A photograph of a white lighthouse with a red lantern room, situated on a dark, rocky cliff. The scene is captured during sunset, with a warm orange and yellow glow in the sky and on the rocks. The lighthouse is on the left side of the frame, and the ocean is visible in the distance on the right.

СПЕЦИФИКА ВНУТРЕННЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Лекция-4

Вопросы лекции

1. **Образование и интеллектуальный потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности**
2. **Виды и формы внутренней социальной ответственности**
3. **Развитие системы социальной ответственности в организациях**



потенциал организации как факторы внутренней социальной ответственности

- Распространение социальной ответственности в российской бизнес-среде соответствует общемировым тенденциям. Начало выхода стратегических отраслей из глубокой депрессии, стремление к использованию инновационных путей развития, попытки осуществления правительством национальных проектов подтверждают актуальность и необходимость понимания роли КСО, интеллектуального потенциала организации, знаний, управления развитием человеческого потенциала, управления знаниями, образования.



Обеспечивает ли КСО повышение эффективности общественного воспроизводства и конкурентоспособности национальной экономики на инновационной основе?

- Базовым элементом современного менеджмента является человек — источник и обладатель интеллектуального потенциала. Важная роль в реализации концепции КСО принадлежит системе образования. Учебные заведения являются «проводниками» КСО среди студентов, в том числе будущих менеджеров, которые в дальнейшем используют в своих организациях принципы КСО, осознавая и учитывая последствия деятельности своих фирм.



Чем характеризуется современная организация?

Современная организация — это производитель не столько товаров, сколько знаний. Сегодняшнее производство — это во многом деятельность ума инженеров, бухгалтеров, конструкторов, дизайнеров, специалистов по персоналу, сбыту и маркетингу, экспертов по информационным сетям и, конечно же, управленцев.



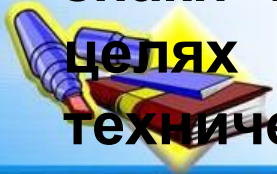
- Во многих организациях большая часть полученного эффекта становится результатом применения общенаучных и специальных знаний, интенсивного обучения персонала и продуманного взаимодействия с партнерами и контрагентами, т. е. большинство сотрудников фирм в разной мере занимаются производством полезных знаний. Организации становятся обучающимися. Инновации являются источником вновь созданной стоимости.

Интеллектуальный потенциал становится устойчивым конкурентным преимуществом.



Какова роль качества и интенсивности обучения людей в организации в современной конкуренции?

- В нынешней конкуренции решающую роль играют качество и интенсивность обучения людей в организации. При этом доминирующей сферой экономической активности становится сфера интеллектуальных услуг.
- Понятие **интеллектуального потенциала** неотделимо от новой экономики. Часто интеллектуальный потенциал рассматривают как сумму знаний всех работников компании, которая обеспечивает ее конкурентоспособность. Это знания, навыки и производственный опыт конкретных людей, а также нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и др., которые производителем используются в целях максимизации прибыли, других экономических и технических результатов. Основная функция интеллектуального потенциала — получение разного рода



Где необходимо развивать интеллектуальный потенциал?

- Наиболее успешно интеллектуальный потенциал может развиваться в русле целенаправленной деятельности по созданию новой продукции и организационно-структурных мероприятий для освоения новых ниш на товарных рынках. Развитие зависит от того, насколько масштабно компания может для этого организовать исследования и разработки, сконцентрировать необходимые финансовые интеллектуальные и



НОСИТЕЛЕМ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА?

Главным носителем интеллектуального потенциала является специально подобранный и подготовленный персонал компании. Вещественных измерителей творческого потенциала компании, величины ее интеллектуального ресурса по аналогии с другими ресурсами не существует. Тем не менее, именно они, соответствующим образом отобранные, организованные, сконцентрированные и нацеленные на определенную сферу деятельности в совокупности позволяют компании создавать новую продукцию.



В чём эффект интеллектуальных активов?

Интеллектуальные активы существуют в различных формах, и их эффект ограничен только способностями людей использовать его. Возможности управления человеческим интеллектом и конвертации его в полезные товары и услуги становятся критической компетенцией в современном бизнесе. Применение знаний для обеспечения конкурентоспособности — важный фактор в организационных стратегиях, в которых возрастает интерес к интеллектуальному, творческому потенциалу, инновациям, а также образованию и обучению.



АКТИВЫ

В работах отечественных авторов и переводах зарубежных публикаций совокупность объектов, включаемых в состав **ИП**, называют *активами*.

Это аналогия структуры материальных и финансовых ресурсов бухгалтерского баланса.

Но за термином «актив» закреплены определенные экономические и правовые атрибуты, какими не обладает доминирующий



Авуары

- Поэтому для характеристики интеллектуального потенциала, необходимо использовать более широкое понятие — авуары, с выделением в их структуре активов объектов, соответствующих этому понятию.



Авуары

Авуары — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью и являющиеся объектами собственности, в том числе активы, представляющие одну из сторон бухгалтерского баланса, отражающую в денежном выражении все принадлежащие фирме материальные и нематериальные ценности. В этом случае **интеллектуальный потенциал фирмы** включает и **материальные авуары, и активы типа патентов, торговых марок, операционных технологий и компьютерных программ, и неосязаемые авуары — знания, технические навыки, компетентность и деловые возможности**



Ресурсы ИП

Ресурсы интеллектуального потенциала состоят из трёх групп: 1) **Структурные активы и авуары**; 2) **Рыночные активы и авуары**; 3) **Человеческие авуары**

Структурные активы и авуары обеспечивают успешное функционирование основного производства.

Рыночные активы и авуары связаны непосредственно с операциями на рынке и обеспечением конкурентных преимуществ фирмы.

Человеческие авуары включают совокупность индивидуальных и коллективных знаний персонала фирмы, компетенцию — знание и опыт в конкретной области, творческие способности, технологические и управленческие навыки и т. д.



Структура ИП

Помимо работников компании носителями корпоративного интеллектуального ресурса являются также ее структуры и клиенты. Соответственно, интеллектуальный потенциал подразделяют на три части: 1) человеческий потенциал, 2) структурный потенциал и 3) потребительский потенциал. Такое деление оказалось на практике удобным тем, что каждый из этих элементов может быть измерен и приспособлен для инвестиций.



Человеческий потенциал

— это способность предлагать неочевидные решения, он источник обновления и прогресса. Главное предназначение человеческого потенциала — создание и распространение инноваций продукта, технологии, системы или структуры управления). Человеческий потенциал образуется и проявляет себя в ситуациях, когда большая часть времени и способностей работников уходит на достижение новизны.



Человеческий потенциал прирастает двумя способами: 1) компания использует максимальный объем знаний своих сотрудников; 2) максимальное число сотрудников владеет знаниями, способными принести пользу компании. Одним из показателей человеческого потенциала компании, ее способности к новшествам является удельный вес новой продукции в общем объеме продаж.

При квалифицированном менеджменте максимальная сумма прибыли от инвестиций в человеческий потенциал почти втрое превышает прибыль от инвестиций в технику.



Структурный потенциал, подобно человеческому потенциалу, эффективен только в контексте стратегических целей компании. Самоценность структурного потенциала, как и потенциала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Таким образом, можно утверждать, что структурный потенциал выступает проявлением организационных способностей компании отвечать требованиям рынка, возможности их использования для создания новых ценностей.



Потребительский потенциал

Потребительский потенциал компании (его еще называют потенциалом отношений) — это отношения компании с потребителями ее продукции. Характеризуется такими качествами, как глубина (степень) проникновения, ширина (распространение), постоянство, уверенность в том, что потребители и впредь будут отдавать предпочтение данной компании. Потребительский потенциал компании распространяется и на ее поставщиков. Он гораздо легче поддается учету.



Верность торговой марке, например, представляет собой форму потребительского потенциала, для которой существует четкая методика оценки. Это делается путем подсчета надбавки, которую покупатели согласны платить за фирменный продукт, предпочитая его другим. Репутация торговой марки стоит дорого: у Coca-Cola она самая высокая в мире — около 40 млрд долл.



Образование как средство повышение ИП

Образование должно быть на переднем фланге общественных преобразований. В последние годы для решения задач персонального развития и создания управления в условиях постоянных изменений широко используют концепции обучающейся организации, обучающегося правительства и даже общества, которое учится.



- По мнению М.К. Румизен, *самообучающаяся организация* (learning organization) — это организация, которая создает, приобретает, передает и сохраняет знания; она способна успешно изменять формы своего поведения, отражающие новые знания или проекты. Подобная компания развивается путем обмена передовым опытом и избегает повторения типовых ошибок.



Сотрудник самообучающейся организации

— это человек-преобразователь. И, независимо от величины его объекта преобразований, он должен владеть инструментами развития и культивировать в себе следующие способности:

-осуществлять постоянный анализ собственного опыта;

-быть готовым сомневаться и отказываться от фундаментальных допущений, бросать вызов «священным коровам» **не** только во времена кризиса, но и в относительно благополучные времена;

-постоянно образовывать и обновлять структуры такого анализа опыта:



-не бороться с носителями потенциально критической информации;

-приобретать новые знания, которые обеспечат возможность действовать эффективно;

-быть принципиальным в борьбе за развитие и осмысленность деятельности, мышления, за рефлексивную обоснованность всех проектов;

-приобщать всех членов общества к процессу обучения.



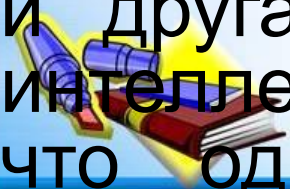
Основные признаки интеллектуальной организации:

1. Достаточно спорным и не единственным признаком интеллектуальной организации является ее рыночная капитализация, превышающая бухгалтерскую стоимость основных фондов, материальных и финансовых средств. Превышение над бухгалтерской стоимостью формируется как раз за счет интеллектуальных фондов: новизны и перспективности предлагаемых продуктов или услуг, рыночных ожиданий на новых его сегментах, предполагаемой прибыли от патентов, торговой марки (престижа), контроля над бизнесом, взаимоотношений с потребителями и т. д.



2. Важным признаком интеллектуальной организации является объем инвестиций, направляемых на исследования и разработки: если они превысили объем инвестиций в основные фонды, то этот показатель также может служить определяющей характеристикой интеллектуальности компании.

3. Какой-либо другой барьерный критерий, различающий интеллектуальную организацию и, допустим, высокотехнологичную (то же лицензионное производство, использующее заимствованный интеллектуальный потенциал и оплачивающий соответствующую интеллектуальную ренту), определить трудно. И та, и другая использует в максимальной степени интеллектуальный ресурс. Отличие состоит в том, что одна компания использует собственный интеллектуальный ресурс, другая его заимствует.



- Как видно из таблицы в зависимости от конкретной ситуации отдельные интеллектуальные ресурсы могут одновременно являться и активами, имеющими соответствующие балансовые цены и имущественные права, и авуарами, не обладающими такими свойствами.

При этом необходимо исходить из того, что авторские права, патенты и другие объекты индивидуальной собственности в рамках фирмы могут выступать как структурный актив после их приобретения фирмой у владельцев. Концепции структуризации знаний в экономическом отношении определяются тем, что они являются ядром интеллектуального потенциала. В случае интеллектуального потенциала можно применить



Корпоративные знания

— совокупность общенаучных и специальных знаний, производственного опыта и навыков, баз знаний и данных, используемых в интеллектуальном потенциале фирмы для получения экономических и технологических результатов.

В корпоративных знаниях выделяют **нормативные знания** — руководства по использованию средств и предметов труда, ноу-хау, технологические инструкции и т. п. Другую группу знаний — **дескриптивных**, образуют общенаучные и специальные знания.



- В корпоративных знаниях можно выделить следующие типы **специальных знаний**:
экономические, математические,
отраслевые и технологические знания. При этом *общенаучное знание* «пронизывает» все виды специальных знаний.



Управление ИП

Интеллектуальный потенциал всегда опосредован людьми, поэтому управление им всегда связано с управлением людьми или через людей. Условно такое управление можно разделить на **управление развитием человеческого потенциала** и на **управление знаниями**.



- Главное течение в таком менеджменте, связанное с экономикой, — команды в системах управления, действие которых направлено на конечный результат. На работе человек проводит $\frac{2}{3}$ своей сознательной жизни. Одно дело, если человек работает в условиях комфорта и внутренней свободы выбора, а совсем другое, если он является исполнителем примитивных рутинных операций и сама работа ничего кроме стресса у него не вызывает. В последнем случае происходит подавление индивидуальности личности на всех этапах ее формирования (семья, школа, армия, работа). Создаются однообразные стандарты мышления и поведения, острая нетерпимость ко



Стили управления человеческим потенциалом

Различают два стиля управления человеческим потенциалом компаний: 1) иерархический, 2) горизонтальный.

- **Иерархический.** В этом случае основной инструмент управления компаний — администрация, сосредоточивающая всю власть в избыточном объеме. Команды понимаются упрощенно в виде единства вместе работающих людей, находящихся в хороших отношениях друг с другом. Во главе угла стоит не результат, а межличностные отношения, хотя это и противоречит назначению компании, которое заключается в получении высоких конечных результатов.



Исполнители рассматриваются как безликий объект воздействия администрации и контроля. Воздействие имеет характер прямого давления через централизованное руководство. Численность управленческого персонала непомерно высока. Результаты управления жестко программируются сверху, а любые инновации и риски внедряются лишь под контролем высшего персонала. Система реагирует только на сильные сигналы, приходящие из внешней среды на верхний уровень иерархии с большим опозданием.



- Иерархическая система управления довольно эффективна в малом бизнесе, но перенос ее стереотипов на корпоративный уровень ведет к подавлению развития человеческого потенциала. Такая иерархическая схема характерна для большинства российских компаний, руководители (и собственники) которых пришли из малого бизнеса и перенесли соответствующие стереотипы управления.



Горизонтальный

Этот стиль ориентирован на команды в системах управления и конечный результат. В этом случае вместо концентрации власти происходит ее децентрализация по самоорганизующимся командам, нацеленным на решение важнейших задач, обеспечивающих проведение стратегической линии компании. Команды чутко реагируют на слабые сигналы внешней среды в реальном масштабе времени.



Руководство задает лишь общую стратегию и обеспечивает условия самоорганизации. Все оперативное управление находится на низших уровнях, обеспечиваемых командами. Такой стиль управления способствует развитию человеческого потенциала и не отвлекает высшее руководство от стратегии на рутину. Он характерен для наиболее успешных компаний развитых стран. Успешность команды управления определяется взаимоотношениями и стилем руководства в ней.



Управление знаниями

Управление знаниями (knowledge management, КМ) — это методология, направленная на повышение уровня конкурентоспособности и защищенности компании за счет использования полного набора инструментов защиты, управления и экономики нематериальных активов компании. Менеджмент знаний рассматривает стратегии, направленные на предоставление вовремя нужных знаний тем членам сообщества, которым эти знания необходимы для того, чтобы повысить эффективность деятельности.



2. Виды и формы внутренней социальной ответственности

С точки зрения структуры социальных инвестиций, связанных с реализацией на практике концепции КСО организации, они могут быть направлены как внутрь организации, так и во внешнюю среду.

В зависимости от этого социальные инвестиции могут быть внутренними или внешними. КСО в соответствии с направленностью связанных с ней инвестиций также делят на **внешнюю** — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены во внешнюю среду организации, и **внутреннюю** — реализуемую с помощью инвестиций, которые направлены внутрь организации.



Социальные инвестиции в данном случае понимаются как материальные, технологические, управленческие, финансовые и иные ресурсы компании, направляемые на реализацию корпоративных социальных программ, осуществление которых в стратегическом отношении предполагает получение компанией определенного экономического эффекта.

Внутренняя КСО проявляется в отношениях собственников и руководства с работниками организации. При этом имеется в виду не только базовый уровень ответственности, определяемый законодательством, но и в большей степени дополнительный добровольный отклик организации на социальные проблемы, возникающие у ее работников.



Меры внутренней социальной ответственности бизнеса :

- меры социальной защиты сотрудников организации;
- развитие человеческого капитала организации;
- выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений;
- проведение социально ответственной реструктуризации.



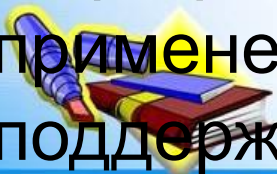
Меры социальной защиты сотрудников организации

- ликвидацию всяческой дискриминации при найме на работу, оплате работы, карьерном продвижении;
- меры по обеспечению защиты жизни и здоровья работников, а также оказание помощи работникам в критических ситуациях;
- поддержание достойной заработной платы — стабильной и при этом социально значимой.



Развитие человеческого капитала организации

происходит через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации, что повышает конкурентоспособность работников, снижает зависимость от одного работодателя, уменьшает нагрузку на государственный бюджет в случае потери работником своего места. Развитие человеческого капитала проводится в рамках стратегии развития персонала с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Кроме обучения и профессионального развития, может включать также применение мотивационных схем оплаты труда, поддержание внутренних коммуникаций в организации.



Выявление и учет интересов работников организации при принятии важных управленческих решений

Это направление включает выявление и учет интересов сотрудников при принятии важных управленческих решений. Подобный подход отражает одну из ключевых тенденций последнего времени — ответственное отношение к сотрудникам. Эффективное управление персоналом предусматривает их всестороннее вовлечение в процесс развития организации.



Проведение социально ответственной реструктуризации

- Это направление социальных программ компании, которое призвано обеспечить проведение реструктуризации социально ответственным образом.
- В рамках каждого направления конкретная организация разрабатывает и осуществляет свой комплекс мероприятий, создавая большое количество **внутренних**

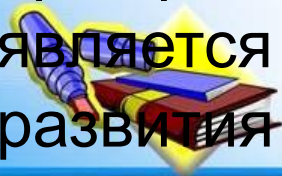
видов КСО



Социальные программы организации

Для реализации на практике концепции КСО, организация проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя **социальные программы** как внутренней, так и внешней направленности.

Социальные программы внутренней направленности предполагают добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса.



Этапы управления корпоративными социальными программами

- 1) определение приоритетов социальной политики компании;
- 2) создание специальной структуры управления социальными программами;
- 3) проведение программ обучения в области социальной ответственности;
- 4) разработка социальных программ компании;
- 5) реализация социальных программ компании;
- 6) оценка и доведение до сведения заинтересованных сторон результатов реализации социальных программ компании.



- Кроме **социальных программ**, для реализации на практике КСО компании необходимо иметь **социальный бюджет** и желательно — **корпоративный кодекс**, **этический кодекс** или подобный им документ.



Социальный бюджет — это финансовые средства, выделяемые компанией на реализацию собственных социальных программ.

Корпоративный кодекс — это формальное изложение ценностей и принципов построения деловых отношений компании. В кодексе содержатся общая идеология компании, ценности компании, этические нормы поведения, бизнес-нормы (заявленные минимальные стандарты) и обязательство компании их соблюдать, а также требовать соблюдения этих стандартов как от своих сотрудников, так и от поставщиков, подрядчиков, субподрядчиков и других деловых партнеров.



Проблемы Российских компаний при внедрении КСО

- отсутствие единого понимания концепции КСО и ее инновационной стороны;
- отсутствие систематического, сбалансированного подхода в социально-инвестиционной деятельности; преобладание реагирующего характера КСО;
- отсутствие определенности в качестве и количестве необходимой документации КСО;
- отсутствие четких инструкций по поводу организации подразделения, отвечающего за реализацию КСО;



• преобладание внутренних социальных инвестиций