» – это родители, воспитатели, учителя. Мы понимаем, что у нас должны быть специалисты, работающие в магазине, должны уметь дать исчерпывающий вопрос тем, кто к нам приходит.

Например, приходит клиент и говорит: «Моей дочери 3 года, и я хочу, чтобы она всесторонне развивалась. Что бы вы могли порекомендовать?». Естественно, ответ со стороны консультанта должен быть правильный и исчерпывающий как точки зрения педагогики, так и психологии.

К нам часто приходят воспитатели, логопеды, дефектологи, которые работают с детьми с ограниченными возможностями. Соответственно, консультант должен быть в состоянии говорить с ними на одном профессиональном уровне.

Поэтому у нас и произошли серьёзные изменения в подборе кадров. Мы стали подбирать в качестве продавцов-консультантов, в первую очередь, педагогов, логопедов, и людей, которые имеют соответствующее высшее образование и опыт работы с детьми.

Последние 2 года мы активно работаем с детскими учреждениями Псковской области. Мы начали с того, что пошли на приём к Вере Васильевне Емельяновой (*руководитель гос. управления по образованию Псковской Области – С.К.*) и рассказали ей о наших идеях по сотрудничеству с дошкольными учреждениями. Мы рассказали об имеющемся опыте работы: провели для педагогов, воспитателей мастер-классы в городах Псков, Опочка, Остров, Гдове как в коррекционных, так и в общеобразовательных учреждениях. На этих мастер-классах мы рассказывали о различных методиках работы с детьми, давали возможность работникам учреждений самим применить эти методики на практике. Фотографии с этих мероприятий, положительные отзывы участников говорили о необходимости проведения таких мероприятий. В результате позитивного общения Вера Васильевна сказала: «То, что вы делаете, это здорово!» Таким образом, Вера Васильевна благословила нас на работу с детскими учреждениями.

Нашу идею поддержали работники Псковского областного Института повышения квалификации работников образования», с которыми мы очень активно сотрудничаем в течение 2-х лет.

Также мы работаем с Псковским Государственным Университетом, с будущими педагогами. Нам здорово повезло, и мы стали участниками проекта по формированию лаборатории в Университете, где представили демонстрационные и дидактические пособия, развивающие игры и игрушки, спортивное оборудование, материалы для оборудования сенсорной комнаты, мягкие напольные конструкторы, шариковые бассейны.

Как вы, наверное, заметили у нас многообразие продукции, интересной работникам детских учреждений. Поэтому, если возвращаться к вопросу о кадровой политике, у нас работают люди, которые могут дать консультации по этим материалам.

*С.К.* – Замечательно. Мы, правда, немного забегаем вперед, и уже говорим о социальном партнёрстве с вашими клиентами. Получается, что вы имеете очень тесные связи со своими клиентами, причем, это клиенты квалифицированные, образованные, которые, в том числе и могут стать вашими сотрудниками...

*Т.Д.И.* – Не просто «могут стать», они ими иногда и становятся!

С.К. – Очень хорошо! Но получается, что вы сначала ведёте очень много предварительной работы, скажем так, по просвещению. Обучаете и своих клиентов, и своих потенциальных сотрудников...

Т.Д.И. – Если говорить о просвещении, то мы проводим обучающие мероприятия по всей Псковской области. Прежде всего, мы выходим на Управления Образования по Псковской области, узнаём, в каких мероприятиях, проводимых в городе или районе для работников дошкольных учреждений мы можем принять участие.

На этой неделе мы едем на встречу с заведующими дошкольных учреждений в Пыталово, Печоры, далее в планах поездка в Великие Луки. Т.е. в течение года мы объезжаем практически все районы Псковской области. Совсем вот недавно собирали заведующих образовательных учреждений всего Псковского района, где рассказали о методиках Воскобовича, Дьенеша, Кюизенера, Никитина. Рассказали о новинках, которые были бы интересны при проведении занятий с детьми.

С.К. – Следующий вопрос **по кадровой логистике**. Кадровая логистика: это все этапы движения сотрудника по организации. Начиная с поиска новых людей, с подбора; как потом адаптация проводится. И так далее, вплоть до увольнения...

Т.Д.И. – что касается подбора сотрудников, у нас это не так часто происходит... Поэтому этим занимаюсь я (*Петченко Л.А.*). Как проводить собеседование, не будем рассказывать, там у нас всё стандартно.

Что касается адаптации сотрудника... Чтобы было понятно, я немного расскажу о структуре нашего подразделения по продаже профессиональной косметики. У нас есть сеть розничных магазинов «Мир красоты», торговые представители, которые работают напрямую с салонами красоты. Кроме того, у нас есть Школа парикмахерского искусства, в которой обучают «с нуля» до профессии парикмахера. Недавно мы открыли Студию, Салон красоты. Своего рода такой круг получился: мы сами себе и специалистов готовим, и население обслуживаем, и продаем профессиональные качественные товары.

Мы работаем со всеми парикмахерскими и салонами г. Пскова и Псковской области. У нас есть филиал в Великих Луках, который объединяет 3 магазина по продаже профессиональной косметики для волос «Мир красоты». Контролирует филиал руководитель. В Великих Луках также работает торговый представитель. Как видите, структура большая, сотрудников много, и мы очень внимательно относимся к поиску кадров, т.к. каждый сотрудник – это лицо компании, и по нему, по его поведению клиенты судят о всей фирме.

Если мы ищем продавца-консультанта в наши магазины «Мир красоты», то руководитель розничной сети отвечает за его обучение и развитие.

Также за новичком закрепляется «наставник», который непосредственно занимается обучением нового продавца-консультанта и получает за это отдельную плату. В обязанности «наставника» входит обучение новичка знанию профессиональной косметики, колористики и т.д. Мы несем ответственность за товар, который продаем, мы должны предугадывать результат, представьте, что будет, если мы продадим краску для волос, а чья-то голова после её использования станет зелёного цвета! Поэтому продавца серьёзно учат, а после обучения они

обязательно сдают экзамен на знание товара, решают сложные колористические задачи, слушают семинары у технологов.

*С.К.* – Получается, что после приёма на работу у вас сотрудник проходят довольно серьёзное обучение?

*Т.Д.И.* – Да. Кроме обучения специфике продукции, мы обязательно обучаем навыкам продаж. Продавцы изучают этапы продаж, психологию покупателя, правила общения с клиентами, мы озвучиваем миссию компании, даем пояснения, обсуждаем корпоративную культуру, стандарты обслуживания клиентов и т.д.

Всех стажеров тестируют раз в две недели (испытательный срок 3 месяца), после проведенного обучения, а на заключительном этапе он сдает экзамен и по продукции и по навыкам продаж. Мы понимаем, что каждый человек обучается с разной скоростью. Есть сотрудники, которые сдают тесты и экзамены быстро, с первой же попытки. Но есть и такие, которые сдают после нескольких попыток. Но не факт, что из таких «отстающих» получатся плохие продавцы! Мы всегда даём им шанс улучшить свои результаты.

После сдачи экзаменов и прохождения испытательного срока, мы принимаем сотрудника на работу.

*С.К.* – По сути дела, получается, что у вас есть обучение по продукту, и есть обучение по навыкам и технике продаж. При этом обучение у вас индивидуализированное: за каждым новичком закрепляется наставник, и каждый сотрудник имеет возможность учиться в индивидуальном темпе. Вы даже даёте возможность сдавать квалификационные испытания с нескольких попыток.

*Т.Д.И.* – Разумеется, в течение года обучение постоянно происходит со всеми сотрудниками. Как говорится: «Повторение – мать учения».

Раз в год у нас продавцы проходят обязательную аттестацию. По сути дела они подтверждают свои знания и навыки продавца-консультанта; иначе говоря, подтверждают свой оклад, т.к. их заработная плата – это проценты от заработанной ими выручки. Очень важно, как они заработали эти проценты, т.е. важно качество обслуживания клиентов. Поэтому работа с ними (обучение, оценка результатов обучения) происходит в течение года постоянно...

Что касается уволенных сотрудников, то у нас нет людей, которые от нас уходили плохо, недовольные, которые как-то ругались с нами напоследок. Вот вы спросили: «Приглашаете ли вы уволенных сотрудников работать у вас снова?». У нас подобные ситуации бывают. Например, даже сейчас у нас разгружает фуру парень, которого пришлось уволить со склада. Как вы понимаете, если бы человек сильно был обижен на нас, он бы не пришел к нам в компанию...

Поэтому, что касается уволенных сотрудников, то у нас с ними очень хорошие отношения. Бывает, что они к нам возвращаются в качестве сотрудников; они приходят к нам как клиенты за нашей продукцией.

*С.К.* – Это как раз важно, что хорошие отношения сохраняются даже с бывшими сотрудниками.

*Т.Д.И.* – Если говорить о кадровой политике подразделения игрушек, то по понятным причинам подбору мы уделяем особое внимание. Мы понимаем, что эти люди будут нести политику нашей компании не просто среди «клиентов с улицы», но и среди участников тех мастер-классов, презентаций, которые мы проводим



для профессиональных педагогов. Соответственно, нам нужны квалифицированные кадры, чтобы обязательно было высшее образование и обязательно был опыт работы с детьми.

*С.К.* – Да, важен уровень профессионализма. Получается, что вам нужны не просто продавцы, а специалисты, которые знают методики не хуже педагогов, но ещё и могут грамотно преподнести их работающим профессионалам.

*Т.Д.И.* – После приёма на работу достойного кандидата у нас также начинается процесс обучения. Прежде всего, работа в команде и обучение под руководством более опытных коллег. Смотрят за этим командным обучением заведующие магазинами.

Также у нас есть обучение различным методикам, для которого мы приглашаем специалиста, в настоящее время успешно работающего в школе с детьми дошкольного возраста. Ольга Сергеевна – педагог-инноватор с научной степенью, которая все эти игровые методики очень хорошо знает, исследует, применяет в своей работе. Она проводит обучение по различным темам, например: «Психологические особенности детей от 2 до 3 лет». Она не просто рассказывает об этих особенностях, она показывает, какие игры и игрушки мы можем предложить детям этого возраста. Также она рассказывает о тех новинках, о которых она узнаёт из общения с коллегами, из научных журналов. Мы анализируем, есть ли у нас игрушки, подходящие под эти методики. Если «нет», то отдел снабжения тут же принимает соответствующее решение...

В компании есть отдельное обучение для заведующих магазинами, руководителей подразделений. Проводит его Ирина Николаевна (*директор «ТД Ирина»*).

Обучение и для продавцов, и для руководителей стараемся проводить в интересной форме, используем инновационные методики, например, деловая игра, «мозговой штурм». Стало традицией в каждом подразделении делать коллажи, где мы позволяем себе покреативить, пофантазировать, спроецировать свое будущее и настоящее. Коллажи отражают наши планы и идеи.

*С.К.* – Получается, что вы с помощью «мозговых штурмов», коллажей сотрудников тоже привлекаете к творчеству, к генерации новых предложений, новых идей, с помощью которых потом уже организация развивается.

*Т.Д.И.* – Да. Причём, получаются удивительные вещи... Например, в прошлом году мы провели «мозговой штурм» в магазине. Мы все идеи и предложения тогда записали на коллаже, а в этом году я говорю продавцам: «Девочки, посмотрите, все, что мы записали, мы все за год сделали!».

Вообще, если говорить о главном, что определяет жизнь (и кадровую логику) сотрудников в нашей организации, то у нас есть миссия. Надо начинать с корней... И если говорить о миссии нашей компании (о направлении торговли игрушками), то мы хотим помочь родителям и детям; помочь взрослым образовывать своих детей, развивать их с помощью современных игрушек, методик. Мы вносим наш вклад в разнообразие занятий для детей в дошкольных учреждениях.

Поэтому даже если у нас и происходит какая-то ротация кадров, то только для того, чтобы мы сами были более образованы, чтобы мы стали экспертами в своей области. Чтобы могли действительно помочь родителям и педагогам воспитывать и образовывать детей. Если начинать с фундамента нашей организации, в



основе должны быть высокие цели. Мы понимаем, что мы одно целое, что мы единая команда и у нашей компании высокие цели, миссия.

*С.К.* – Давайте я резюмирую. В основе отношений внутри вашего коллектива лежат общие ценности, чётко отражённые в миссии компании. Очень важно, чтобы сотрудник был совместим на уровне ценностей с организацией и с руководством. Если эта совместимость есть, то всё остальное сильно упрощается. Например, становится проще найти человека, имеющего схожие ценности. Например, выстраивать процессы, связанные с обучением сотрудника и с кадровой логистикой в целом.

*Т.Д.И.* – Если в компании у каждого сотрудника будет любовь к Родине, любовь к матери, любовь к компании, уважение к старшему, вот тогда будет порядок...

*С.К.* – Да, когда на всех уровнях организации есть одинаковое понимание ценностей, то начинаешь понимать, что многие проблемы в трудовых отношениях – это мелочи и ерунда...

*Т.Д.И.* – Действительно, многое воспринимается как мелочи, если у сотрудников есть желание идти вперед. Идти вперед не ради денег, а ради высоких целей, чтобы помочь родителям и детям (если мы говорим про наше направление торговли игрушками), чтобы сделать женщину красивой, мужчин счастливыми, глядя на красивых женщин (если речь идёт о направлении парфюмерии и косметики). Вот когда есть такие высокие цели, тогда и будет на предприятии социальная стабильность и социальная ответственность.

*С.К.* – Следующий вопрос, **по обучению персонала**. Речь идет про те методы, способы, программы обучения, которые вы используете, и которые лучше всего «работают» на стабильность трудового коллектива, на лояльность сотрудников, на вовлеченность. Мы о многом уже говорили, но какое обучение больше всего ценят сами сотрудники?

*Т.Д.И.* – Мы уже много рассказали об обучении наших специалистов. Но мы работаем с салонами красоты и нам очень важно развивать бизнес наших клиентов поэтому мы активно занимаемся обучением парикмахеров, администраторов, директоров. Ведь чем успешнее клиент, тем успешнее мы.

У нас в штате есть технологи, которые проводят множество колористических семинаров, мастер-классов по стрижкам, укладкам, моделированию причёсок для парикмахеров.

Во-вторых, мы работаем с администраторами салонов, мы периодически проводим семинары для них. Обучаем директоров салонов ведению конкретного бизнеса, потому что у нас у самих есть салон. Мы учили директоров салонов и раньше, но слышали много возражений вроде: «Всё, что вы рассказываете, замечательно, но невозможно на практике». И вот мы специально открыли свой салон. Чтобы проверить: а возможно ли на самом деле то, что мы рассказываем? И мы поняли, что на самом деле всё так и есть. Всё то, что мы рассказываем, всё это вполне реально воплотить в жизнь, просто надо желание и усердие...

Что касается обучения наших руководителей и специалистов... Мы бережно относимся к средствам, которые выделяем на обучение, поэтому редко учим сотрудников на каких-то внешних тренингах, например, в консалтинговых компаниях. Внешнее обучение рассчитано на руководителей. К примеру, Ирина

Николаевна и Любовь Анатольевна часто посещают различные семинары, бизнес-тренинги в Москве, Питере. Недавно обучались в Москве на семинаре по мотивации персонала, по методологии Адизеса. Наши менеджеры в этом году обучились у ведущих компании гг. Москвы и Санкт-Петербурга, являющихся основными поставщиками продукции нашей компании.

При этом мы считаем, что этими знаниями очень важно делиться с другими сотрудниками, мы готовы поделиться, мы готовы научить и руководителей, и торговых представителей, и продавцов. Важно, чтобы полезная информация всегда передавалась «сверху вниз». Мы можем достаточно хорошо обучить своих сотрудников, именно делясь своим опытом, и у нас это обязательная задача для каждого руководителя.

*С.К.* – Резюме. Во-первых, вы постоянно учитесь, непрерывно. И второе – у вас отлажена система передачи знаний. То есть те, кто обучился чему-то, учит всех остальных.

Получается, что каждый руководитель у вас выступает в роли внутреннего тренера. Происходит обучение «по горячим следам»; это обучение на рабочем месте, и вы добиваетесь результатов. Важно, чтобы это были не просто знания – кто-то, где-то, что-то там услышал – вы следите, чтобы эти знания применялись в работе.

*Т.Д.И.* – Да, самое главное – это применение на практике. Очень много специфики на нашем предприятии. В салонах мы учим директоров, но очень много директоров, которые нас не слышат, не готовы воспринимать новые знания. Поэтому нам проще оказалось открыть собственный салон и потом уже учить их, показывать им всё на конкретных примерах. Всё у нас работает, пожалуйста, учитесь, берите и применяйте!

*С.К.* – По сути дела, открыв салон, вы создали учебную базу, собственный Учебный центр. Вы выстраиваете, вертикальный интегрированный бизнес, где есть вся цепочка: и поставщики, и розничные продажи, и ваш салон красоты, и ваша Школа для парикмахеров. У вас процесс обучения сопровождает все этапы этой бизнес-цепочки. По сути дела у вас получился свой «корпоративный университет»...

*Т.Д.И.* – Мы всегда за то, чтобы постоянно учиться. Это тоже принцип нашей компании.

*С.К.* – Получается, это тоже одна из ценностей вашей компании?

*Т.Д.И.* – Когда говорят о модели развития, я сторонница того, что развитие происходит как бы по спирали. То есть пока не выполнишь определённые задачи на своём горизонтальном уровне, не сможешь подняться на уровень выше. Вот, к примеру в детских садах ввели ФГТ (*Федеральные Государственные Требования – стандарты развивающих программ*) и наша продукция и услуги должны соответствовать этим требованиям. Как только мы станем специалистами в этом, наверняка появится что-то новое. И надо постоянно успевать развиваться в этом направлении.

*С.К.* – То есть обучение нужно для того, чтобы соответствовать тем новым тенденциям (среди ваших клиентов, вообще в обществе), которые постоянно возникают?

*Т.Д.И.* – Да, нужно соответствовать современным тенденциям! Вот если вы сегодня походите по нашему магазину и придете через месяц или два, вы увидите у нас много новинок. Мы работаем с поставщиками и производителями по всей России, мы везде ищем какие-то новинки.

Например, я сотрудничаю с дошкольными учреждениями. Раздаётся телефонный звонок и меня спрашивают: «А у вас есть столы для рисования песком?». Отвечаю: «Нет, но обязательно будут!». В соответствии с нашей политикой мы обязаны удовлетворять потребности клиента. Т.о., Мы ищем и обязательно найдём этот стол для песочной терапии. и не просто отправим до дошкольного учреждения, а напишем рекомендации, как этот стол используется. Мало того, стараемся сделать, чтобы эта информация была не только в конкретном детском саду, но и у всех педагогов, воспитателей, дефектологов Псковской области, кому это может быть полезно и интересно.

Мы обязательно по этим рекомендациям учим и своих продавцов. И специалистов для этого приглашаем, если понадобится. Потому что когда приходят в магазин и спрашивают методику Кюизенера или Воскобовича, то продавцы должны уметь объяснить, что это такое и как с этим работать.

*С.К.* – У вас, наверное, работают самые, интеллектуально развитые продавцы! Мне кажется, что развивающие игрушки продавать еще сложнее чем, к примеру, электронику. Особенно, если хорошо знать, как все эти игрушки и развивающие методики применять.

*Т.Д.И.* – Но кроме самого товара продавцы обязательно должны знать все этапы продаж, как у нас это прописано в наших стандартах. Начиная с того момента, когда входит клиент, мы говорим ему «Добрый день!», мы интересуемся, нужна ли ему какая-то помощь, и заканчивая моментом, когда он уходит. В конце обязательно говорим ему: «Спасибо, что вы пришли к нам! До свидания, приходите еще!».

Мы уже упоминали о том, что у нас постоянно вводятся какие-то новинки... Чтобы у нас была только качественная продукция, руководство компании даёт нам возможность съездить на выставки. В прошлом году у нас 4 человека были в Москве, уже в этом году были на выставке в Санкт-Петербурге. Стараемся по мере возможностей побывать на производстве, и увидеть, как это всё производится. Особенно если речь идёт о детских игрушках. Нам важно самим убедиться, что всё делается качественно и безопасно.

*С.К.* – Получается, что обучение ваших специалистов связано с поездками. Это, с одной стороны, важный мотивационный момент (замечательно, когда можно своими глазами увидеть, как делается то, что вы продаёте), а с другой стороны, это укрепляет ваше социальное партнёрство с вашими производителями и поставщиками.

И, разумеется, те знания, которые специалист получил во время такой командировки, можно потом гораздо убедительнее и легче передавать своим сотрудникам уже в процессе внутреннего обучения.

Следующий вопрос: **Существует ли в компании мониторинг трудовой удовлетворенности сотрудников?**

*Т.Д.И.* – Да, такой мониторинг в виде опросника существует. С каждым сотрудником мы говорим персонально и спрашиваем, к примеру: «Кем вы себя ви-

дите, через 3-5 лет?». Такой вопрос мы задаём не с намерением «подловить» сотрудника («Ага, ты хочешь уйти от нас!»). Нет, мы стараемся найти его сильные стороны. Например, если даже человек говорит, что через пару лет хочет уйти, потому что хочет создать свой бизнес – это замечательно! Это означает, что у него есть предпринимательская жилка, которая сегодня может помочь фирме. Надо только помочь сотруднику реализоваться в правильном направлении.

Также там есть вопрос о том, почему люди хотят работать в нашей компании. Например, мы были очень приятно удивлены, когда многие нам ответили: «Потому что я люблю свою работу». Это было очень приятно, когда мы услышали: «Я не за зарплату работаю. Я работаю, потому что я люблю свою работу, мне здесь комфортно, мне комфортно в этом коллективе, мне комфортно с этими руководителями».

В ответах у всех зарплата уходила на второй план. Но мы понимаем, что все мы кушать хотим, что у нас дети, что многие из нас без мужей, что нам надо поднимать семью. Зарплата, конечно, важна. Но можно всю жизнь бегать, искать работу, где тебе на 1000 рублей побольше заплатят, но при этом быть глубоко несчастным человеком. А когда найдешь свое предназначение в этой жизни, и тебе комфортно в этой профессии и в этой организации, вот это самое главное, наверно.

*С.К.* – А этот опросник для оценки удовлетворенности сотрудников, он как-то периодически используется?

*Т.Д.И.* – Да, периодически.

Но мы не только один этот опросник используем! Мы ведь с каждым сотрудником регулярно общаемся по оперативным вопросам. То есть возникает множество моментов, когда мы можем поинтересоваться у сотрудника его самочувствием в организации.

Особенно когда появляется новый сотрудник. Всегда очень интересно знать, как человек себя на работе ощущает, все ли ему нравится, что бы он хотел привнести, что изменить. Нам не безразлично, чтобы каждый наш коллега чувствовал себя здесь комфортно, чтобы он ценности наши разделял, чтобы у него было стремление идти вперед.

*С.К.* – Персональное внимание к эмоциональному самочувствию каждого сотрудника – это хорошо. Но ведь компании бывают разные по размеру. Бывают компании, где сотрудники «размазаны» географически по филиалам. Хватит ли у руководителя времени, чтобы со всеми пообщаться?

*Т.Д.И.* – Думаем, что хотя бы раз в месяц время всегда найти можно. Это время просто нужно найти! Потому что если будет хорошо сотруднику, то будет хорошо компании, будет хорошо и клиентам. Потому что, если будет недоволен внутренний клиент (т.е. наши сотрудники), то и внешний клиент будет недоволен.

*С.К.* – Резюмирую. В компании «ТД Ирина» для мониторинга удовлетворенности сотрудников используется структурированная процедура в виде опросника. Но кроме опросника, очень важна и постоянная «живая» обратная связь в виде общения. Получается, что у вас это существует на уровне такого «генетического кода руководителя» – что надо с людьми постоянно разговаривать, надо все время интересоваться ими, учитывать их мнение.

*Т.Д.И.* – У нас в этом вопросе Ирина Николаевна (генеральный директор) главный образец для подражания. Она как индикатор – выходит в торговый зал, видит, что кто-то не улыбается. Она тут же сразу подходит и спрашивает: «Как настроение? Все ли у вас в порядке?». Если у сотрудника какие-то проблемы, то всегда ещё кого-то подключаем из руководителей подразделений. Важно, чтобы и они с человеком поговорили, узнали, в чем причина его трудностей. К примеру, нет хорошего товара, или может быть что-то личное у него стряслось... Выявляем причину, и стараемся помочь потом.

Самое главное, что у нас сотрудники не боятся руководства. Они уважают, но не боятся, нет этого страха, который есть во многих фирмах. Они не боятся говорить о своих трудностях и обращаться за помощью.

*С.К.* – Да, если будут бояться, то диалога никакого не состоится. Если будет такой страх, то и опросники на тему лояльности проводить бесполезно, и обратная связь от сотрудников будет очень искажённой.

Переходим к следующему вопросу по **системе мотивации труда. С точки зрения сотрудников, что они ценят в большей степени? Что лучше всего их мотивирует?**

*Т.Д.И.* – У нас есть и материальная, и нематериальная мотивация. Мы ставим нематериальную на первое место, но в то же время понимаем, что важна и материальная. Хорошая заработная плата – это своего рода итог работы компании, это форма уважения к коллегам.

Мы стараемся не просто так мотивировать людей, подкинув кому-то, условно говоря, 3 копейки, а кому-то 5 рублей. Мы стараемся материальную мотивацию выстроить так, чтобы сотруднику было интересно работать. Люди должны понимать, что чем больше ты в свою работу усилий вкладываешь, тем больше ты получаешь.

У наших продавцов есть окладная часть и процент от продажи. У каждого магазина есть свой общий план по выручке, но есть и индивидуальный план у каждого продавца. Продавец получает процент от выполнения индивидуального плана, но если выполнен общий план по магазину, то он получает и дополнительную премию.

Могут быть и дополнительные бонусные выплаты. Например, если какой-то товар надо продвинуть. Тогда результаты продаж этого товара (поштучно!) также включаются в индивидуальный план, и за них ещё плюсом оплата идёт. Это помогает нам и оборот товара ускорить, и людей мотивировать. Каждый сотрудник чётко знает: сколько труда ты вложил, столько ты и получил.

У нас подобная система материальной мотивации и для направления косметики, и для направления торговли игрушками. В принципе, мы давно уже отказались от оплаты в виде постоянного оклада, потому что это обрезает всякую инициативу внутри человека.

Что касается **нематериальной** мотивации, то важно понимать, что она тесно связана с условиями труда. И это не только хорошие отношения в коллективе. Важны хорошие условия на рабочем месте. Вот, например, на рабочем столе стоит компьютер. Новый ли он? Удобно ли на нем работать? Для сотрудников это важно, и мы стараемся им хорошие условия для работы создать.

У нас они и так хорошие, но, наверное, здесь нет предела улучшениям. Например, у нас рабочий автотранспорт прекрасный; мы постоянно обновляем наш автопарк. Для водителей на самом деле очень важно, на какой машине они будут работать. Они ведь целыми днями ездят на этих машинах. Поэтому для работы по области у нас куплен «Fiat». Достаточно объёмный, чтобы товар развозить, и достаточно комфортный. В городе мы тоже поменяли машину и если раньше водителю приходилось в несколько приёмов товар развозить, он не успевал, нервничал. То сейчас он спокойно сел и поехал. Это также влияет на работу, на отношение сотрудников к организации...

У нас ещё есть формы нематериальной мотивации:

– Мы оплачиваем проездные на общественный транспорт;  
– У нас есть отдельные помещения для еды, и бесплатная (за счёт организации) питьевая вода для сотрудников доставляется;

– Мы празднуем совместные праздники. Например, есть традиция на Пасху покупать курочку гриль (несколько, чтобы всем хватило), и всем вместе её кушать. Празднуем все вместе 8 марта. Если у кого-то из сотрудников День Рождения, то мы обязательно его поздравляем. Поздравляем очень шумно, громко, дружно, так, что даже весь торговый центр нас слышит! А человеку это приятно; мы песни ему поём, поздравляем, собираем на подарок. Директор каждому сотруднику выделяет отдельную премию на День Рождения. Тут даже не очень понятно, что это за мотивация получается – материальная или нематериальная...

– А ещё каждый год для поддержания корпоративного духа мы обязательно собираемся всем нашим коллективом. Собираются почти все сотрудники, со всех наших бизнес-направлений и подразделений (это человек 70, наверное). У нас есть ещё филиал Великолукский, но они обычно отдельно собираются, потому что им тяжело сюда ехать. Знаете, есть такая пословица: «Счастливы не те, кто смотрит друг на друга, а счастливы те, кто смотрит в одну сторону». Вот мы и собираемся все вместе, чтобы «смотреть в одну сторону», чтобы у всех были общие ценности, чтобы все понимали, какая должна быть единая политика нашей компании...

– Последние 3 года лучших сотрудников мы отправляли отдохнуть на остров Корфу, в Грецию. Это тоже очень мощная мотивация для людей, а для нас это способ отблагодарить всех, кто давно и хорошо работает. Все сотрудники, которые работают в компании 10 и более лет – все в Греции побывали.

– С этого года мы начинаем паломнические поездки по области. Мы их организовываем, находим автобус... Это хороший способ сплотить коллектив, а также способствует духовному развитию сотрудников.

*С.К.* – Давайте я немного резюмирую. Главная особенность вашей системы оплаты труда – это очень понятная система, чётко привязанная к результатам труда. Каждый сотрудник не просто знает, что он получит, но может даже и самостоятельно наперёд рассчитать свою зарплату. Т.е. он чётко понимает, сколько получит, в зависимости от выполнения индивидуального плана, плана по магазину и т.д.

*Т.Д.И.* – Ещё дополнение по поводу хороших условий работы... Далеко не у каждого торгового предприятия в нашем городе есть компьютерная программа

1С:8. Это программа дорогостоящая, она требует долгого и дорогого внедрения и обслуживания. Мы эту программу внедрили; мы все обучены работе с этой программой; каждый месяц платим за обновления. Кроме того, у нас постоянно работают программисты, которые дописывают программу под наши потребности. Сейчас у нас начался дорогостоящий процесс обновления сервера, чтобы программа работала быстрее. И так далее...

Это всё общий стратегический подход руководства: по всем технологиям, по всем основным инструментам, которые необходимы для нормальной работы, у нас должна быть «подушка безопасности» лет на 10 вперёд. Сотрудники должны чувствовать, что они работают с хорошим оборудованием; а клиенты не должны сталкиваться с такими неприятными мелочами, как медленно работающий компьютер...

**С.К. – Следующий вопрос. Как вы оцениваете тенденции, связанные с расходами компании на персонал (в последние 1-1,5 лет) Затраты на персонал у вас увеличиваются или сокращаются?**

*Т.Д.И.* – Вы знаете, у нас все финансовые планы рассчитаны на прирост, на увеличение доходов. Мы эти планы выполняем и получаем возможность увеличить затраты на сотрудников, выплаты им...

*С.К.* – То есть затраты становятся больше?

*Т.Д.И.* – Нам никто этих денег не принесет! Т.е. сами по себе эти затраты не увеличатся. Но если мы приложили все усилия и получили прирост доходов, то, естественно, этот прирост отразится на каждом конкретном сотруднике. Тут всё очень взаимосвязано. Понятно, что у ключевых сотрудников этот прирост будет чуть больше, у всех остальных – чуть меньше. Но всё равно заработная плата у нас постоянно индексируется.

Мы смотрим на процент, который составляет фонд заработной платы по отношению к обороту. В последнее время он немного увеличился.

**С.К. – Следующий вопрос. Если в компании возникают какие-то конфликты (в широком смысле слова), то как они разрешаются? Есть ли какие-то правила, стандарты и т.п.?**

*Т.Д.И.* – Конфликты, конечно, есть. Особенно, когда большинство работающих в организации – женщины. Но самое главное для разрешения конфликта, во-первых, – это выслушать. Важно выслушать и одну сторону, и вторую.

И потом постараться людям объяснить, что на самом деле никогда не бывает виновата только одна сторона, что всегда виноваты оба. Мы разрешаем конфликты абсолютно мирно, объясняя человеку, что на самом деле ситуация несерьёзная – надо только посмотреть на неё объективно, со стороны. Обычно нам это удаётся.

Что касается трудовых конфликтов, то сейчас у нас нет такого. В истории организации, пожалуй, только один случай был, когда уволенная девушка обратилась в Трудовую Инспекцию. Что-то мы ей недоплатили... Но мы были абсолютно лояльны к этой ситуации, никакого конфликта не раздували, а просто выплатили ей всё, что необходимо. Это и всё... Как таковых трудовых конфликтов у нас просто нет. А межличностные, да, они периодически возникают, это нормально.



В женском коллективе конфликты случаются регулярно. У нас бывали случаи, когда на работу устраивался человек, сам по себе конфликтный. Мы решали проблему с помощью ротации – он у нас и в парикмахерской поработал, и в салоне... Вообще мы подбираем людей, как космический экипаж.

*С.К.* – Чтобы не было конфликтов, и чтобы сплочённые были?

*Т.Д.И.* – Да. Но нам нужны люди, которые психологически готовы соответствовать нашим ценностям и стандартам. Если человек не готов это принять, то с большой вероятностью мы с ним расстанемся... А все остальные трудности решаются в рабочем порядке.

Вот, к примеру, главный бухгалтер мыслит категориями прибыли. А у нас резко возрастают затраты, скажем, на закуп товара. Она считает, что запас товара слишком большой, и это её беспокоит. Мы её выслушаем, успокоим, объясним, что ситуация в данный момент такова, что надо вкладывать деньги в товар. Руководитель в подобных напряжённых ситуациях должен быть дипломатом, должен проявлять гибкость. Сотрудника надо выслушать, успокоить и меры принять.

Ещё чтобы не было конфликтов, мы учим сотрудников. Например, собрали всех и провели обучение по И. Адизесу, по основным менеджерским ролям (*модель PAEI – С.К.*). Они узнали, какие мы все разные, узнали, что эти 4 типа в какой-то степени конфликтуют между собой. Но на самом деле эти типы также дополняют друг друга. На самом деле мы друг без друга не можем результативно работать. Они обучаются и получают навык смотреть на конфликты как бы со стороны. Они учатся мудро, а не конфликтно реагировать на чужое поведение...

Самое главное, чтобы конфликты внутри коллектива никак не отражались на клиентах. Это очень строгое правило: если человек начнёт выплёскивать свою агрессию и свои проблемы на клиентов, то мы будем вынуждены с ним расстаться. Такие сотрудники иногда появляются, они вроде бы и стараются, но всё равно приходится с ними расставаться.

*С.К.* – Обобщим... По разрешению конфликтов у вас существуют, скорее, неписанные правила. Надо обязательно выслушать все стороны конфликта. Важно сохранять при этом позицию посредника, т.е. не становиться ни на чью сторону (у каждого участника конфликта есть своя правда и своя ответственность). После этого руководитель уже решает, кто и что должен сделать, чтобы исправить ситуацию.

По персоналу последний вопрос. **Какие внутренние документы, регламенты и проч., по вашему мнению, в наибольшей степени влияют на социальное благополучие организации?**

*Т.Д.И.* – Это три основных документа: наш Корпоративный Кодекс, Стандарты обслуживания клиентов и Должностные инструкции. В Стандартах обслуживания описано всё, как надо общаться с клиентами – этапы продаж, внешний вид продавца, что запрещено делать на рабочем месте и т.д.

Важно понимать, что эти документы у нас «живые», они постоянно обновляются. Например, мы недавно были на всероссийской конференции по развитию салонного бизнеса (косметических салонов). Там были очень интересные специалисты; там мы приобрели интересную книгу – стандарт телефонных переговоров. Нам эти идеи кажутся интересными, и мы хотим их внедрить в работу. Сначала



мы передадим эту информацию руководителям салонов и магазинов. Потом они проведут обучение для своих сотрудников. То, что окажется полезным в работе, мы сможем добавить, дописать в наши стандарты. Т.е. вот все равно получается, что возвращаемся к системе обучения...

В нашей компании создана своя внутренняя «Школа директоров». Периодически, раз в 3-6 месяцев собираемся. Мы рассказываем о тех книгах, которые прочитали; о том, какие интересные идеи появились, и надо их на практике попробовать. Часто мы говорим и о духовных ценностях, потому что, если не будет духовного роста, не будет роста профессионального. На учебе в «Школе директоров» обязательно присутствуют наши сотрудники из Великих Лук, учимся вместе.

**С.К.** – Следующий блок вопросов, по клиентам: **Как проявляется социальная ответственность, в отношениях с клиентами?** Тут интересны 3 основных момента, можно рассказывать все сразу: 1) Существует ли у вас какой-то мониторинг удовлетворенности клиентов?

2) Какие бизнес-процессы прямо или косвенно работают на улучшение отношений с потребителями?

3) Если возникают конфликты с клиентами, то есть ли какие-то правила по разрешению этих конфликтов?

**Т.Д.И.** – В своей практике есть опыт использования «тайного покупателя». Нам это помогает посмотреть на нашу компанию со стороны, потому что со временем возникает своего рода «замысленность» взгляда. Нам кажется, что там всё в порядке, а после визита «тайного покупателя» выясняется, что не так уж всё замечательно. Сотрудники наши к такому мониторингу относятся нормально, потому что они понимают, что это важно для их профессионального роста. «Тайный покупатель» со стороны увидел, какие есть у них ошибки, и помог нам их исправить.

Что касается опроса клиентов... Руководитель отдела продаж периодически ездит по салонам и с помощью опросника или в процессе беседы узнает удовлетворенность клиента от работы с нашей компанией, с нашим торговым персоналом. Вопросы примерно следующие: Всё ли у них в порядке? Какие у них пожелания? Чем мы можем помочь?

Что касается розничных покупателей, то у нас нет анкетирования. Обычно в рознице клиенты не любят тратить время на заполнение анкет. Поэтому делаем так: раз в неделю объезжаем все наши магазины, и просто общаемся с покупателями. Начинаем разговор с простого вопроса вроде: «Как давно вы являетесь нашим клиентом?». Если человек готов общаться, то задаём ещё несколько блиц-вопросов. В принципе, если проехать по городу, то этой информации вполне достаточно, чтобы сложилась общая картина. Такие вот блиц-опросы мы делаем, чтобы держать руку на пульсе, потому что магазинов много.

**С.К.** – А существуют ли какие-то особые принципы, которых вы придерживаетесь в отношениях с клиентами?

**Т.Д.И.** – Да, существуют. Они есть в наших стандартах. Ради клиента мы готовы на многое, даже готовы пойти на дополнительные затраты, чтобы только недовольного клиента успокоить. Иногда возникают ситуации с бракованным

товаром, который мы, конечно же, без вопросов заменяем. Почти во всех сложных ситуациях мы готовы идти клиентам навстречу; ставим их интересы выше наших.

Мы во многом опираемся на принципы сервиса, изложенные в книгах Джона Шоула «Первоклассный сервис как конкурентное преимущество». У него эти принципы так хорошо сформулированы, что тут придумывать ничего не надо, можно брать и пользоваться. Мы по этим книгам также проводим обучение, со-трудникам рассказываем.

*С.К.* – А есть ли у вас компенсационная матрица? *(один из сервисных инструментов в системе Джона Шоула)*

*Т.Д.И.* – У нас в компании существует система правил по работе с претензиями. Если человек купил товар и у него с ним возникла какая-то проблема, то мы всегда идем навстречу. Это расходы компании, но мы к ним готовы.

Вообще, всем продавцам изначально даётся установка: «Уважаемые, футболист клиента нельзя! Нельзя говорить ему, мол, перезвоните через год, может, мы решим вашу проблему! Возьмите на себя ответственность и решите эту проблему сразу. Не нервничайте клиента!». Ведь хорошее отношение со стороны клиента гораздо важнее, чем понесенные убытки от возвращенного товара, и все потом возвращается сторицей.

*С.К.* – Получается, что в компании есть четкая политическая установка, что в первую очередь важны интересы клиента. И что ради защиты интересов клиента компания готова брать на себя издержки всего – времени, сил, денег и пр.

*Т.Д.И.* – Давайте скажем пару слов о том, какие бизнес-процессы работают на улучшение отношений с клиентами. Во-первых, мы постоянно отслеживаем, что хотят люди. Если говорить о магазине, то каждый раз, когда приходит клиент и спрашивает: «А есть ли у вас это?», то у нас есть правило: обязательно все пожелания записывать. Если таких пожеланий накапливается несколько, то мы этот товар обязательно найдём и на полку поставим.

Но тут есть определенные ограничения... Например, по игрушкам мы принципиально не покупаем продукцию, которая несёт агрессию. Даже если клиенты такое спрашивают. Это политика нашей компании, мы знаем глубину этих проблем с детской агрессией в обществе...

Чтобы понять, что хотят наши клиенты, надо больше общаться с ними. Раньше мы уже говорили, что сотрудничаем с образовательными учреждениями по развивающим игрушкам. Мы интересуемся потребностями педагогов постоянно, спрашиваем, что им интересно и в личных встречах, и по электронной почте. Мы начинали просто с презентаций, просто рассказывали им о новых играх. А потом поняли, что им интересно всё самим своими руками попробовать. После этого мы вместо презентаций стали проводить мастер-классы, где они сами могут всё попробовать и нам своё мнение высказать.

Недавно у нас в гостях, прямо в магазине, была группа заведующих дошкольными учреждениями из Великих Лук. Хотя у нас и не очень большой магазин, но, тем не менее, мы расчищаем площадку, ставим красивые столы, покупаем пироги, и проводим мастер-класс, в котором они принимают самое активное участие. Заведующим мы раздали разные игрушки, пособия, и они у нас были в роли детей,

а ведущий мастер-класса – в роли воспитателя. Они у нас «поиграли», прошлись по магазину, всё изучили. В результате это действие перешло в круглый стол, где работники дошкольных учреждений высказали свои впечатления и пожелания.

*С.К.* – Давайте я немного резюмирую по процессам, с помощью которых вы выстраиваете социально-ответственные отношения с клиентами. Во-первых, вы держите руку на пульсе клиента, т.е. быстро выясняете спрос, идёте в ногу со временем.

Во-вторых, это процесс непрерывного обучения, вы учитесь и сами, и учите клиентов, и учитесь друг у друга. Это обучение у вас происходит интересно, в разных оригинальных форматах.

И третье важное условие: отношения с вашими клиентами и с вашими потенциальными клиентами вы поддерживаете постоянно, связь эта не теряется.

Вопрос по деловым партнерам. Мы уже в нашем разговоре отношения с партнёрами не раз затрагивали, но хотелось бы подробнее... **Возникали ли проблемные ситуации, когда вы брали на себя какие-то риски, трудности ваших деловых партнеров, поставщиков? Либо они вас как-то выручали, брали на себя какие-то ваши сложности, проблемы?**

*Т.Д.И.* – Мы постоянно собираем директоров и администраторов салонов красоты и абсолютно бесплатно на добровольной основе учим их ведению бизнеса. Также мы бесплатно обучаем и парикмахеров по всей области. Мы давно уже планируем такое мероприятие (которое будем спонсировать), на которое хотим собрать лучших директоров салонов, которые наши партнеры, и сделать для них и обучающую программу, и какой-то праздник. Например, куда-то за город выехать, может быть, на два дня. Хотим создать особый формат – своего рода «близкий круг единомышленников» для передачи опыта, обучения и т.д.

Что касается поставщиков, то у нас со всеми поставщиками очень хорошие отношения. Конечно, разные ситуации бывают в отношениях. Даже если приходит некачественный товар, то если мы реально хоть что-то можем сделать с этим товаром, то конечно, мы лучше решим эту проблему сами. Это лучше, чем тратить на транспортные расходы сумасшедшие деньги и отправлять товар обратно. Но на самом деле мы с таким не сталкивались. Даже если бывает бракованный товар, то это единичные случаи. Мы дружим с поставщиками, они обычно очень заинтересованы в том, чтобы их товар был успешен, поэтому стараются делать качественные поставки.

Если говорить про риски, которые возникают в отношениях с партнёрами, то тут могут быть сложности с гос. учреждениями. Вот пример: в декабре должны были открыться четыре новых детских садика. Выделяется бюджет на их оборудование. К нам приходят заведующие, делают заказ, мы им выписываем счета. А потом выясняется, что у города нет денег, и эти счета плавно переходят на июнь месяц. А это означает, что игрушку, которая в выставленных в декабре счетах стоила 200 рублей, сегодня мы уже покупаем за 350 руб. И никто в наше положение входить не хочет: «Если у вас в счёте написано 200 рублей, продавайте нам по 200 рублей!». А то, что это было полгода назад, никого уже не интересует. Плюс услуги перевозчиков за это время подорожали на 10%. Отказаться от этой сделки мы не можем. Но чтобы справляться с подобными рисками, чтобы выжи-

вать в таких ситуациях, мы должны быть очень активными, наша работа должна быть очень хорошо организована в целом...

**С.К.** – Следующий вопрос про некоммерческие организации. **С какими некоммерческими организациями (НКО) вы регулярно сотрудничаете?**

**Т.Д.И.** – Да, на самом деле у нас есть опыт сотрудничества с НКО.

Мы работаем с Красным Крестом, Деревней SOS, Российским детским фондом. Красный крест наш постоянный клиент. Мы предоставляем этой организации определенные льготы. Т.е. всю продукцию они у нас закупают по оптовым ценам, а это скидки 20%. В Деревне SOS у нас есть личные связи с педагогами, мы постоянно контактируем, и если у нас есть какие-то интересные новинки, методики, мы сразу отправляем им информационное письмо.

Перед Новым годом к нам обратилась одна компания, которая захотела сделать подарки Деревне SOS, выделила для этого солидную сумму. После этого мы работали всем коллективом: попросили список детей по каждому дому, какого возраста детки, какого пола, чем интересуются. Чтобы подарки были индивидуальные, полезные, интересные.

Компания «ООО «Торговый дом Ирина» занимается благотворительностью. Во-первых, всем дошкольным и социальным учреждениям Псковской области мы отпускаем товар с 20 % скидкой и осуществляем бесплатную доставку до учреждения по всей области.

В 2013 году мы оказали помощь социально-реабилитационному центру в Гдове, дошкольному учреждению д. Верхний Мост Порховского района, детскому отделению при городской больнице.

Стало традицией проводить праздники к Международному Дню защиты детей и Новому году и вручать бесплатные подарки детям, в том числе из социальных учреждений.

**С.К.** – А есть ли у вас какие-то стандарты или правила оказания благотворительной помощи?

**Т.Д.И.** – Нет, мы оказываем обычно помощь по собственной инициативе. Если к нам обращаются за помощью, то каждое такое обращение мы рассматриваем отдельно, и руководитель организации принимает решение, оказывать помощь или нет.

**С.К.** – Есть ли на предприятии профсоюзная ячейка?

**Т.Д.И.** – Нет. Профсоюзной ячейки нет, и мы не планируем её создавать. У нас маленький и очень дружный коллектив, в создании профсоюзной ячейки просто нет необходимости.

**С.К.** – Есть ли у предприятия опыт сотрудничества с государственными структурами? Если есть, то какой?

**Т.Д.И.** – Мы уже неоднократно упоминали о нашем сотрудничестве с Управлениями образования по всей Псковской области, очень тесно с ними взаимодействуем.

Также в течение двух лет мы сотрудничаем с *Псковским Областным Институтом Повышения Квалификации Работников Образования*. Благодаря сотрудникам ПОИПКРО мы имеем возможность быть участниками постоянно действующих курсов для учителей и работников дошкольных учреждений, педагогов, где мы можем рассказать о новинках, продемонстрировать различные методики.

Также мы сотрудничаем с Псковским Государственным Университетом.

Среди наших постоянных партнёров Управление социальной защиты населения.

В течение двух лет мы активно сотрудничаем с администрацией Псковской области. По их просьбе и с учетом их пожеланий мы подбираем подарки для детей из социально-реабилитационных центров по всей области к Новому году, Дню защиты детей, Дню знаний.

Также мы сотрудничаем со СМИ, принимаем участие в различных региональных мероприятиях и фестивалях. Например, «Комсомольская правда» ежегодно устраивает детский праздник, что-то вроде спортивных соревнований, для малышей «Забег в ползунках». В данной мероприятии мы в числе активных организаторов и спонсоров мероприятия. В области постоянно проходят фестивали ... Из последних мы принимали участие в «Гардарике» в Пскове, в Великих Луках наш филиал принимал участие в благотворительном марафоне «За жизнь»

*С.К.* – Расскажите немного о том, как проявляется социальная ответственность компании в отношении с местными жителями. Может быть, есть какие-то конфликты, и как вы их разрешаете? Может быть, что-то делается для местных жителей особенное?

*Т.Д.И.* – Конфликтных ситуаций с местными жителями у нас нет. Благоустройством территории, уж так получилось, мы не занимаемся. Вот представьте ситуацию – мы арендуем помещение под магазин в большом торговом центре. У нас тут рядом «Магнит», и все подходы и подъезды к магазину разбиты их тяжёлыми фурами. Очень грязно, и лужи по колено. Арендодатели на эту ситуацию никак не реагируют, «Магниту», это, видимо, тоже безразлично... Не можем же мы за свой счёт взять и отремонтировать прилегающую к магазину территорию?! Просто сравните наши скромные возможности, и возможности такой огромной сети, как «Магнит»...

*С.К.* – Да, это такой негативный пример... Получается, что «Магнит» сложно назвать социально-ориентированной компанией. Во всяком случае в тех вопросах, которые касаются благоустройства используемой для бизнеса территории. А положительный опыт сотрудничества с местным населением у вас есть?

*Т.Д.И.* – Конечно, есть. Так как наш магазин называется «Планета детства», мы придумываем и реализуем разные формы работы с детьми, чтобы они могли с удовольствием организовать свой досуг и проявить свои способности. Постоянно на территории магазина и на прилегающей территории, мы проводим бесплатные праздники для деток к Международному Дню защиты детей, на Масленицу, к Новому году. Мы проводим с детьми игры, конкурсы. В процессе праздника практически все дети получают подарки. Участники наших праздников не только дети и семьи прилегающего микрорайона, но дети из других районов города .

Конкурсы, которые мы проводим отличаются разнообразием. Так, недавно у нас прошел конкурс художественного рисунка «Страна детства». За первые 3 места дети получили сертификаты на определённые денежные суммы. Все участники были поощрены.

В феврале этого года прошел Фотоконкурс «Мой малыш такой смешной».

В течение нескольких месяцев в магазине детям делали бесплатно аквагрим.

Как видите, жителям микрорайона предоставляется возможность интересно провести время с детьми с помощью наших специалистов.

*С.К.* – Подведём итог. У вашей компании действительно очень развиты партнёрские связи, причём вам самым удачным образом удаётся совмещать и какие-то ваши маркетинговые мероприятия, т.е. продвижение продукции, и какие-то добрые дела по оказанию помощи другим людям. Думаю, что такое совмещение «полезного с приятным» очень важно для эффективного социального партнёрства.

Благодарю за интервью!

### **Компания ООО «Дула Ру»**

Сфера деятельности: производство (изготовление торгового и выставочного оборудования и мебели для торговых предприятий)

Среднее по численности сотрудников: около 200 сотрудников

Международный бизнес: головной офис холдинга «Дула» находится в Германии, в г. Дортмунд

Интервью по выявлению «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) проводилось в апреле 2014 г.

Интервьюер: Калинин Сергей Иванович (далее в тексте сокращено – *С.К.*), консультант компании «Психология и бизнес»

Интервьюируемый: Верхозин Даниил Анатольевич, генеральный директор компании «ООО Дула Ру» (далее в тексте сокращено – *ДулаРу*)

### **Текст интервью**

*С.К.* – Первый вопрос: **какова кадровая ситуация в компании** – стабильна, расширяетесь или сокращаетесь? Что у вас происходит?

*ДулаРу* – Кадровая ситуация у нас на предприятии достаточно стабильна. Если сотрудники покидают компанию, то в основном это связано с какими-то семейными обстоятельствами, с переездом, со сменой места жительства. По ряду направлений у нас есть открытые вакансии, однако, так как основной состав уже сформирован, штат сотрудников увеличивается уже не такими темпами, как в прошлые годы.

*С.К.* – Т.е. ваша организация, несмотря на высокую стабильность, остаётся достаточно открытой системой...

Давайте тогда **следующий вопрос о кадровой логистике**. Интересует вся цепочка: поиск и подбор нужных людей, адаптация, обучение, рост внутри организации и так вплоть до увольнения. Особенно интересны крайние точки. Ведь искать персонал можно по-разному: можно это делать с помощью банальных объявлений о найме на работу, а можно делать с помощью социального партнерства с Вузами.

Если говорить об увольнении, то можно уволить и забыть. Но процедура увольнения также может быть связана с социальной ответственностью. Например, вы как-то продолжаете поддерживать отношения с уволенными сотрудниками?

Есть в этих сферах у вас что-то интересное?

*ДулаРу* – Поиск новых сотрудников и то, как они начинают у нас свою трудовую деятельность, бывает разным. Когда мы в 2005 году открылись как произ-

водственное предприятие (с 3300 м.кв. производственных площадей), нас было всего 30 человек. Сейчас это 11000 м.кв. и 150 человек. 150 – это только те, кто трудится на фабрике, плюс у нас есть дочернее предприятие «Монтаж-сервис», где около 30 человек работает в бригадах, осуществляющих сборку и монтаж оборудования. Иногда в сезон мы увеличиваем количество монтажников до 50 человек. Поэтому в общей сложности в компании «Дула» в России трудятся около 200 сотрудников.

*С.К.* – Ну, для Пскова это добротный средний бизнес. У нас не так много предприятий, где численность сотрудников превышала бы несколько сотен сотрудников...

*ДулаРу* – Да, при этом важно помнить, что наше предприятие существует в структуре холдинга, куда входит 8 фабрик: три в Германии, четыре в Испании, и одна в Пскове. По сравнению с другими фабриками, мы средние по величине.

Вернёмся к кадровой логистике. На начальном этапе мы достаточно успешно использовали такой способ, как рекомендации. Уже работающие сотрудники рекомендовали нам своих знакомых. Разумеется, это были не просто знакомые – они должны были соответствовать определенным критериям. Подобная система подбора кадров создавала дополнительную ответственность для того, кто рекомендует, и для того, кого рекомендуют.

На определенном этапе ближний и средний круг знакомых был исчерпан. Тогда мы стали параллельно обращаться в учебные заведения. В этом плане у нас очень хороший опыт сотрудничества с Псковским университетом. Также продолжается сотрудничество с 14-м училищем (которое сейчас вошло в состав политехнического Колледжа), с которым даже была сделана попытка организовать совместную программу обучения. Был такой эксперимент: несколько студентов вместе с мастером выезжали в Германию для стажировки на одной из фабрик холдинга. Правда, потом мы пришли к другой модели подготовки кадров, о чём я ещё расскажу...

Сегодня мы гораздо больше работаем со специализированными Интернет-ресурсами по поиску персонала, например с Head Hunter и т.п. Наиболее востребованы сегодня инженеры, конструкторы, технологи.

Время от времени требуются столяры-мебельщики, причем высокой квалификации. В совместной (с 14-м училищем) обучающей программе мы как раз и пытались таких мебельщиков подготовить. Но в результате этот эксперимент трансформировался в совершенно самостоятельную программу производственного обучения, которую мы с осени прошлого года запустили на Псковской фабрике. Это уникальный и для России, и для Германии проект, потому что по окончании обучения ученики смогут получать сертификат немецкого образца. Обучение ведется по дуальной системе производственного обучения, которая очень хорошо зарекомендовала себя в Германии. Теперь она приживается на Псковской земле, в стенах нашей фабрики.

Потребовался длительный подготовительный процесс, но в результате мы смогли договориться о сотрудничестве с одним из профессиональных учебных заведений Германии. Также была достигнута договоренность с одной из немецких фабрик, чтобы нам была предоставлена необходимая для обучения произ-



водственная база. К занятиям приступили несколько молодых специалистов и один мастер производственного обучения. Несколько раз в год они выезжают в Германию, где работают на фабрике, а теорию сдают в специализированной профессиональной школе. Разумеется, они изучают немецкий язык, чтобы у них была возможность обучаться и сдавать квалификационные экзамены...

*С.К.* – Хочу уточнить... Получается, что первоначальный вариант обучающей программы (совместно с политехническим колледжем) оказался недостаточно эффективным? Или студенты выучились, но потом не пришли к вам работать? Или квалификация получилась недостаточной? Почему всё же вы от этой программы обучения на базе колледжа отказались, а перешли к обучению на своей территории?

*ДулаРу* – Дело в том, что студенты следуют утвержденной учебной программе, в которой своё расписание, сессии, каникулы и т.п. Поэтому ту практику, которую мы организовали в Германии, необходимо было составлять таким образом, чтобы она не нарушала этот учебный план. При этом у нас в штате уже были молодые ребята с определенным потенциалом, с желанием изучать язык, повышать квалификацию и продолжать свою трудовую деятельность на нашей фабрике. В результате, мы сделали ставку именно на собственных сотрудников, сейчас у них будет 3-4 года напряженного обучения (совмещенного с работой и изучением языка), несколько раз в году командировки в Германию.

*С.К.* – Резюмирую. Получается, что наши учебные заведения всё-таки предлагают массовые обучающие программы. А вы, по сути дела, пришли к тому, что называется «индивидуальная траектория обучения». Вы отбираете для обучения замотивированных сотрудников. Это уже работающие люди, вам очень четко понятен их круг компетенций – что они умеют отлично делать, а что плохо. И для каждого из этих людей вы создаёте особую программу обучения. Вы учите их целенаправленно; у вас есть гарантия, что потом они будут максимально эффективны на своём рабочем месте.

*ДулаРу* – Да, это так. Еще два важных момента. Первое: наша обучающая программа сильно отличается от обычной по соотношению «теория / практика». Дуальная система профессионального образования Германии делает основной акцент на практику, на обучение в стенах действующего предприятия.

И второе, это пока еще в планах, но есть идея пойти дальше и продолжить развивать нашу систему обучения. Следующий этап – создание участка по подготовке технологов-нормировщиков. А в будущем – создание некоего Центра компетенций по деревообработке.

*С.К.* – А этот новый учебный центр будет только для ваших специалистов? Или вы планируете обучать всех желающих на этой площадке?

*ДулаРу* – Если говорить о центре, то его деятельность уже будет выходить за рамки потребностей только нашего производства, то есть учебные программы будут рассчитаны для широкого круга специалистов.

*С.К.* – Следующий вопрос по обучению персонала. Мы уже фактически коснулись того, как вы обучаете сотрудников. Но особенно интересна реакция самих сотрудников... Мы ведь говорим про социальную стабильность, соц. партнерство... Есть ли какие-то программы обучения, которые люди воспринимают как бонус, как что-то повышающее социальное благополучие на предприятии?



*ДулаРу* – Как правило, любой сотрудник, попадающий к нам на предприятие, прежде чем приступить к своим непосредственным обязанностям, проходит стажировку на разных участках производства – поработать в металлообработке, в машинном цехе, на складе плитного материала, на сборке и т.д. Причем это касается не только сотрудников производства, но и руководителей проектов, их помощников, сотрудников отдела логистики и многих других.

*С.К.* – А во времени сколько такая внутренняя стажировка занимает?

*ДулаРу* – По-разному, в среднем от недели до месяца. Что касается дальнейшего непрерывного обучения внутри предприятия, то это одна из самых приоритетных задач. Мы работаем в специфичной нише – изготавливаем не серийную, нестандартную продукцию. Каждый проект для нас – это каждый раз разные материалы и комплектующие, новые конструктивные решения, всё это предъявляет особые требования к уровню подготовки специалистов.

На прошлой неделе я вернулся из Германии, где утверждался наш годовой план обучения. В этом плане собираются все необходимые, на наш взгляд, курсы, обучающие программы, семинары, выставки и т.д. Там есть и обязательное обучение вроде получения корочек на управление погрузчиком, но там есть и внутрикорпоративное обучение специальным компьютерным программам, системе управления качеством, иностранным языкам, а также целый комплекс мероприятий, направленных на повышение квалификации мастеров, конструкторов и т.д.

При этом мы стараемся объяснять сотрудникам, что обучение – одна из возможностей нам всем стать более сильными, более конкурентоспособными. Люди должны понимать, что это не просто «надо сделать», не просто формальность. Что, отправляя кого-то на обучение, мы его выделяем таким образом, оказываем ему доверие. Что компания берёт на себя серьёзные расходы, и это особая ответственность. Планировать обучение мы стараемся довольно гибко. Вот, к примеру, изучение немецкого языка, – сотрудники могут заниматься на курсах как на фабрике, так и в городе. А если кто-то хочет заниматься с преподавателем в частном порядке, то это также возможно.

*С.К.* – Действительно, существует большое разнообразие учебных программ. А как это все оплачивается? Это на 100% оплачивается компанией? Или есть какие-то смешанные варианты: частично оплачивает сотрудник, а частично компания?

Или, например, существует деление по курсам. Обучение, связанное с техникой безопасности, обязательное, и его на 100% компания оплачивает. А какое-то другое, не столь обязательное, обучение тоже компания будет оплачивать?

*ДулаРу* – Мы тоже себе этот вопрос задавали – кто за всё это должен платить? Например, когда речь шла о курсах иностранного языка, объявилось очень много желающих их пройти, но по некоторым сотрудникам у нас были сомнения в том, что они действительно будут использовать знание языка в своей работе. По этому вопросу у нас была серьезная дискуссия на уровне руководства. Но в результате мы пришли к выводу, что будем всем оплачивать обучение полностью, в любом случае.

*С.К.* – Получается, что это дело внутренней кадровой политики, которой придерживается руководство компании. Не секрет, что в некоторых компаниях к во-

просу обучения сотрудников подходят совершенно иначе. Людей специально дифференцируют – за обучение одних платят, за обучение других – нет (они сами оплачивают своё обучение). Разумеется, с точки зрения развития социальной ответственности на предприятии лучше предоставлять возможность бесплатного обучения всем сотрудникам.

Следующий вопрос: Есть ли в компании **мониторинг трудовой удовлетворенности** сотрудников? Как это делается? Как часто это делается?

*ДулаРу* – Мы сознательно такую систему (где делят сотрудников на тех, кого надо учить бесплатно, а кого платно – С.К.) не используем. В какой-то степени это связано с историей компании Дула, которая основывалась как семейное предприятие. И хотя на сегодняшний день Дула – это крупный международный холдинг: 8 фабрик, около тысячи сотрудников, 150 млн. евро оборот, серьезные корпоративные клиенты вроде APPLE, BMW и т.п., компания остается буквально до мозга костей именно семейным предприятием.

Я уже 20 лет в компании, и сначала меня очень удивляло, что любой сотрудник практически по любому вопросу может обратиться напрямую к самому высокому руководству, даже к управляющему холдинга.

С течением времени я понял, что это не случайно, что за таким отношением стоит определенная философия, это принцип особой корпоративной культуры.

Именно поэтому какого-то формализованного мониторинга удовлетворенности сотрудников, какой-то отдельной процедуры у нас нет. В такой системе мониторинга, напротив, может скрываться много «подводных камней». Например, вместо того, чтобы нормально работать, люди начнут слишком много задумываться о том, что им нравится, а что нет, а это может даже дестабилизировать социальный климат на предприятии.

Единственное, что у нас в этом плане существует, это когда в конце года мы поздравляем всех наших сотрудников с новогодними праздниками. Это поздравление происходит в форме беседы с каждым из них. При этом сотрудникам передается небольшой подарок – традиционные немецкие рождественские пряники.

*С.К.* – А это не в группе делается? Т.е. это получается такое индивидуальное поздравление во время персонального собеседования с руководителем?

*ДулаРу* – Да, поначалу я встречался с каждым сотрудником лично. Когда людей стало много, то мы разделили наш коллектив с исполнительным директором на 2 части. В этой личной беседе мы, конечно, спрашиваем, какие есть пожелания, открытые вопросы, что в работе устраивает, а что – нет. Но это происходит именно в виде неформального общения. В рамках этой беседы некоторые моменты я беру себе на карандаш, потом провожу определенную работу. Чтобы сотрудник тоже понимал, что с ним не просто из вежливости поговорили. Это не означает, что мы любой каприз сотрудника готовы выполнить. Но человек должен понять, что вопросы ему не формально задавались, что руководство его услышало.

*С.К.* – Получается, что в вашей компании нет каких-то особых процедур мониторинга трудовой удовлетворенности сотрудников, но это уравновешивается особой корпоративной культурой. В корпоративной культуре поддерживается и поощряется открытая обратная связь от любого сотрудника. Каждый сотрудник

понимает, что у него есть возможность в любой момент получить доступ к руководителю даже самого высокого уровня и решить все свои вопросы.

*ДулаРу* – Да, хотя системный подход у нас тоже присутствует. Мы сертифицированы по системе управления качеством ISO 9001, а там есть такой подпроцесс, как непрерывные улучшения. Это возможность постоянно вносить свои предложения по улучшению качества работы в организации, которая есть у всех сотрудников. При этом они обращаются не к своему непосредственному руководителю, а к отдельному сотруднику, который находится в ранге практически, моего заместителя. Каждое такое предложение обязательно должно быть отработано; по нему должно быть заключение – эффективно оно или нет. Если предложение представляется эффективным, тогда оно прорабатывается дальше, тестируется на практике. Лучшие предложения получают оценку даже не на нашем уровне, а на уровне руководителя холдинга. Все фабрики передают новые идеи непосредственно президенту компании, и в конце каждого года он лично принимает решения по поводу премирования.

*С.К.* – А как это чисто технически реализовано? Потому что иногда это делают в виде своеобразного «почтового ящика» для предложений. Иногда делают специальные бланки «Для предложений» или «Для инноваций» и раскладывают эти бланки где-то на рабочих местах. Как у вас это делается?

*ДулаРу* – Сотрудник может донести свою идею до того, кто отвечает за непрерывные улучшения (у нас это исполнительный директор) в любой форме. Конечно, будет лучше, если предложение будет сформулировано в письменном виде, но это не строгое требование.

*С.К.* – Сотрудники-то предложения выдвигают?! Уже награждали кого-то за эффективные предложения? Ведь это очень важно, чтобы люди почувствовали, что идеи услышаны, что всё это реализуется и приносит пользу.

*ДулаРу* – Да, уже награждали. Но тут тоже есть свои нюансы... Поначалу предложений было гораздо больше. При этом было очень много таких, которые на самом деле входят в прямые должностные обязанности того или иного сотрудника. Тем не менее, определенное количество интересных предложений каждый год появляется, утверждается и внедряется в работу.

*С.К.* – Следующий вопрос – по **мотивации труда**. Какие способы стимулирования труда используете? Что наиболее важно, по Вашему мнению, с точки зрения поддержания социальной стабильности на предприятии?

*ДулаРу* – Это серьезный вопрос, коротко ответить не получится... Для отдельных категорий сотрудников – мастеров, начальников производства, исполнительного директора, руководителей проектов, существует система бонусов в зависимости от результатов их работы. Кроме того, есть практика выплат ежеквартальных премий, которые выплачиваются сотрудникам в случае, если финансовая ситуация на предприятии позволяет это сделать, есть 13-я зарплата, которая также выплачивается при наличии такой возможности.

У этой системы есть и свои «минусы». Например, сотрудники привыкают к 13-й зарплате и начинают воспринимать ее как нечто само собой разумеющееся.

Сейчас совместно с немецкими коллегами мы разрабатываем новую, общую систему мотивации сотрудников, эта система будет учитывать вклад в общий ре-

зультат абсолютно всех сотрудников предприятия, – это know-how наших партнеров в Германии.

*С.К.* – Если я правильно понял, то они пытаются создать систему, где будет оцениваться вклад каждого сотрудника в общий результат. Такая система даёт людям почувствовать, что они в одной лодке и все связаны со всеми. А что там в основе этой оценки? Ключевые показатели эффективности (KPI)? Или там варианты взаимной оценки «360 градусов», или еще что-то?

*ДулаРу* – Да, методик существует много. Задача подобрать их так, чтобы система была эффективной, не перегруженной с точки зрения формальностей.

*С.К.* – Т.е. используются разные методики, но отрабатывается своего рода «лучшая конфигурация». Ищется оптимальный вариант, который позволит быстро и точно оценивать трудовой вклад каждого сотрудника, и на основе этой оценки уже награждать его, премировать, давать какие-то бонусы...

*ДулаРу* – Так и есть... Но пока новая мотивационная система находится в стадии разработки. С другой стороны, существует еще один немаловажный фактор трудовой мотивации и он сводится к одной простой вещи. Свою возможность работать в компании «Дула» каждый сотрудник должен осознавать и оценивать как некое своё профессиональное достижение.

*С.К.* – Ну, это уже нематериальная мотивация получается. Это речь о престиже компании.

*ДулаРу* – Да, и для поддержания этого престижа делается очень много. Мы стараемся, чтобы отношения в организации действительно были максимально открытыми и доверительными. При этом у нас, как, наверняка, у любого другого производственного предприятия в России, одна из основных задач – это повышение производительности труда. Повышать производительность можно по-разному. Например, за счёт жёсткого контроля. Есть предприятия, где для контроля над поведением сотрудников везде размещены камеры видеонаблюдения. Руководителям кажется, что такой контроль поможет им повысить производительность труда. Но как воспринимают эти камеры на каждом углу сами сотрудники? Как недоверие.

Мы сотрудникам доверяем и ожидаем от них высокой производительности, добровольного соблюдения наших норм и правил. Это не означает, что мы просто закрываем глаза и предоставляем сотрудникам абсолютную свободу действий. Все это работает в сочетании с эффективной системой производственного контроля.

*С.К.* – Да, сотрудники очень хорошо чувствуют уровень доверия или недоверия к себе. Это действительно важно для формирования здоровой организационной культуры, для повышения удовлетворенности трудом.

*ДулаРу* – Мы многое в этом направлении делаем, но нельзя сказать, что за этим стоит заранее продуманная система. К примеру, немецкие коллеги недавно получили экологический сертификат, в следующем году этот сертификат должна получить и фабрика в Пскове. Так вот при подготовке к сертификации мы обнаружили, что на фабрике в Пскове многое уже давно делается в соответствии с экологическим стандартом. Это родилось и поддерживается как бы «само собой», в виде традиций. То есть мы не знали про «социальную ответственность», но по

факту, в плане соблюдения экологических требований и стандартов уже изначально выстраивали социально ответственный бизнес.

Ещё пример такого естественного нашего развития... В прошлом году возникла идея организовать на предприятии день открытых дверей. В последние годы мы достаточно много работали сверхурочно, чтобы уложиться в сроки реализации проектов. И хотя это полностью оплачивается, люди все равно устают эмоционально и физически. И вот мы вспомнили про идею, которую из года в год откладывали, и решили организовать «День открытых дверей». Пригласили всех с семьями, с детьми, с бабушками и дедушками. Было человек 300, причем акцент был сделан на детский праздник. Колледж искусств поставил детский спектакль. Прямо в сборочном цехе был специальный интерактив на самом сложном нашем станке с ЧПУ, где для каждого ребенка была изготовлена медалька с логотипом компании «Дула». Были спортивные конкурсы, шведский стол, музыка играла, а в конце праздничный салют на улице. Все были очень довольны. При этом мы видели, с какой гордостью наши сотрудники показывают своим близким, где и как они работают. Это было очень здорово.

Другой пример... Год назад мы предложили сотрудникам, у которых есть дети школьного возраста, приводить классы, в которых они учатся, к нам на экскурсию. Разработали и запустили для них особую программу. В среднем к нам такие группы приходят теперь один раз в два-три месяца. Сначала показываем им презентацию о холдинге Дула, демонстрируем слайды. Делаем всё в интерактивной форме – рассказываем, задаём вопросы, отвечаем на вопросы.

*С.К.* – Получается, что у вас такой своеобразный акцент на внутренний PR и на выстраивание отношений только с очень близким социальным окружением...

*ДулаРу* – Да, в плане внешнего PR у нас опыт, скорее, негативный. Года два назад мы решили сделать серию интервью с нашими собственными сотрудниками и разместить их в Интернете. Результат был не очень хороший... Наверное, потому, что мы очень старались сделать «правильный PR». Сюда приехал корреспондент, встречался, брал интервью, потом мы вносили по 50 поправок в эти интервью.

В итоге решили не тратить время и силы на внешний PR. Методом проб и ошибок мы поняли, что проведение наших собственных мероприятий гораздо эффективнее.

*С.К.* – Расходы компании на персонал в последнее время увеличились, сократились, остались примерно такими же? Или, может быть, изменилась структура этих расходов?

*ДулаРу* – В людей вкладывается из года в год всё больше. По сравнению с предыдущими годами именно этот последний (2014) год будет особенно затратным. Особенно если учитывать наш участок производственного обучения – это очень серьезные расходы; причём это долгосрочные инвестиции, программа производственного обучения рассчитана на 3-4 года. Ещё одна большая статья расходов – это оборудование рабочих мест лицензионными компьютерными программами.

*С.К.* – Следующий вопрос. Что делаете, если возникают какие-то конфликты? Речь не идет про трудовые конфликты, которые доходят до судебного раз-

бирательства. Речь идет про межличностные конфликты между сотрудниками. Есть ли какие-то правила или традиции по профилактике или урегулированию конфликтов?

*ДулаРу* – Если говорить о конфликтах, то у нас есть, пожалуй, некая традиция в их рассмотрении и разрешении. Здесь надо отдельно рассматривать два вида конфликтов: есть личностные конфликты, которые могут возникнуть внутри коллектива и есть конфликты между руководством и сотрудниками, связанные например, с нарушениями с их стороны.

Давайте начнем со второго... Мы проводим жёсткую границу: если нарушение трудовой дисциплины произошло внутри предприятия, т.е. не связано с взаимоотношениями с клиентами, то для сотрудника это один уровень ответственности. Если же эти нарушения связаны с нашей репутацией, с взаимоотношениями с клиентами, то это совершенно другой уровень ответственности, в этом случае решение будет очень жесткое.

*С.К.* – То есть увольнение?

*ДулаРу* – Да, как правило, увольнение.

*С.К.* – Но сотрудники об этом заранее знают? Они предупреждены о том, что в отношении клиентов репутация компании должна быть безупречной? И что в случае нарушения последствия будут самыми серьезными?

*ДулаРу* – На все сто процентов. Они про это знают, но тем не менее, такие единичные случаи у нас случались. Для нас это всегда ЧП. Первое, что делаем, – стараемся максимально открыто с клиентом ситуацию обсудить. Вплоть до того, что я лично клиентам звоню или выезжаю на место.

Если говорить о конфликтах между сотрудниками внутри коллектива, то в большинстве случаев я стараюсь лично подключаться к разрешению конфликтной ситуации, причем не важно – идет речь о рядовом сотруднике или о руководителе. Стараюсь обнаружить «подводные камни» – причины конфликта. Это могут быть какие-то сложные семейные обстоятельства; проблемы, связанные со здоровьем; трагические события, которые у человека произошли. Чаще всего всегда есть серьезная личная причина для конфликта. Поэтому нужно с каждым случаем индивидуально разбираться, – готовых шаблонных схем тут нет.

*С.К.* – Ну, я уже услышал два правила, с помощью которых решаются конфликты в вашей организации. Во-первых, к разрешению конфликта подключается посредник, высокостатусный человек, а именно руководитель предприятия. Во-вторых, разрешение конфликта начинается с глубокого изучения ситуации, с выявления скрытых его причин и прочих «подводных камней»...

*ДулаРу* – Можно сказать ещё так: при конфликтах внутри коллектива мы стараемся всегда найти какие-то смягчающие обстоятельства. Стараемся ситуацию сгладить и жестких решений не принимать.

*С.К.* – Какие ваши внутренние документы, какие локальные нормативные акты, в наибольшей степени имеют отношение к корпоративной социальной ответственности?

*ДулаРу* – У нас нет каких-то особых кодексов или положений, имеющих прямое отношение к корпоративной социальной ответственности. Но есть кое-что, что для нас является своего рода «заповедями». Мы активно используем «Систе-

му сбалансированных показателей» (*BSC* или «стратегические карты» – С.К.). В этой системе есть 4 блока: 1) рынок; 2) производство; 3) финансы, и (4) вопросы, связанные с персоналом, социальные и т.д.

Среди этих четырех блоков особое внимание уделяется четвёртому, т.к. именно он имеет отношение к корпоративной культуре.

С.К. – И как это всё реализуется? В чём именно сотрудники чувствуют заботу о себе, о корпоративной культуре и т.п.?

*ДулаРу* – На самом деле во всем, начиная с охраны труда.

Например, два года назад мы устанавливали на предприятии автоматическую систему пожаротушения. При этом выяснилось, что качество воды у нас все-таки оставляет желать лучшего, могут возникнуть проблемы в работе системы пожаротушения. Поэтому мы по собственной инициативе, без указаний со стороны, построили отдельный резервуар для воды (затратив на это очень серьезные средства), так как в конечном итоге речь идет о безопасности и здоровье людей.

Но забота об охране труда проявляется и в мелочах... Возьмем, к примеру, защитную обувь. Одно время рабочие у нас ходили по цеху кто в кроссовках, кто в тапочках. Мы с этим боролись, но работники сопротивлялись, потому что та рабочая обувь, которая была представлена в г. Пскове, не была удобна. В результате мы изучили ассортимент разных фирм и в итоге нашли, действительно, удобную защитную обувь в Германии. Закупили ее в необходимом количестве, привезли и смогли убедить сотрудников ее использовать.

С.К. – А кроме мер по охране труда, как ещё заботитесь о сотрудниках?

*ДулаРу* – Всё, что касается заработной платы, естественно, у нас идёт полностью официально. Также выполняются все требования, касающиеся медицинского обслуживания. Дополнительно стараемся вовлекать сотрудников в мероприятия, направленные на укрепление нашей корпоративной культуры. Я уже упомянул День открытых дверей, экскурсии школьников. Кроме того, уже ежегодной новогодней традицией стал благотворительный сбор средств на помощь детям, находящимся в сложных жизненных ситуациях, размер пожертвований при этом не регламентируется. Однако в основном мы стараемся помогать не деньгами. Для нас важно, чтобы максимальное количество сотрудников было вовлечено в оказание помощи, чтобы они по возможности своим трудом помощь оказывали. Совместная работа в таких социальных проектах людей очень объединяет.

С.К. – Перейдём к вопросам о том, как проявляется социальная ответственность предприятия в отношениях с клиентами. На самом деле, о многом было уже рассказано, но, возможно, мы упустили какие-то нюансы.

Здесь важны ответы на следующие три вопроса:

- 1) Есть ли в компании мониторинг удовлетворенности клиентов?
- 2) Какие бизнес-процессы компании прямо или косвенно работают на улучшение отношений с потребителями?
- 3) Есть ли конфликты или претензии со стороны клиентов? Если есть, то как они решаются?

*ДулаРу* – Что касается мониторинга, то опросного листа, который бы рассылался всем клиентам после реализации проектов, у нас нет. Была внутренняя дискуссия на эту тему, и мы сознательно от этого отказались. Дело в том, что мы



работаем в средне-высокой ценовой нише, наши проекты очень индивидуальны, и подобные опросы могут показаться нашим клиентам слишком навязчивым сервисом.

С другой стороны, со многими клиентами мы поддерживаем долгосрочные отношения, находимся с ними в прямом контакте и, безусловно, узнаем от них их впечатление о качестве наших услуг. Узнаем, насколько хорошо сработал руководитель проекта, есть ли вопросы по качеству, какие у клиента планы на будущее и т.д. Разумеется, мы очень внимательно прислушиваемся к этим оценкам.

Единственный документ, который здесь существует, – это акт выполненных работ, составленный по определенной форме. Он подписывается после монтажа оборудования, и там есть графа, где клиент может написать, удовлетворен ли он качеством сборки оборудования, какие у него есть пожелания, замечания и т.п.

*С.К.* – Думаю, здесь самое главное то, что у вас существуют какие-то площадки для регулярных встреч с клиентами. Также важно, что это постоянные клиенты. У них уже есть опыт эксплуатации вашей мебели и торгового оборудования в течение долгого времени, и они действительно могут оценивать ваше качество. И если у вас с ними есть постоянный канал коммуникации, то, конечно, они вам обратную связь предоставят.

*ДулаРу* – У нас есть постоянно действующий инструмент повышения лояльности клиентов. Это наша центральная выставочная студия в городе Дортмунде. Эта студия постоянно обновляется, здесь собраны все новинки: материалы, конструктивные решения, системы освещения, декорирования, презентации, мерчандайзинга и т.д.

*С.К.* – Получается своеобразная «выставка достижений»...

*ДулаРу* – Ее вполне можно назвать выставкой наших достижений. Но выставка довольно гибкая, постоянно обновляющаяся – в соответствии с пожеланиями клиентов.

*С.К.* – Это интересная находка, потому что, с одной стороны, вы просвещаете, обучаете клиентов. Это повышает их лояльность и улучшает взаимопонимание.

А с другой стороны, это уникальный маркетинговый канал, который удобен не только для вас, но и для клиента. И это тоже предопределяет впоследствии его высокую удовлетворенность и правильное понимание качества продукции и сервиса, которые он получает.

*ДулаРу* – На самом деле это целый выставочный комплекс: там, кроме выставочной студии, находится наше центральное проектное бюро, библиотека материалов, отдельная световая студия и плюс (этого нет ни у одного производителя торгового оборудования!) свой собственный торговый центр. Конечно, это производит сильное впечатление, степень доверия к нам как к производителям оборудования, которые понимают своих клиентов, существенно возрастает.

*С.К.* – Т.е. вы не просто мониторите точечным образом качество вашей продукции, а постоянно «играете на стороне клиента»...

*ДулаРу* – Именно так. Мы всегда говорим нашим клиентам: «Мы не по другую сторону баррикад, мы действительно понимаем, чего вы хотите».

*С.К.* – А что там насчёт конфликтов с клиентами?



*ДулаРу* – Они не часто, но случаются. Тут могут быть разные ситуации, часто не всегда очевидно, кто прав, а кто виноват. В таких случаях мы открыто говорим клиенту о том, что ситуация неоднозначная, но готовы сознательно взять «вину» на себя, потому что для нас хорошие отношения с клиентом на первом месте.

Мы можем, конечно, разрешить конфликт в судебном порядке. Но от юридических разбирательств зачастую выигрывают только юристы. А нам важно сохранить отношения!

*С.К.* – Т.е. хорошие отношения с клиентами важнее всего...

*ДулаРу* – Бывают крайне редкие случаи, когда заказчик не прав на 200%. И если мы согласимся на его требования, то это будет означать, что мы признаем черное белым, а белое черным. Тогда мы занимаем принципиальную позицию. Но в подавляющем большинстве случаев удается найти какое-то компромиссное решение.

Кстати, здесь с социальной ответственностью зачастую возникает извращённая, перевернутая с ног на голову ситуация. Сейчас это вообще становится популярной темой, особенно со стороны крупных международных компаний. Они проводят крупные тендеры, где для отбора поставщиков используется много разных критериев. Помимо прочих, участникам тендера часто стали задавать вопросы вроде: «Как у вас выглядит ситуация с социальной ответственностью? Не используется ли у вас детский труд? А какой продолжительности у вас рабочий день? Как вы платите зарплату сотрудникам?» И т.д. Однако в этих требованиях организаторы тендеров, на мой взгляд, часто заходят слишком далеко. Например, требуют от компаний информацию, предоставление которой, с нашей точки зрения, является нарушением прав наших сотрудников. В том числе, нарушает «Закон о защите персональных данных». Разумеется, и в таких ситуациях мы стараемся найти какой-то компромисс, но такой нюанс с заботой о социальной ответственности сегодня существует...

*С.К.* – Следующий блок вопросов об отношениях компании с деловыми партнерами, поставщиками, субподрядчиками и т.п. Здесь два вопроса:

1) Есть ли какие-то совместные активности, направленные на сближение корпоративных культур?

2) Возникает ли в процессе сотрудничества какая-то взаимная поддержка, взаимная выручка?

*ДулаРу* – С поставщиками стараемся поддерживать отношения доверительные, но с обязательным выполнением определенных требований. Каких-то специальных запланированных мероприятий по укреплению сотрудничества с деловыми партнёрами у нас нет. Но дружеские отношения между сотрудниками нашей компании и сотрудниками компаний-поставщиков приветствуются, хотя специально «дружить» мы их не мотивируем.

*С.К.* – То есть отношения выстраиваются стихийно, в частном порядке?

*ДулаРу* – Да, в частном порядке.

*С.К.* – Получается, что каких-то массовых активностей, где с партнёрами взаимодействуют и другие сотрудники, у вас нет?

*ДулаРу* – Нет, специально ничего такого мы не проводим. Разве что на Рождество и Новый год мы, в том числе и нашим поставщикам, отправляем поздрав-

ления и небольшие подарки. Причем это те же самые подарки, которые мы дарим нашим клиентам: традиционные немецкие рождественские пряники.

*С.К.* – Вопрос по сотрудничеству с некоммерческими организациями. Кое-что Вы уже упоминали, но, может, есть ещё какие-то организации, с которыми вы регулярно (последние полгода, год) сотрудничаете?

*ДулаРу* – Да, это приют в Тямше, «Общество малолетних узников», Дом детского творчества, целый ряд школ и детских садов, Центр лечебной педагогики в Корятово, Псковский Университет, музыкальный фестиваль «Крещендо», Псковская Деревня SOS.

*С.К.* – Есть ли у вас опыт неудачного сотрудничества с НКО?

*ДулаРу* – Неудачный опыт я не припомню. Мы стараемся в первую очередь помогать тем, что можем сами изготовить или взять на себя организацию самого мероприятия. Вы спрашивали, что можно посоветовать НКО для того, чтобы они могли более эффективно сотрудничать с бизнесом... Вот мой совет: просите не деньги, просите о какой-то действенной помощи. Наверное, это несколько ограничивает возможности (предприятие может помочь лишь тем, что умеет делать или может организовать), но зато многократно увеличивает вероятность положительного отклика.

*С.К.* – То есть предприятию удобнее оказывать помощь некоммерческим организациям на основе своей основной деятельности, на основе имеющихся основных ресурсов и производственных мощностей.

*ДулаРу* – Я думаю, что многим предпринимателям так даже психологически будет гораздо проще... Легче своими руками сделать что-то и увидеть результаты своего дела, чем просто перечислить денежные средства.

И потом, взгляните на ситуацию с другой стороны – в том, что касается социальной ответственности перед своими сотрудниками. Если сотрудники узнают, что компания финансирует какое-то, пусть даже хорошее, дело, люди могут воспринять это неоднозначно. Могут подумать: «Кому-то там помогли, а лучше бы нам зарплату повысили (или ещё как-то о нас позаботились)».

И совсем другое дело, если не просто выделяются деньги, а к сотрудничеству с НКО привлекаются сами сотрудники. При этом они сами видят результаты своей благотворительной помощи. В этом случае сотрудничество с НКО никогда не будет восприниматься людьми как «деньги на ветер».

*С.К.* – Хорошо, это замечательный принцип благотворительности и сотрудничества с НКО: оказывать помощь работой. А как принимается решение, кому и в какой ситуации оказывать (или не оказывать) помощь?

*Дула* – Решение принимается коллегиально. Обсуждаем, прежде всего, наличие технических, финансовых, ресурсных возможностей. Но последнее слово все-таки за мной..., в некоторых случаях по согласованию с руководством холдинга.

*С.К.* – Есть ли у вас профсоюзы на предприятии?

*ДулаРу* – Нет. Так получилось, мы никак не препятствовали этому, просто не было инициативы со стороны работников. У наших немецких коллег в этом отношении совсем другая ситуация. У них есть очень сильный профсоюз с хорошим уровнем взаимопонимания с работодателем, с умением идти на компромисс в спорных ситуациях. Где-то руководству предприятия можно пойти работникам

навстречу, а где-то и профсоюз должен использовать свой потенциал, чтобы обосновать необходимость работы в нестандартных условиях. Хотя многое зависит от конкретной личности, от человека, который профсоюз возглавляет. Если к руководству профсоюзом придет агрессивный лидер, думающий в первую очередь о реализации своих личных амбиций, то такой лидер может настоящую разруху в организации устроить.

*С.К.* – Есть ли у вас опыт социального партнерства с государственными учреждениями?

*ДулаРу* – У нас есть несколько совместных проектов с Областной администрацией. Например, по их приглашению руководство холдинга несколько раз принимало участие в конференциях, в том числе за рубежом, где презентовались инвестиционные возможности Псковской области. Мы там выступали, рассказывали об опыте работы нашего предприятия на Псковщине. Также, но уже в рабочем режиме, к нам на фабрику достаточно часто приезжают потенциальные инвесторы. Им интересно, как зарубежная компания чувствует себя здесь, во Пскове, мы с готовностью делимся своим опытом.

Из сотрудничества с государственными образовательными учреждениями я уже упоминал совместную работу с нашим Университетом (ПГУ). Совсем недавно мы изготовили для него комплекс витрин для презентаций достижений университета.

Кроме того, мы и сами в Университет обращаемся за помощью, когда, например, нам нужны какие-то консультации при расчетах строительных конструкций, время от времени студенты-старшекурсники проходят на нашей фабрике преддипломную практику.

*С.К.* – Последний вопрос по отношениям с местными жителями. Речь про соседей по территории, хотя у вас тут местных жителей небогато (*предприятие находится в промзоне, жилых домов в непосредственной близости нет – С.К.*). Может быть, делаются какие-то целенаправленные вещи, связанные с экологией, с благоустройством прилегающей территории? И такой вопрос: возникали ли какие-то средовые конфликты, привязанные к вашим объектам, и как это все решалось?

*ДулаРу* – Да, поблизости жителей здесь нет, потому что здесь промзона...

Но что касается жителей города, то могу рассказать такую историю. Несколько лет назад к нам обратилась администрация города с просьбой поучаствовать в программе установки детских площадок в городских дворах. Это была единая программа, к которой активно привлекались различные предприятия города.

На тот момент у нас такой возможности не было, но мы сообщили, что в будущем готовы к этому вопросу вернуться. Думаю, что, скорее всего, наш ответ был тогда воспринят как вежливый отказ.

Но возможность установить детскую площадку у нас действительно появилась – в начале прошлого года. Мы стали искать варианты, как эту нашу возможность реализовать на практике, и столкнулись с такой, мягко говоря, странной ситуацией... Общегородская программа по установке детских площадок закончилась, и никакой поддержки уже не было. Нам сказали: «Если вам это надо, то сами по городу ездите, смотрите, выбирайте место, собирайте тех. условия, готовьте необходимую документацию» и т.д.

В результате наш архитектор подготовил несколько вариантов, и тут выяснилось, что нам еще нужно получить согласие местных жителей! К сожалению, тогда сложилось четкое ощущение, что, кроме нас, это вообще никому не нужно... В итоге детскую площадку так и не сделали. Но свободные ресурсы мы все-таки использовали. Как раз в это время у меня была встреча с Петром Слепченко, и он обратился с просьбой: «Можете помочь с ремонтом кровли Гремячей башни?» И мы это сделали совместно с Реставрационными мастерскими. А с детскими площадками для местных жителей вот такая вот история получилась...

*С.К.* – Да, не очень оптимистичная история. Получается, что у нас бизнес, даже если захочет проявить социальную ответственность, на какое-то участие и помощь со стороны вряд ли может рассчитывать.

*ДулаРу* – Я все же надеюсь, что это был исключительный случай. Касательно взаимоотношений с местными жителями у нас есть хороший пример наших зарубежных партнеров. Когда в центральном офисе холдинга, находящемся в жилой зоне, началась реконструкция, руководство предварительно предприняло следующие действия. Узнав поименно всех жителей прилегающих к предприятию домов, управляющий холдинга лично написал каждому из них письмо, в котором уведомил о предстоящих строительных работах, их характере, времени проведения и сроке окончания, указав контактную информацию для обращения на случай нарушения графика и прочих неудобств. После окончания всех работ прямо в стенах реконструированного здания для всех местных жителей, в знак благодарности за терпение, был организован фуршет.

*С.К.* – Да, в отношениях внимание ценится больше всего, даже больше чем деньги. Если люди видят эти письма, написанные от руки, и адресованные им лично, они воспринимают это как внимание, уделенное им лично. Разумеется, такой подход найдет поддержку с их стороны.

Благодарю за интервью, спасибо за интересный разговор!

### **Компания ЗАО «Завод Электротехнического Оборудования (ЗАО «ЗЭТО»)**

Сфера деятельности: машиностроение (разработка и производство электротехнического оборудования для электроэнергетики, нефтяной и газовой промышленности, железных дорог, метрополитена и сельского хозяйства)

Крупное предприятие по численности сотрудников: более 2000 человек

Региональный бизнес (зарегистрирован и работает в г. Великие Луки)

Опрос (в письменном виде) по выявлению «лучших практик» корпоративной социальной ответственности (КСО) проводился в марте-апреле 2014 г.

На вопросы отвечал делегированный представитель компании: Кудряшева Ольга Андреевна, Заместитель исполнительного директора по работе с персоналом и быту ЗАО «ЗЭТО».

### **Ответы на вопросы**

**1. Каким образом Компания выстраивает социально ответственные отношения с собственными работниками?**

#### **1.1. Какова в целом кадровая ситуация в Компании?**

Кадровая ситуация в ЗАО «ЗЭТО» в настоящее время стабильна. Наблюдается небольшое сокращение персонала, связанное с автоматизацией, модернизацией и техническим перевооружением завода.

## **1.2. Используются ли какие-нибудь способы улучшения социального партнерства организации (как работодателя) с собственными работниками в процессе обеспечения кадровой логистики?**

ЗАО «ЗЭТО» сотрудничает с ВУЗами, расположенными как в г. Великие Луки, так и с профильными ВУЗами из других регионов (например, практику на предприятии проходят студенты Ивановского Энергетического Университета, Томского Политехнического Университета, Казанского Энергетического Университета). Работа ведется также и с техникумами, и со школами. С определенной периодичностью представители завода участвуют в Днях карьеры, организуют экскурсии по заводу для студентов и учащихся.

На заводе внедрен единый день приема и проводится welcome-тренинг «Здравствуй, Это Твоя Организация – ЗЭТО», на котором особое внимание уделяется системе безопасности, менеджмента качества и экологии, а также вопросам корпоративной культуры, включая такие разделы, как миссия, видение, ценности ЗАО «ЗЭТО». Для вновь принятых специалистов составляются индивидуальные планы адаптации, по окончании испытательного срока проводится контроль усвоенного материала.

На ЗАО «ЗЭТО» существует система оценки персонала (тестирования, опросы, ассесмент-центр). По результатам оценки формируется кадровый резерв и выстраивается план развития конкретного сотрудника.

ЗАО «ЗЭТО» старается поддерживать отношения с уволившимися сотрудниками, часть из которых возвращается на завод и продолжает свою трудовую деятельность. Помимо этого, в обязательном порядке все увольняющиеся сотрудники заполняют специальные анкеты, на основании которых проводится анализ причин, побудивших сотрудников уйти из Компании.

## **1.3. Каким образом обучаете персонал? Какие методы и программы обучения считаете наиболее полезными для обеспечения стабильности предприятия?**

На ЗАО «ЗЭТО» создана система как внутреннего, так и внешнего обучения.

К **внутреннему обучению** относится самообучение, наставничество, внутренние конференции, тренинги, проводимые руководителями Компании. На заводе есть учебный класс и учебно-производственный участок, где проходят обучение ученики токарей, фрезеровщиков, слесарей механосборочных работ. Существует система материального стимулирования наставников, ученикам выплачивается стипендия.

К **внешнему обучению** относится повышение квалификации и участие во внешних конференциях. Особое внимание уделяется обучению руководителей с целью развития их управленческих компетенций. Именно на это обучение мы в последнее время делаем упор. Эффективные руководители – это залог успеха и стабильности нашей Компании, поскольку именно такие руководители заинтересованы в развитии своих подчиненных и постоянном повышении уровня знаний своих команд.

## **1.4. Существует ли в Компании мониторинг трудовой удовлетворенности сотрудников? Как Вы его проводите? Какие решения принимаются на основе мониторинга?**

Ежегодно проводится исследование уровня вовлеченности сотрудников завода. Методика проведения – анонимное анкетирование с помощью опросника, разработанного Институтом Gallup. Также существует анкета на выявление уровня удовлетворенности. По итогам анкетирования разрабатываются корректирующие действия и включаются в бизнес-план на следующий год.

**1.5. Какие особенности системы мотивации труда (материальной или нематериальной) в Вашей Компании наиболее полезны для социального благополучия организации? (Какие мотиваторы способствуют укреплению КСО?).**

Ведение деятельности в соответствии с законодательством, медицинский кабинет и спортзал на территории предприятия, организация летнего отдыха для детей, предоставление корпоративного жилья различным категориям сотрудников с возможностью дальнейшего выкупа, конкурсы профессионального мастерства, обучение за счет предприятия, экскурсии по заводу для детей сотрудников, развитие корпоративной культуры.

**1.6. Как Вы оцениваете тенденции, связанные с расходами Компании на персонал (в последние 1-1,5 лет): расходы на персонал увеличиваются или сокращаются. Приведите пример недавнего управленческого решения, связанного со значительным увеличением/сокращением затрат на сотрудников.**

Расходы на персонал (подбор, ФОТ, обучение, социальные программы) остались на прежнем уровне.

**1.7. Есть ли в Вашей компании какие-то устоявшиеся правила/алгоритмы по урегулированию конфликтов? Насколько эффективно в Компании разрешаются трудовые конфликты и противоречия?**

Урегулирование конфликтов возложено прежде всего на руководителей структурных подразделений. Если руководители структурного подразделения не могут разрешить данный конфликт, то дело передается в Управление по работе с персоналом.

**1.8. Какие внутренние документы компании, по Вашему мнению, в наибольшей степени регламентируют КСО на предприятии?**

Документом, описывающим нашу корпоративную культуру, является Кодекс Корпоративной культуры ЗАО «ЗЭТО», который был введен в действие 17.05.2010 г. Кодекс состоит из 3 разделов: 1) Общие положения (сюда входит, в частности, Цели введения Кодекса, миссия, видение и принципы деятельности Компании); 2) Правила ведения бизнеса; 3) Этические нормы работников (сюда входит, в частности, ценности работников компании, нормы корпоративного поведения, основные требования к внешнему виду наших сотрудников). С данным документом мы знакомим всех вновь принятых сотрудников на welcome-тренинге. При проведении аттестации работников также проверяется знание работниками Кодекса корпоративной культуры. За несоблюдение Кодекса предусмотрены меры воздействия.

**2. Как проявляется социальная ответственность предприятия в отношениях с клиентами?**

**2.1. Существует ли мониторинг удовлетворенности (и лояльности) потребителей? Как, с помощью каких методов? Как используется полученная информация?**

Мониторинг удовлетворенности наших заказчиков проводится в виде обратной связи с помощью анкетирования и опросов. Полученная информация анализируется, и затем разрабатываются конкретные корректирующие действия, направленные на повышение удовлетворенности заказчиков.

**2.2. Какие бизнес-процессы Компании прямо или косвенно работают на улучшение отношений с потребителями? Какие главные правила/принципы по отношению к клиентам (имеющие отношение к КСО) существуют в компании?**

Постоянный анализ рынка; контроль качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001-2008 и постоянное улучшение; обучение персонала – это то, что позволяет нам выпускать качественную продукцию, т.е. продукцию, соответствующую требованиям и ожиданиям наших заказчиков.

Главные принципы ЗАО «ЗЭТО» по отношению к клиентам – надежность, соответствие законодательству, безопасность и долгосрочное сотрудничество.

**2.3. Возникают ли (или возникали ранее) у Компании конфликты с клиентами? Есть ли в Компании устоявшиеся правила/алгоритм по урегулированию подобных конфликтов?**

Крупных конфликтов с заказчиками у Компании не было. На заводе существует установленная процедура работы с претензиями и рекламациями.

**3. Как проявляется социальная ответственность предприятия в отношениях с деловыми партнерами?**

**3.1. Существуют ли какие-то совместные мероприятия Ваших компаний, направленные на укрепление отношений на уровне людей и на уровне бизнес-процессов?**

С определенной периодичностью завод проводит технические семинары, конференции и командообразующие мероприятия (тренинги) для своих дилеров. Экскурсии по заводу для представителей заказчиков и поставщиков.

Ежегодно отмечается День машиностроителя, на который приглашаются представители заказчиков, поставщиков и общественности.

Экскурсии по заводам для студентов и преподавателей различных ВУЗов и для местных школьников.

**3.2. Есть ли в опыте сотрудничества с деловыми партнерами ситуации, когда Вы выручали партнера в затруднительном положении? Есть ли опыт, когда Вас выручали партнеры?**

Предоставление отсрочки платежа (как с одной, так и с другой стороны), а также оперативное реагирование на форс-мажорные обстоятельства.

**4. Как проявляется социальная ответственность предприятия в отношении с некоммерческими организациями?**

**4.1. С какими НКО Вы регулярно сотрудничаете? В чем заключается сотрудничество?**

Мы регулярно сотрудничаем с Союзом промышленников и предпринимателей Псковской области и Союзом промышленников и предпринимателей г. Великие Луки, участвуя в проектах, связанных с развитием города и области, развития спорта, решении проблем «кадрового голода» и других вопросов, стоящих на повестке дня.



#### **4.2. Есть ли у Вас неудачный опыт сотрудничества с НКО?**

Нет.

#### **4.3. Занимается ли Ваша компания благотворительностью для частных лиц? Расскажите о правилах/принципах, которых придерживается компания при оказании такой благотворительной помощи.**

ЗАО «ЗЭТО» участвует в различных благотворительных акциях социальной направленности. В частности, участвует в акциях помощи детям из малоимущих семей. В исключительных случаях оказывает помощь частным лицам.

Мы участвуем в благотворительных акциях, организованных администрацией города, различными НКО. Это бывает и в форме волонтерства, когда мы информируем наших сотрудников о проходящих акциях, так и централизованно, оказывая адресную помощь конкретным семьям, организациям.

#### **4.4. Есть ли на Вашем предприятии профсоюзная ячейка? Как Вы оцениваете вклад профсоюзной ячейки на Вашем предприятии в обеспечение социального партнерства всех субъектов трудовых отношений?**

На нашем заводе вот уже 55 лет успешно функционирует профсоюзная ячейка. Наш профсоюз активно работает над улучшением настроения и рабочего климата на заводе (например, проводит конкурсы рисунков и поделок детей сотрудников, инициирует совместные экскурсии по заводу для детей и родителей – тружеников нашего предприятия); заботится о культурном развитии нашего рабочего коллектива (регулярно раздаются билеты в театр и на выставки), оказывает адресную материальную помощь сотрудникам – членам профсоюза, участвует в акциях по оказанию благотворительной помощи малоимущим семьям и детским домам.

#### **5. Существует ли у предприятия опыт социального партнерства с государственными учреждениями?**

ЗАО «ЗЭТО» имеет опыт социального партнерства с образовательными учреждениями среднего и дошкольного образования г. Великие Луки. В частности, ЗАО «ЗЭТО» является социальным партнером для детского сада № 8, школ № 2 и № 11.

#### **6. Как проявляется социальная ответственность предприятия в отношении с местными жителями?**

##### **6.1. В течение последнего года осуществляла ли компания какие-нибудь проекты, связанные с улучшением качества жизни местных жителей? Есть ли у компании какие-либо правила/принципы осуществления подобных проектов?**

ЗАО «ЗЭТО» участвует в акциях по уборке и озеленению территории города, подготовке площадок для детских садов, является ежегодным спонсором Международной встречи воздухоплателей, проводимой в г. Великие Луки, участвует в реконструкции церквей и храмов Великолукского района Псковской области.

##### **6.2. Возникали ли у компании проблемные/конфликтные ситуации с местными жителями? Каким образом они были решены и что самое важное для успешного решения подобных ситуаций?**

Конфликтных ситуаций с местными жителями не было.



Отпечатано в типографии ООО «Гименей»  
Заказ № 3001. Тираж 1000 экз.  
Подписно в печать 31.10.2014 г.