

# Социальный менеджмент

## Субъекты, объекты и критерии социальной ответственности



**Е. И. ТАВЕР,**  
директор Центра  
экспертных программ ВСК,  
к.т.н., с.н.с.

Для повышения эффективности менеджмента корпоративной социальной ответственности (КСО) организациям необходимо сформулировать социальную политику, иметь стратегические и тактические социальные цели, разработать социальные программы и обеспечивать их реализацию. При формулировании политики, выборе целей и разработке программ автор рекомендует использовать стандарт IC CSR-08260008000 для управления всеми составляющими социальной ответственности. Он может стать основой построения корпоративного управления, которая должна также учитывать требования стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 и отраслевых стандартов.

**С**оциальная ответственность – это ответственность тех, кто принимает решения, связанные с жизнью и отношениями в обществе, перед теми, чьи интересы они затрагивают. Такие решения принимаются органами власти и бизнесом, политическими партиями и профсоюзами, общественными организациями и каждым частным лицом.

Особенно велика социальная ответственность бизнеса, поскольку он, обладая огромными финансовыми и материальными ресурсами, в состоянии содействовать решению острых социальных проблем и решающим образом влиять на качество жизни людей не только в отдельном городе или регионе, но в стране или группе стран.

Причем бизнес – это не только промышленное производство, строительство, транспорт, финансовая деятельность. Сейчас по законам бизнеса действуют здравоохранение и туризм, образование и кино, театр и шоу-бизнес, спорт и наука, средства массовой информации и книгоиздание. Поэтому *все организации, занятые бизнесом, являются субъектами социальной ответственности*, а значит, всегда должны оценивать социальные последствия своих решений, знать тех, чьи интересы они могут затронуть, на чье социальное положение они могут повлиять (рис. 1).

Точно также и власть, и профсоюзы, и каждое частное лицо являются субъектами социальной ответственности. Для власти – это понятная ситуация, и

никакой властный орган не будет отрицать свою социальную значимость. А вот профсоюзы обычно свою социальную ответственность видят только в отстаивании прав работников на достойную заработную плату и надлежащие охрану и условия труда. Что касается частных лиц, то они не всегда ощущают себя субъектами социальной ответственности, поступая зачастую вопреки интересам других людей.

Исключительная важность действий бизнеса в решении социальных проблем привело к рождению понятия **«корпоративная социальная ответственность» (КСО)**.

### Критерии КСО

Обобщающим критерием понимания бизнес-организацией своей социальной ответственности служат ее социальные затраты, которые складываются из двух частей (рис. 2).

Первая – это *обязательные затраты*, производимые в рамках ответственности, которая установлена законами, в том числе, платежи в федеральные, региональные и муниципальные бюджеты (налоги, акцизы и др.), выплаты заработной платы персоналу, расходы на охрану труда и окружающей среды. Организацию, которая неукоснительно и в установленные сроки производит все обязательные затраты, уже можно считать социально ответственной.

Вторая группа социальных затрат – это те, которые выходят за рамки ответственности, установленной законами

и которые производятся *по морально-этическим соображениям* (например, затраты на помощь социальным учреждениям, неработающим ветеранам, на дополнительные мероприятия по охране труда и т.п.) или (и) *по деловым соображениям*. Принимая решения о таких затратах, руководство организации прекрасно понимает, что они «работают» на ее репутацию и тем или иным образом возмещаются. Кроме того, дополнительные, не обязательные по законам государства, но желательные по законам рынка затраты на обеспечение высокого качества продукции или услуг или на снижение расхода ресурсов также являются социальными, так как положительно влияют на качество жизни населения.

Вот почему *социально ответственной* можно считать организацию, которая не только производит все обязательные затраты первой группы, но и дополнительные затраты второй группы.

Обе группы социальных затрат формируют *социальный бюджет* организации, так что только анализируя его и соотнося социальные затраты с другими затратами и прибылью организации, можно судить о степени ее социальной ответственности. Такая сравнительная оценка позволяет судить о КСО не только крупных компаний, но организаций среднего и малого бизнеса.

### Принципы КСО

Другим критерием КСО организации является выполнение ею действий, составляющих КСО (иногда их называ-

ют принципами), которые хорошо известны и сформулированы в различных хартиях, руководствах и стандартах, – от *Европейской Социальной Хартии* (European Social Charter – 1961 г.) до стандартов ИСО 26000:2010 и IC CSR-08260008000.

Этими действиями, по которым можно судить о КСО организации, являются:

- ⇒ производство в достаточных количествах продукции и услуг, качество которых соответствует всем обязательным нормам, при соблюдении всех законодательных требований к ведению бизнеса;
- ⇒ соблюдение права работников на труд при определенных социальных гарантиях и в безопасных производственных условиях, в том числе, повышение их компетентности и создание новых рабочих мест;
- ⇒ защита окружающей среды и экономия невосполнимых ресурсов;
- ⇒ защита культурного наследия;
- ⇒ поддержка усилий власти в развитии территории, где размещена организация, помощь местным учреждениям социальной сферы;
- ⇒ помощь малоимущим семьям, инвалидам, сиротам и одиноким престарелым;
- ⇒ соблюдение общепринятых законодательных и этических норм ведения бизнеса.

Эти действия, являются объектами, составляющими КСО, к которым приковано внимание всех заинтересованных сторон.

Уже сейчас организации вынуждены давать информацию о выполнении указанных выше принципов КСО, отвечая на внимание к своей социальной деятельности со стороны общественности и партнеров по бизнесу. Поэтому на сайтах крупных компаний непременно присутствует информация о социальной политике и результатах социальных мероприятий.

Как известно, наиболее весомым свидетельством выполнения каких-либо требований к деятельности, интересующей общество, считается соблюдение соответствующих стандартов, особенно, если оно подтверждено через сертификацию. Поэтому для подавляющего большинства организаций, особенно среднего и малого бизнеса наиболее доступным и убедительным способом демонстрации своей социальной ответственности стала бы добровольная сертификация на соответствие стандарту, который содержит четкие и легко проверяемые требования ко всем составляющим социальной ответственности.

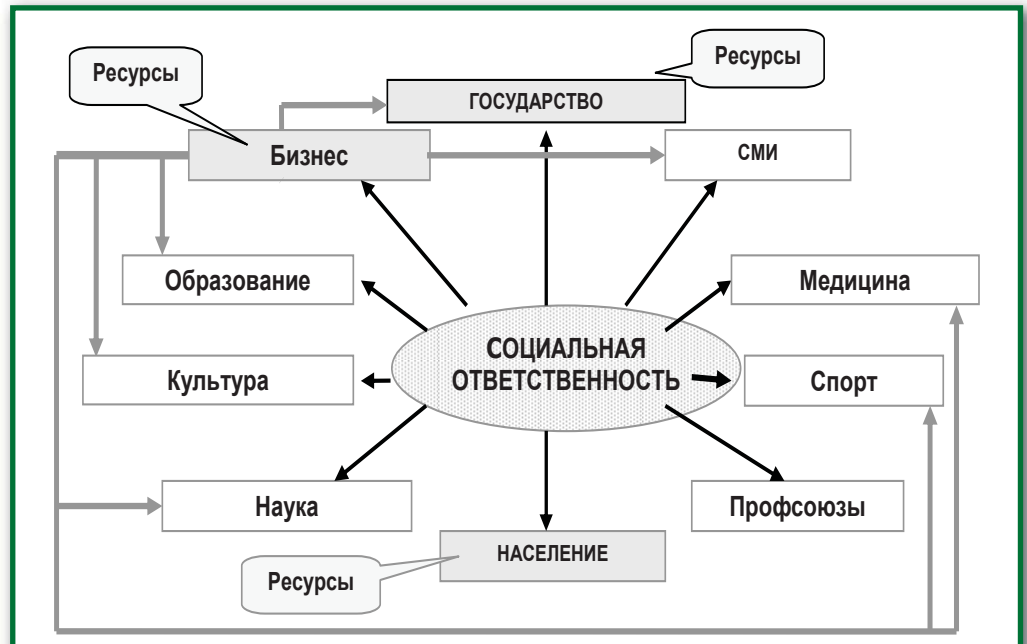


Рис. 1. Субъекты социальной ответственности

Однако известные до недавнего времени стандарты, используемые для сертификации, которые имеют отношение к КСО, распространяются только на отдельные ее составляющие, что видно уже из их названий:

- ⇒ ISO 9001 «Системы менеджмента качества. Требования»;
- ⇒ ISO 14001 «Системы экологического менеджмента»;
- ⇒ OHSAS 18000 «Системы менеджмента профессиональной здоровья и безопасности»;
- ⇒ SA 8000 «Социальная отчетность» (требования к отчетности по соблюдению прав работников – зарплата, охрана труда и др., а также требования к менеджменту для обеспечения этих прав).

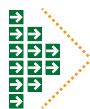
Действует стандарт ТПП РФ 10-09-06. «Социальная отчетность предпри-

ятий и организаций, зарегистрированных в РФ. Основные положения», однако, он не распространяется на экологическую составляющую КСО и не используется при сертификации.

В 2010 г. принят стандарт ISO 26000 Guidance on social responsibility (Руководство по социальной ответственности), который представляет собой «руководство по принципам, лежащим в основе социальной ответственности, основным темам и проблемам, касающимся социальной ответственности, и способам интеграции социально ответственного поведения в стратегии, системы, практики и процессы организации». Стандарт является системным обобщением взглядов на социальную ответственность, сложившихся за последние 50 лет и нашедших отражение в многочисленных инициативах правительственных и



Рис. 2 Затраты, связанные с КСО



неправительственных организаций. Но, как известно, сертификация на соответствие требованиям стандарта ISO 26000 пока не применяется.

Тем не менее, существуют стандарт, который полностью соответствует стандарту ISO 26000 в части требований к составляющим социальной ответственности, и система сертификации, позволяющая подтвердить соответствие этому стандарту. По инициативе Всероссийской организации качества (ВОК) Центром экспертных программ ВОК еще в 2007 г., задолго до выхода стандарта ISO 26000, разработан стандарт ВОК-КСО-2007 «Социальная ответственность организации. Требования» и Система добровольной сертификации деятельности организаций в области социальной ответственности «СОЦСЕРТ», зарегистрированная ФА «Ростехрегулирование» (сейчас – Росстандарт).

### **Стандарт IC CSR 08260008000 для управления всеми составляющими социальной ответственности**

На основе стандарта ВОК-КСО-2007 национальные организации по качеству России, Украины, Казахстана и Сербии приняли в 2008 г. международный стандарт CSR/КСО-2008. После выхода стандарта ISO 26000 оказалось, как и следовало ожидать, что положения стандарта CSR/КСО-2008 соответствуют практически всем требованиям стандарта ISO 26000, содержащимся в разделе 6 «Руководство по основным аспектам социальной ответственности». Вместе с тем, в стандарте CSR/КСО-2008 не были особо выделены требования к удовлетворению интересов потребителей (п.п. 6.7.4.2, 6.7.6.2, 6.7.7.2, 6.7.8.2 стандарта ISO 26000). Поэтому созданный в 2010 г. национальными организациями по качеству России, Украины, Казахстана и Сербии Международный комитет по корпоративной социальной ответственности (МК КСО – IC CSR) принял следующие решения:

- ⇒ внести в стандарт CSR/КСО-2008 требования к удовлетворению интересов потребителей в соответствие со стандартом ISO 26000 и установить новое обозначение стандарта как IC CSR-08260008000 для демонстрации его соответствия стандартам ISO 26000 и SA 8000 и для указания, что он разработан МК КСО;
- ⇒ учредить на основе Системы «СОЦСЕРТ» Международную систему сертификации деятельности организаций в области социальной от-

ветственности «ИНТЕРСОЦСЕРТ»;  
 ⇒ предоставить право Национальным организациям по качеству, входящим в состав МК КСО, уполномочивать организации своих стран в качестве органов по сертификации в Системе «ИНТЕРСОЦСЕРТ» с последующей их регистрацией в МК КСО. Требования стандарта IC CSR-08260008000 ([www.servok.ru](http://www.servok.ru)) изложены в восьми модулях, охватывающих главные составляющие социальной ответственности:

- «А» Социальные права персонала;
- «Б» Социальные гарантии персонала;
- «В» Качество продукции, услуг и работ;
- «Г» Удовлетворение интересов потребителей;
- «Д» Охрана окружающей среды;
- «Е» Экономное расходование ресурсов;
- «Ж» Поддержка местного сообщества;
- «И» Менеджмент социальной деятельности.

Что касается такой составляющей КСО, как добросовестная практика ведения бизнеса и финансовой отчетности, то соответствующие требования не были включены в стандарт, поскольку регулируются национальным законодательством и контролируются соответствующими надзорными органами.

Таким образом, любая организация на основе стандарта IC CSR-08260008000 может, во-первых, системно скоординировать свои усилия по социальной деятельности и обеспечить управление ими с применением всех современных инструментов менеджмента, и во-вторых – продемонстрировать путем сертификации в системе «ИНТЕРСОЦСЕРТ» соответствие своей социальной ответственности требованиям этого стандарта.

При декларировании и сертификации организация самостоятельно формирует доказательные материалы для подтверждения соответствия своей социальной ответственности требованиям стандарта IC CSR-08260008000 и излагает их в отчете установленной формы, разделы которого соответствуют модулям стандарта. Отчет, кроме информации о том, как выполняются требования стандарта, должен также указывать документы, которые подтверждают эту информацию. Сертификационный аудит состоит, как обычно, из двух этапов: первый – анализ и оценка отчета и документов, представленных заявителем, второй – сбор, анализ и оценка информации о выполнении требований при посещении предприятия-

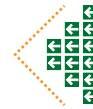
заявителя. При декларировании второй этап не выполняется.

ВОК извещает федеральные и региональные органы власти об организациях, социальная ответственность которых подтверждена сертификацией в Системе «СОЦСЕРТ» (с 2011 г. – в Системе «ИНТЕРСОЦСЕРТ», [www.ksovok.com](http://www.ksovok.com)), для того чтобы они учитывали этот факт при взаимодействии с такими организациями.

В России накоплен некоторый опыт использования стандартов ВОК-КСО-2007, CSR/КСО-2008 и IC CSR-08260008000. Очевидны три важнейших результата социальной политики организаций, успешно прошедших сертификацию на соответствие этим стандартам. Первый – возможность привлекать и удерживать квалифицированные кадры в условиях их острого дефицита. Второй – укрепление доверия со стороны органов власти и партнеров по бизнесу, которые с готовностью строят деловые отношения с ними на долговременной основе. Третий – формирование вокруг предприятий зоны социального благополучия. Характерно, что и в условиях тяжелейшего кризиса, который обрушился на экономику России, эти организации не стали экономить на социальных нуждах.

Эти результаты вряд ли были бы получены, если бы не существовало взаимопонимания и активного сотрудничества между руководством предприятий, персоналом и администрацией муниципальных образований, на территории которых работают предприятия. Профсоюзные организации принимали активное участие в подготовке к сертификации и представили значительную часть материалов и данных для анализа и оценки. Администрации регионов внимательно и заинтересованно рассматривали результаты сертификационного анализа и оценки. И, конечно, эта работа была бы невозможна без определяющего решения первых руководителей предприятий. Именно они стали инициаторами сертификации. Готовя отчет для сертификации, организации провели в первый раз за всю историю своего существования комплексный анализ и оценку всей социальной деятельности, вовлекая в эту работу основные службы.

На практике всегда имеет место переплетение интересов трех сторон – государства, предпринимателей и наемных работников, каждая из которых несет бремя своей социальной ответственности, и всегда необходимо достичь их взаимного согласования. В ряде стран, в том числе в России, для этого заключается трехстороннее со-



глашение между государством, предпринимателями и профсоюзами. Сертификация (или декларирование) КСО организаций на соответствие стандарту IC CSR-08260008000 дает возможность администрации и профсоюзным организациям регионов оценивать и контролировать меру участия конкретных организаций в реализации таких трехсторонних соглашений.

Понимание и принятие принципов КСО заставляет по-новому рассматривать и оценивать менеджмент бизнес-организаций или, как сейчас принято говорить, корпоративное управление, поскольку все управленческие решения, принимаемые в организации, затрагивают интересы всех социальных субъектов (владельцев и наемных работников, потребителей и населения). Если практически все объекты менеджмента – качество и количество товара и услуг, качество и достаточность персонала, качество охраны труда и окружающей среды, финансовые результаты – так или иначе связаны с составляющими КСО, то и менеджмент организации является социальным, и вся деятельность организации тоже.

В то же время системный и скоординированный социальный менеджмент – менеджмент КСО, отсутствует. Усилия по обеспечению качества, удовлетворению социальных нужд персонала, охране труда и окружающей среды, взаимодействию с местным сообществом и органами власти не связаны единой социальной политикой, не определяются социальными целями и не реализуются на основе программ скоординированных затрат. Поэтому для повышения эффективности социальной деятельности организациям необходимо сформулировать социальную политику, иметь стратегические и тактические социальные цели, разработать социальные программы и обеспечивать их реализацию, а также иметь в руководстве лицо, которое несет ответственность за менеджмент КСО, имея все необходимые полномочия. Кроме того, нужно, чтобы в организациях были специалисты, занятые социальным менеджментом. Вот почему в рамках дополнительного профессионального образования следует развернуть подготовку менеджеров КСО.

При формулировании политики, выборе целей и разработке программ рекомендуется использовать стандарт IC CSR-08260008000 для управления всеми составляющими социальной ответственности. Он может стать основой построения корпоративного управления, которая должна также учитывать требования стандартов ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 и отраслевых стандартов. ■