Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский государственный университет

**КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса направления 38.03.02 – Менеджмент, шифр образовательной программы СВ.5070.2014.

**КУЛИКОВОЙ Анны Романовны**



Научный руководитель:

ЦЫБОВА Виктория Сергеевна

Доцент кафедры организационного поведения

и управления персоналом

Санкт-Петербург

2023

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Куликова Анна Романовна, студентка 4 курса, осваивающая основную образовательную программу бакалавриата по направлению 38.03.02 - «Менеджмент» профиля «Управление человеческими ресурсами», заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения вовлеченности сотрудников», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата по направлению «Менеджмент» для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что, согласно п.12.4.13 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

 (Подпись)

 11.05.2023 (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ:

[**Введение** 5](#_Toc135919829)

[**Глава 1. Корпоративная социальная ответственность и вовлеченность персонала** 9](#_Toc135919830)

[**1.1 Корпоративная социальная ответственность: определение, цели и значение** 9](#_Toc135919831)

[**1.2 Вовлеченность персонала в компании: определение, выгода для компании, способы оценивания** 19](#_Toc135919832)

[**1.3 Связь корпоративной социальной ответственности и вовлеченности персонала** 29](#_Toc135919833)

[**Выводы** 32](#_Toc135919834)

[**Глава 2. Методология исследования социально-ответственных компаний** 36](#_Toc135919835)

[**2.1 Методы и выборка исследования** 36](#_Toc135919836)

[**2.2 Описание исследуемых компаний** 37](#_Toc135919837)

[**Выводы** 46](#_Toc135919838)

[**Глава 3. Исследование вовлеченности персонала в социально-ответственных компаниях и его результаты** 48](#_Toc135919839)

[**3.1 Результаты исследования социально-ответственных компаний** 48](#_Toc135919840)

[**3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования социально-ответственных компаний** 53](#_Toc135919841)

[**3.3 Рекомендации компаниям** 63](#_Toc135919842)

[**Выводы** 68](#_Toc135919843)

[**Заключение** 70](#_Toc135919844)

[**Список использованных источников** 74](#_Toc135919845)

[**Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью** 83](#_Toc135919846)

[**Приложение 2. Интервью с представителем компании Delaware Belgium Luxemburg** 83](#_Toc135919847)

[**Приложение 3. Интервью с представителем компании Уралхим** 91](#_Toc135919848)

[**Приложение 4. Интервью с представителем Газпром Интернэшнл** 97](#_Toc135919849)

[**Приложение 5. Интервью с представителем компании Melon Fashion Group** 106](#_Toc135919850)

[**Приложение 6. Интервью с представителем компании Сбербанк** 114](#_Toc135919851)

[**Приложение 7. Сводная таблица по ответам респондентов на остальные главные вопросы** 124](#_Toc135919852)

[**Приложение 8. Прочие таблицы** 126](#_Toc135919853)

# **Введение**

Современный мир преподносит бизнесу множество задач, при этом открывая путь к новым путям их решения. Последние несколько лет выдались для всего мира в значительной степени сложными, начиная от глобальной пандемии COVID-19, заканчивая геополитическим кризисом на глобальной арене. Вместе с тем компании по всему земному шару продолжают не только выживать, но развиваться и расширяться, используя для этого всевозможные методы, при этом не боясь следовать трендам и чувствовать настроения в обществе. Среди таких набирающих популярность трендов, которые, тем не менее, нельзя назвать совершенно новыми, находится использование и внедрение компаниями корпоративной социальной ответственности (КСО) – ответственности компании перед обществом. Это направление в развитии бизнеса имеет большой ряд выдающихся преимуществ для улучшения позиций компаний на рынке и повышения их конкурентоспособности в глазах всех заинтересованных сторон.

Вместе с ростом интереса к устойчивому бизнесу и социальной ответственности, можно также говорить и о растущем спросе на HR-менеджмент (управление человеческими ресурсами), так как поголовное количество компаний осознают, что главный актив любой человеческой деятельности – это сами люди. Роль HR-менеджеров и департаментов по развитию и обучению персонала стремительно выросла за последние годы, по праву отражая ценность заботы о сотрудниках в преуспевающих компаниях. Более того, современным организациям стало понятно, что жизненно необходимо стимулировать работу своих сотрудников таким образом, чтобы они выдавали максимальный результат и могли продуктивно вкладываться в благо компании. Также компании стали рассматривать своих работников как настоящий живой капитал, в который нужно вкладывать силы и средства, чтобы получить лучший результат для повышения показателей бизнеса. Вовлеченность персонала, его интерес к труду, понимание целей компании и пособничество в достижении их – все это необходимо для того, чтобы бизнес мог переживать любые кризисы и развиваться невзирая на окружающие кризисы.

Несмотря на то, что все стейкхолдеры так или иначе выигрывают от внедрения корпоративной социальной ответственности в бизнесе, в современном научном обществе и в корпоративной практике незаслуженно мало внимания уделяется изучению вопроса связи корпоративной социальной ответственности и управления человеческими ресурсами. Если информации отдельно по вовлеченности персонала и отдельно по корпоративной социальной ответственности можно найти достаточно много, то вот данных о связи первого со вторым недостаточно для точно подтвержденных данных. Более того, подобные исследования не проводились на территории Российской Федерации и не оценивали то, как компании на российском рынке используют или не используют КСО как инструмент по повышению вовлеченности персонала. Также стоит отметить, что существует исследовательская проблема, которая заключается в следующем – на данный момент малоизучена связь между КСО и вовлеченностью персонала, а термины, относящиеся к данной сфере, практически не систематизированы. Более того, исследования, которые существуют по схожим темам, не структурированы и в них не рассматриваются те выводы, к которым пришли другие авторы. Данная работа стремится заполнить данный пробел и предоставить исследование, которое сможет предоставить данные и выводы, позволяющие воплотить их в практику.

В данной работе поднимаются важные для современных компаний вопросы, ответы на которые пока что в академических и профессиональных кругах не даны:

* Может ли внешняя КСО влиять на вовлеченность персонала?
* Используется ли в компаниях КСО как инструмент повышения вовлеченности персонала?

Ответы на данные вопросы помогут компаниям по всему миру четче представлять значение КСО и вовлеченности персонала, а также умело пользоваться результатами данного исследования для повышения продуктивности и результативности в бизнесе.

Для проведения качественного анализа на данную тему были использованы как вторичные данные в виде академических статей, различных исследований, кейсов и новостей, так и первичные в виде глубинных интервью с представителями российских и иностранных компаний, а также в виде дополнительной информации, полученной напрямую от специалистов.

При этом объектом исследования являются компании, использующие КСО (или ESG), а предметом является сама КСО и вовлеченность персонала.

Целью данной работы является выявление связи между корпоративной социальной ответственностью и вовлеченностью сотрудников в социально-ответственных организациях.

Задачи данной дипломной работой заключаются в следующем:

* проанализировать и систематизировать терминологию КСО и вовлеченности персонала.
* изучить как в российских компаниях используется КСО и на что она влияет.
* определить какая именно КСО (внешняя или внутренняя) больше влияет на вовлеченность персонала.
* определить какие именно инициативы КСО являются наиболее популярными в современных компаниях.
* сформулировать рекомендации компаниям для повышения их эффективности.

В первой главе данной работы, которая носит теоретический характер, будут рассмотрены различные академические источники, примеры из практики компаний и кейсы, которые будут подкреплять теоретические идеи, предложенные различными авторами из надежных источников. В данной главе будут даны определения основных терминов этой работы, а именно: корпоративная социальная ответственность (КСО) и вовлеченность персонала. Также будут предложены к ознакомлению и изучению различные точки зрения на связь КСО и вовлеченности персонала в организациях. На основе данной информации будут предложены основные выводы по первому блоку данной работы, которые заложат теоретическую основу для дальнейших практических исследований.

Вторая глава включает в себя методологию исследования, в том числе описание исследуемых компаний и отраслей их присутствия, а также выборку исследования. В финальной главе данной работы представлены результаты данного исследования, выводы, соотношение с имеющимися данными, а также сформулированы рекомендации компаниям, которые можно применить на практике. Глубинные интервью, проведенные с представителями различных российских и зарубежных компаний, а также более краткие ответы, полученные напрямую от специалистов, служат основой в формулировке выводов по данному труду.

Таким образом, данная дипломная работа ответит на ряд важных вопросов в сфере вовлеченности персонала и КСО, которые ставят перед собой современные иностранные и отечественные компании. Результат, полученный и обработанный в ходе написания данной работы, будет служить полезным источником прикладных знаний для широкого спектра заинтересованных лиц.

## **Глава 1. Корпоративная социальная ответственность и вовлеченность персонала**

## **1.1 Корпоративная социальная ответственность: определение, цели и значение**

Социальная ответственность бизнеса или корпоративная социальная ответственность в своем первобытном обличии зародилась, возможно, еще в средневековье, когда крупные ремесленники и торговцы различными методами так или иначе заботились о своих соплеменниках, работниках и покупателях. Однако, настоящее формальное распространение корпоративная социальная ответственность или КСО получила в начале 20 века в Соединенных Штатах Америки, когда владельцы крупных бизнесов стали постепенно жертвовать большие суммы денег на благотворительность, подвязывая под это всю систему своих предприятий[[1]](#footnote-1). В основном, в те времена компании поддерживали местное общество тем, что вкладывали средства в поддержку искусства и самодеятельности. Возможно, что такой уровень КСО так и остался бы в своей недоразвитом состоянии еще надолго, однако, два больших события повлияли на ее дальнейшее развитие – Великая Депрессия и Вторая Мировая Война, в течение которых, как ни странно, у компаний практически не было возможностей для того, чтобы вкладывать средства в развитие общественного благополучия. Тем не менее, после этих событий многие бизнесы стали намного внимательнее относиться к своим работникам и всем остальным заинтересованным сторонам, чтобы успешно конкурировать в рамках рыночной экономики.

Существует большое количество довольно схожих между собой определений КСО (в таблице 1 представлены наиболее часто встречающиеся определения КСО). К примеру, ученый Норвежского университета науки и технологии в своей статье выделил 37 различных дефиниций корпоративной социальной ответственности[[2]](#footnote-2). Первое определение социальной ответственности было дано в 1953 году в книге «Социальная ответственность бизнесмена»[[3]](#footnote-3) и звучало как «обязанность бизнесмена проводить такую политику, принимать такие решения или следовать тем курсам действий, которые желательны с точки зрения общества». В своей книге[[4]](#footnote-4) ученый М. Хопкинс указывает, что “КСО — это процесс, связанный с этическим или ответственным отношением к заинтересованным сторонам компании или учреждения. «Этично или ответственно» означает обращение с ключевыми заинтересованными сторонами таким образом, который считается приемлемым в соответствии с международными стандартами.” Данное определение делает упор на отношение со стейкхолдерами компании. При этом, дабы упростить свое высказывание, в своих поздних работах он также отмечает, что наиболее коротким и точным определением является фраза “КСО – это ответственное отношение к ключевым заинтересованным сторонам”[[5]](#footnote-5). Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию в 2000 году предложил свое видение данного термина - «Корпоративная социальная ответственность — это неизменная приверженность бизнеса этичному поведению и содействию экономическому развитию при одновременном повышении качества жизни сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом»[[6]](#footnote-6). Такое определение также довольно популярно и встречается часто. М. Бейкер, британский специалист в области устойчивого развития, предлагает свой вариант[[7]](#footnote-7): “КСО — это то, как компании управляют своими бизнес-процессами, чтобы оказывать общее положительное влияние на общество.”.

Тем не менее, наиболее часто встречающееся определение в настоящее время обязано своим появлением документу ‘Сообщение комиссии Европейскому парламенту, Совету и Европейскому экономическому и социальному комитету’ 2001 года[[8]](#footnote-8), где была дана следующая дефиниция: “Корпоративная социальная ответственность (КСО) — это концепция, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические аспекты в свои бизнес-операции и во взаимодействие со своими заинтересованными сторонами. Речь идет о предприятиях, решивших выйти за рамки минимальных юридических требований и обязательств, вытекающих из коллективных договоров, для удовлетворения общественных потребностей.”. Такое определение довольно четко описывает суть КСО, при этом делая это довольно поверхностно, не вдаваясь в тонкости насчет включения в данное определение концепции заинтересованных сторон и не перечисляя на кого конкретно нацелены блага, выделяемые социально ответственной организацией. Социально ответственная компания же, это, в свою очередь, та организация, которая использует КСО. Таким образом, КСО используется и внедряется на добровольной основе в те компании, которые хотят оказать положительное влияние на общество, в котором они существуют и ведут свою деятельность.

Таблица 1. Определения КСО

|  |  |
| --- | --- |
| Определение КСО | Источник |
| Обязанность бизнесмена проводить такую политику, принимать такие решения или следовать тем курсам действий, которые желательны с точки зрения общества. | Книга «Социальная ответственность бизнесмена», 1953 год. |
| Это процесс, связанный с этическим или ответственным отношением к заинтересованным сторонам компании или учреждения. «Этично или ответственно» означает обращение с ключевыми заинтересованными сторонами таким образом, который считается приемлемым в соответствии с международными стандартами. | Книга «A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age», 1998, М.Хопкинс. |
| Это ответственное отношение к ключевым заинтересованным сторонам. | М. Хопкинс, 2014 год. |
| Это то, как компании управляют своими бизнес-процессами, чтобы оказывать общее положительное влияние на общество. | М. Бейкер, 2004 год. |
| Это неизменная приверженность бизнеса этичному поведению и содействию экономическому развитию при одновременном повышении качества жизни сотрудников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом. | Всемирный совет предпринимателей по устойчивому развитию, 2000 год. |
| Концепция, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические аспекты в свои бизнес-операции и во взаимодействие со своими заинтересованными сторонами. Речь идет о предприятиях, решивших выйти за рамки минимальных юридических требований и обязательств, вытекающих из коллективных договоров, для удовлетворения общественных потребностей. | «Сообщение комиссии Европейскому парламенту, Совету и Европейскому экономическому и социальному комитету» 2001 год. |

КСО возникает тогда, когда бизнес начинает осознанно работать в направлении улучшения жизней тех людей, которые затронуты деятельностью этой компании[[9]](#footnote-9). Более того, в современном мире все больше и больше компаний различных размеров начинают внедрять некоторые элементы корпоративной социальной ответственности, причем происходит это не только в Европе и Северной Америке, но и в остальных частях света. Различные статистические данные подтверждают тот факт, что КСО становится все более популярной частью любого большого бизнеса, ведь за 2019 год 90 процентов компаний из индекса S&P 500 опубликовали отчеты об устойчивом развитии, сообщает G&A в своем последнем ежегодном кратком отчете за 2020 год[[10]](#footnote-10). Для сравнения, в том же отчете приводится информация о том, что в 2011 году процент таких компаний составлял ничтожные 20 процентов. Добавляя аргументов к данному факту[[11]](#footnote-11), более 46 процентов менеджеров опрошенных компаний заявляет, что их организации работают вкупе с определенной социальной целью. Более того, еще 44 процента управленцев указывают, что их организация в настоящее время не имеет четкого понимания цели, но находится в процессе ее разработки. Это показывает, что подавляющее большинство руководителей понимают важность разработки инициатив КСО для своих организаций. Также можно отметить, что 58 процентов организаций, которые в настоящее время имеют сильное и ясное понимание цели, то есть используют КСО в ведении своего бизнеса, продемонстрировали рост на 10 или более процентов за последние три года[[12]](#footnote-12).

При этом, чтобы четче понять концепцию КСО, было выделено и предложено пять основных атрибутов КСО в бизнесе[[13]](#footnote-13), то есть компании можно назвать социально ответственными, если они: производят безопасные продукты, не загрязняют воду и воздух, следуют законам во всех аспектах бизнеса, способствуют честному и этическому поведению сотрудников, придерживаются политики безопасного рабочего места. Таким образом, если обобщить, получается, что компании, использующие КСО, стараются свести к минимуму вред, который они могли бы причинить обществу и окружающей среде.

Стоит отметить, что академический интерес к развитию КСО усилился благодаря известнейшему ученому Милтону Фридману и его доктрине[[14]](#footnote-14), а позднее концепция КСО получила самое активное развитие, сделавшись одним из самых быстро развиваемых направлений современного бизнеса. Вышеупомянутый исследователь в своей работе отмечал, что социальная ответственность бизнеса заключается в увеличении его прибыли, то есть компании используют КСО не для того, чтобы бескорыстно жертвовать на благотворительность, а для того, чтобы получать выгоду и, соответственно, прибыль за счет создания ценности для общества. Это объяснение звучит весьма логично, учитывая, что сейчас даже на бытовом уровне можно заметить, как компании стараются рекламировать свою социально значимую деятельность, активно добавляя информацию об этом на этикетки своих продуктов, в рекламную кампанию и на официальные сайты.

 Тем не менее, существуют некоторые утверждения, которые все равно вызывают массу дискуссий в академической среде - о важности КСО для современных компаний и о наличии пользы от социальной ответственности для бизнеса. Чтобы проанализировать мнения теоретиков, можно обратиться к следующей работе[[15]](#footnote-15), где авторы утверждают, что существует внутренние и внешние причины, по которым компании внедряют КСО. В качестве основного внешнего мотива для ведения социально-ответственного бизнеса можно рассматривать повышение прибыльности, в чем уверяет своих читателей вышеупомянутый Фридман, то есть КСО может сугубо рассматриваться как инструмент для достижения экономических целей. Этот факт вполне ясно подтверждается реальностью, ведь те компании, которые внедряют КСО, привлекают больше положительного внимания к себе, чем те, у которых КСО отсутствуют. Так, согласно исследованию[[16]](#footnote-16), опубликованному в Journal of Consumer Psychology, потребители с большей вероятностью будут благосклонно относиться к компании, которая ведет социально ответственный бизнес, а не к компаниям, которые продемонстрировали способность поставлять качественную продукцию. То есть, согласно данной причине, руководители прибегают к КСО, чтобы сократить расходы, увеличить продажи и долю рынка за счет влияния на общественное мнение, а также заручиться поддержкой потребителей и повысить репутацию фирмы[[17]](#footnote-17). Более того, сюда же можно, предположительно, и отнести старания компаний увеличить свой престиж не только ради привлекательности для клиентов, но также и для потенциальных и существующих сотрудников. Ведь если компания является известной, популяризирует свои высокоморальные ценности и у многих на слуху, то и сотрудники будут с большей охотой стараться быть вовлеченными в данную организацию. Тем не менее, вопрос того, как именно относится повышение интереса сотрудников к компании в зависимости от степени внедрения в ней КСО, и предстоит раскрыть в данной работе.

Существуют и внутренние мотивы, которые тоже не следует упускать из внимания, хоть они и являются намного более спорными. Существуют мнения[[18]](#footnote-18), что менеджеры и владельцы бизнесов могут внедрять КСО, основываясь только на своих моральных ценностях, действуя исключительно в альтруистических целях. Такой подход наверняка может существовать в некоторых компаниях, однако, вполне очевидно, что возрастающая популярность КСО не могла бы быть столь явственной, если бы ее внедрение не приносило компаниям большие бенефиты.

Что касается оценки социальной ответственности бизнеса, то на самом деле измерить уровень КСО довольно сложно, так как различные компании преследуют свои цели и в разных долях тратят средства на развитие КСО. Тем не менее, было найдено несколько исследований, где авторы попытались предложить свои варианты измерения и оценки уровня внедрения КСО в организации. К примеру, существуют определенные индексы[[19]](#footnote-19), утвержденные различными коммерческими и некоммерческими организациями, по которым можно в целом оценить то, как именно и в какой мере бизнес является социально-ответственным. Также тут можно вспомнить различные сертификации и стандарты, среди которых находятся ISO 14001 и UN Global Compact. В другом исследовании приводился пример, что компаниям для оценки КСО в них можно использовать различные методы, в том числе измерение по KPI или через оценку добавленной стоимости КСО в денежном выражении[[20]](#footnote-20). Таким образом, в основном при оценке КСО в компаниях в глобальном формате используются различные сертификации и стандарты, а на микроуровне, внутри компаний, могут использоваться также и другие методы, в том числе и привязка КСО к KPI и специфическим целям компании.

КСО, помимо всего прочего, можно разделить на два вида – внутренняя (внутри организации) и внешняя (отношение к окружающему обществу)[[21]](#footnote-21). Также можно описать, что внешняя социальная ответственность распространяется на сообщество и более широкое общество, а также на экологические проблемы, в то время как внутренняя ответственность связана с собственной рабочей силой компании, то есть с сотрудниками[[22]](#footnote-22). В другом исследовании авторы утверждают[[23]](#footnote-23), что внутренние действия по внедрению КСО включают в себя изменения в самой фирме, в ее основных практиках, нормах, структурах и процедурах и в адаптации корпоративной политики и организационной культуры. Что касается внешней КСО, то это, как правило, заметные остальному обществу инициативы и модели коммуникации, которые включают в себя публичные заявления и отчеты, в которых публикуются определенные действия, предпринятые фирмой (например, обязательства по достижению экологических целей), а также выпуск отчета об устойчивом развитии, в котором сообщается об экологических и социальных инициативы для внешней аудитории. Что интересно, в данном исследовании также указывается, что некоторые компании больше средств тратят именно на внешнюю КСО, чем на внутреннюю.

В самом деле, такое положение вещей вполне может оправдывать использование социальной ответственности бизнеса, которая, на первый взгляд, может казаться совершенно бесполезной для компаний. Ведь, если не рассматривать эти причины, может показаться, будто добровольная забота об состоянии окружающей среды и общества является ничем иным как меценатством, не приносящим компании ничего, кроме доброго имени. Однако, как было выяснено выше, для внедрения корпоративной социальной ответственности существуют вполне себе объективные причины, которые объясняются самой основной целью любого коммерческого бизнеса – приносить прибыть своим стейкхолдерам, что, несомненно, подтверждается растущей популярностью КСО среди современных компаний.

Наравне с информацией по термину КСО, освещенной в данной главе, стоит также обратить внимание на несколько терминов, которые так или иначе фигурируют в современном бизнес-сообществе (представлены в таблице 2).

Таблица 2. Термины, близкие к понятию КСО

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Термин на английском языке | Термин на русском языке | Значение |
| Corporate Social Responsibility (CSR) | Корпоративная социальная ответственность (КСО) | Концепция, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические аспекты в свои бизнес-операции и во взаимодействие со своими заинтересованными сторонами. |
| ESG (environmental, social, governance) | ESG [Нет дословного перевода] | ESG меры описывают экологические, социальные и управленческие вопросы, которые, как считается, влияют на поведение корпораций при принятии ими инвестиционных решений. |
| Sustainability (sustainable development) | Устойчивость (устойчивое развитие) | Ведение бизнеса без негативного воздействия на окружающую среду и общество в целом. |

Дело в том, что хоть сам термин корпоративной социальной ответственности довольно популярен, в последнее время можно довольно часто встречать другие термины, которые по своему смыслу близки к понятию КСО. Во-первых, это устойчивость (sustainability) - ведение бизнеса без негативного воздействия на окружающую среду и общество в целом[[24]](#footnote-24). КСО и устойчивость связаны, но при этом их нельзя назвать идентичными понятиями. Основное отличие здесь заключается в том, что устойчивость фокусируется на будущем росте и выживании бизнеса, поддерживая при этом экологические, социальные и экономические элементы, о которых сообщается в КСО[[25]](#footnote-25). То есть можно говорить, что устойчивость – часть КСО. Во-вторых, это ESG (environmental, social, governance) – то есть экологические (природные), социальные и управленческие (государственные) аспекты. ESG меры описывают экологические, социальные и управленческие вопросы, которые, как считается, влияют на поведение корпораций при принятии ими инвестиционных решений[[26]](#footnote-26). Экологический (природный) аспект относится к осознанию изменения климата, воздействие компании на природную среду. Социальный аспект включает в себя в том числе и элементы КСО – то есть отношение компании с обществом. Управленческий аспект подразумевает под собой прозрачность менеджмента компании, борьбу с коррупцией и так далее[[27]](#footnote-27). То есть можно говорить о том, что ESG – чуть более широкий термин, чем КСО. При этом нельзя сказать, что ESG включает в себя всю глубину КСО, так как в первую очередь этот термин подразумевает взгляд на компании и общество со стороны инвесторов. И КСО, и ESG могут использоваться бизнесом одновременно. Основное отличие одного от другого заключается в том, что КСО больше фокусируется на имидже компании, работает с инициативами в области устойчивого развития, в то время как ESG позволяет более глубоко и количественно оценить инициативы, направленные на общество, то есть обеспечивает измеримые цели[[28]](#footnote-28), а также, как было сказано выше, учитывает в первую очередь интересы инвесторов. Таким образом, корпоративная социальная ответственность может быть отличной для повышения осведомленности об инициативах организации, а ESG может предоставить количественные данные.

Два данных термина довольно легко спутать с КСО (CSR), ведь хоть они и нацелены на одно – на то, чтобы оценить влияние компании на общество, они имеют немного разное значение. При этом стоит учесть, что очень часто даже большие организации могут стирать границы между данными терминами и подразумевать абсолютно идентичные вещи – то, что компания делает для общества. Именно поэтому было принято решение, что для упрощения оценки вовлеченности персонала и практик в области устойчивости компаний, в данной работе будет считаться, что это примерно одинаковые понятия для того, чтобы оценить и описать влияние организации на общество. Такое решение еще обуславливается тем, что тонкости в академическом разграничении данных терминов – сложная и кропотливая работа, подразумевающее отдельное и полноценное исследование. Так как данная работа в качестве своих задач не подразумевает исследовании данной области, это упрощение позволит определит общую картинку практик компаний в области КСО.

## **1.2 Вовлеченность персонала в компании: определение, выгода для компании, способы оценивания**

Для возможности обратиться к академической литературе на английском языке, было принято решение найти наиболее близкий перевод словосочетанию “вовлеченность персонала”. Необходимость данного шага и его описание обуславливается тем, что в некоторой литературе встречаются различные варианты перевода русского термина “вовлеченность персонала’. В некоторых трудах российских исследователей приводятся такие варианты перевода, как: employee involvement[[29]](#footnote-29), personal engagement[[30]](#footnote-30), personnel involvement[[31]](#footnote-31) и employee engagement[[32]](#footnote-32). Первый и последний вариант встречается чаще, чем все остальные, а также несут наиболее точное описание данного термина, поэтому было принято решение остановиться на них.

Основная разница в терминах ‘employee engagement’ и ‘employee involvement’ довольно трудно прослеживается и на первый взгляд отсутствует. Если перевести эти словосочетания через любой переводчик, то получается просто ‘вовлеченность персонала’. Тем не менее, разница, хоть и весьма неочевидная, имеется[[33]](#footnote-33). “Employee engagement’ обозначает вовлеченность персонала с небольшим пассивным оттенком, то есть сотрудники, обладающие такой включенностью в работу, будут мотивированными и с удовольствием будут выполнять свою работу. Этот термин более широкий, чем ‘employee involvement’, и встречается намного чаще в англоязычных исследованиях. ‘Employee involvement’ же, в свою очередь, является чуть более узким определением и описывает вовлеченность персонала в более активной степени, когда сотрудники несут свой вклад на благо компании с большим желанием. Тем не менее, как уже было указано выше, первый термин, а именно ‘employee engagement’ используется чаще, и терминология оказывается наиболее близкой к русскому аналогу, поэтому в данной работе будут использоваться в первую очередь иностранные источники, которые включают в себя данный термин.

Теперь стоит привести наиболее точное определение вовлеченности персонала (перечислены в таблице 3). Как это обычно бывает с академическими терминами, нет единого универсального определения, однако, присутствуют довольно схожие между собой мысли, которые можно объединить в емкое объяснение данного термина. Различные ученые определяют вовлеченность персонала в организацию несколько по-иному. Это и то, насколько сотрудник физически и эмоционально отдает себя своей работе, это его эмоциональный и интеллектуальный вклад в развитие организации, а также его желание, даже иногда страсть к труду именно в этой организации[[34]](#footnote-34). К примеру, В. Кан[[35]](#footnote-35) определяет вовлеченность сотрудников следующим образом: “вовлеченность – это когда сотрудник имеет достаточно содержательную работу, личные ресурсы для ее выполнения и чувствует себя в психологической безопасности, вкладывая себя в эту работу”. То есть вовлеченность означает психологическое, а также физическое присутствие при занятии и выполнении организационной роли. Также можно привнести и другое, весьма краткое определение, предложенное Р. Баумруком[[36]](#footnote-36): “вовлеченность персонала - эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации”. Известное консалтинговое агентство в области управления человеческими ресурсами DDI определяет вовлеченность[[37]](#footnote-37) как «степень, в которой людям нравится то, что они делают, они верят в то, что они делают, и чувствуют, что их ценят за это». Другое важное определение было предложено организацией Hewitt Associates LLC в 2004 году[[38]](#footnote-38), которое определило вовлеченность сотрудников как «состояние, в котором люди эмоционально и интеллектуально привержены организации или группе, измеряемое тремя основными поведенческими характеристиками: говорить, оставаться и стремиться». Здесь имеется в виду то, что сотрудники, которые верны своей компании, будут вовлечены в работу, если они могут свободно коммуницировать внутри этой организации, у них есть мотивация остаться в ней и они стремятся к тому, чтобы добиться больше успеха в ее рамках. То есть, сложив все эти определения воедино и немного упростив, получается, что вовлеченность персонала – это состояние, в котором сотрудники желают выполнить свою работу как можно лучше.

Таблица 3. Определения вовлеченности персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Определение вовлеченности персонала | Источник |
| Это когда сотрудник имеет достаточно содержательную работу, личные ресурсы для ее выполнения и чувствует себя в психологической безопасности, вкладывая себя в эту работу. | В. Кан, 1990 год. |
| Это эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации. | Р. Баумрук, 2004 год. |
| Это степень, в которой людям нравится то, что они делают, они верят в то, что они делают, и чувствуют, что их ценят за это. | DDI, 2005 год. |
| Это состояние, в котором люди эмоционально и интеллектуально привержены организации или группе, измеряемое тремя основными поведенческими характеристиками: говорить, оставаться и стремиться. | Hewitt Associates LLC, 2004 год. |
| Это состояние, в котором сотрудники желают выполнить свою работу как можно лучше. | Предложенный вариант. |

После того, как была предложена соответствующая терминология, стоит обратиться к вопросу о значимости вовлеченности персонала для организации. Следует разобраться в чем состоит выгода от вовлеченности для компаний. Есть несколько основных идей как именно вовлеченность персонала влияет на работу сотрудников и показатели компании:

1. Повышает продуктивность и производительность сотрудников.

Продуктивность, плодотворность и производительность персонала – это практически синонимы, определение которых можно обозначить как измерение того, сколько сотрудник может выполнить задач за определенное количество времени[[39]](#footnote-39). То есть, чем выше продуктивность персонала в компании, тем больший объем работ сотрудники готовы исполнять, что, естественно, самым прямым образом влияет на производительность всего бизнеса. Как показывает современное исследование, компании, в которых сотрудники отмечают высокий уровень вовлеченности, часто оказываются на 22 процента более прибыльными, чем те компании, где вовлеченность отсутствует или находится на низком уровне[[40]](#footnote-40). Таким образом, если сотрудники увлечены процессом работы, то и объем выполненных ими заданий, а также очень часто и качество выполнения непременно увеличивается.

1. Понижает абсентеизм на рабочем месте.

Как было уже рассмотрено выше, вовлеченность может повышать продуктивность, а тем самым и скорость, и объем выполнения работы сотрудниками. В добавок к этому, можно утверждать, что влияние негативных эффектов на производительность тоже будет снижаться. Ярким примером служит абсентеизм, то есть намеренное отклонение сотрудников от своих обязанностей, которое может повлечь за собой тяжелые последствия для продуктивности в организации. Конечно, для того, чтобы искоренить абсентизм в компании недостаточно только влиять на вовлеченность персонала, однако, именно вовлеченность – одно из самых действенных средств для борьбы с абсентеизмом[[41]](#footnote-41). К примеру, исследование Gallup показывает, что компании с высоким уровнем вовлеченности показывают на 41 процент меньше абсентеизма на рабочем месте[[42]](#footnote-42), что ярко иллюстрирует факт вклада вовлечения персонала в искоренение отлынивания от работы.

1. Улучшает клиентский сервис.

Вовлеченность сотрудников влияет на обслуживание клиентов таким образом, что организации с вовлеченными сотрудниками могут привлекать и удерживать клиентов, которые используют продукты и услуги компании чаще и с большей удовлетворенностью, чем клиенты компаний с не вовлечёнными сотрудниками[[43]](#footnote-43). Это же, в свою очередь, означает повышение прибыли для организации, так как обслуживание довольных клиентов обходится дешевле, они легче становятся постоянными клиентами. В своем исследовании Temkin Group обнаружила взаимосвязь между усилиями по вовлечению сотрудников и успехом в обслуживании клиентов, так как в компаниях, которые преуспевают в обслуживании клиентов, в полтора раза больше вовлеченных сотрудников, чем в компаниях, отстающих в обслуживании клиентов[[44]](#footnote-44).

1. Снижает текучесть кадров и помогает удерживать таланты.

Чрезмерная текучесть кадров в современных организациях часто может приводить к финансовым потерям для компаний[[45]](#footnote-45), так как поиск, найм, обучение и адаптация новых сотрудников запрашивает много ценного времени и финансовых средств, потери которых можно было бы избежать, сохранив опытных сотрудников. Чтобы удержать таланты и сократить текучесть, необходимо, чтобы сотрудники были заинтересованы в своей работе, то есть были вовлечены. Как показывают исследования Corporate Leadership Council, где опрашивалось более 50 000 сотрудников из 59 организаций по всему миру, высоко преданные своему делу (вовлеченные) сотрудники на 87 процентов реже увольняются, чем сотрудники с низким уровнем вовлеченности[[46]](#footnote-46), что подтверждает факт того, что вовлеченность играет большую роль в снижении текучести персонала.

Если обобщить информацию о пользе вовлеченности персонала в компании, то можно отметить, что это явление важно для бизнеса потому, что вовлеченность, а, соответственно, и интерес сотрудников к работе, помогает создать лучшую корпоративную культуру, снизить текучесть кадров, повысить производительность, улучшить работу и отношения с клиентами, а также, как результат всего перечисленного, позитивно повлиять на прибыль компании. Строго говоря, это делает сотрудников счастливее и помогает им выполнять свою работу более качественно.

На данном этапе можно обратиться к тому, чтобы перечислить основные действия, выполняемые в рамках компаний, которые могут повысить или, наоборот, понизить вовлеченность персонала. Для начала стоит отметить, что повысить вовлеченность персонала можно несколькими путями, для этого нужно осознать какие именно ключевые элементы лежат в основе построения среды для вовлеченности работников:

1. Поддержка и развитие сотрудников.

Менеджерам (лидерам) необходимо поддерживать, распознавать таланты, обучать, развивать своих подопечных, тогда члены команды будут демонстрировать более высокий уровень вовлеченности[[47]](#footnote-47). То есть нужно создать такую среду в рабочем пространстве, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя на своем месте и мог спокойно вливаться в рабочий коллектив.

1. Достойный лидер и четкие цели.

Менеджеры могут достичь повышения уровня вовлеченности в коллективе, сплотив сотрудников вокруг себя, продемонстрировав свою эффективность, например, благодаря правильному принятию решений и грамотному управлению задачами, а также демонстрируя высокие этические стандарты и будучи открытыми, эмпатичными в общении[[48]](#footnote-48). То есть наличие лидера, который вел бы за собой коллектив и которому сотрудники могли бы доверять, без сомнения - важный элемент в построении вовлеченности персонала.

1. Работа, которая имеет ценность.

Нужно предлагать сотрудникам работу, которая была для них значимо и ценной, а также грамотно выстраивать коммуникационные каналы, чтобы эта информация без искажений доходила до получателей. По-настоящему вовлеченные сотрудники выполняют значимую для них работу и имеют четкое представление о том, какой вклад они вносят в миссию, цели и стратегические задачи компании[[49]](#footnote-49).

1. Удобная работа, не вызывающая стресса.

Необходимо снизить стресс сотрудников и сделать рабочее пространство более приятным, поддерживая work-life balance. К примеру, можно дать сотрудникам чуть больше свободы и автономии, попробовать разнообразить их рутину горизонтальной ротацией или сделать их график более гибким[[50]](#footnote-50). Такие шаги позволят сотрудникам по-настоящему ценить свой труд и не отвлекаться на негативные моменты.

Таким образом, суммируя все вышеописанное, можно отметить, что основные методы для повышения вовлеченности персонала состоят в том, чтобы менеджеры относились к своим сотрудникам с уважением и достоинством. Также необходимо сообщать работникам о миссии, целях и стратегиях организации, сделать так, чтобы сотрудники чувствовали, что их работа и усилия признаются и ценятся. Создавая среду, в которой сотрудники чувствуют поддержку и ценность, они будут наделены полномочиями и мотивированы, чтобы участвовать и делать все возможное[[51]](#footnote-51). Наравне с этим, сотрудники должны четко понимать свое руководство и признавать лидера, которому можно доверять и за которым хочется следовать.

Соответственно, для того чтобы снизить вовлеченность персонала и привлечь негативные последствия для организации, достаточно не исполнять все или некоторые из вышеперечисленных рекомендаций. Минимальные возможности для роста, размытые и неочевидные цели и стратегии, пренебрежение руководством откровенного и доверительного отношением к подчиненным[[52]](#footnote-52) – все это влияет на разобщенность в коллективе и на снижение заинтересованности каждого отдельного сотрудника в своей работе. Здесь стоит помнить, что создание среды для вовлеченности персонала – сложное, требующее времени и сил занятие, когда как разрушения такой среды можно достигнуть в считанное время.

Также необходимо рассмотреть методы оценки и измерения вовлеченности персонала, чтобы в дальнейшем иметь возможно самостоятельно оценить уровень вовлеченности персонала в организации.

Существуют различные метрики, используя которые можно оценить вовлеченность персонала в компании. Среди таких метрик можно выделить наиболее популярные и часто встречаемые[[53]](#footnote-53): отношения с руководителем, обратная связь, личный рост, отношения с коллегами, самочувствие, признание на рабочем месте, отношения к ценностям и целям компании, удовлетворение от работы. Существуют также и другие драйверы вовлеченности[[54]](#footnote-54): желание оставаться в компании, отношение организации с корпоративной социальной ответственностью, оплата труда, доверие к руководству и многие другие. Прочие метрики могут также включать измерение уровня стресса, возможности для карьерного роста и так далее[[55]](#footnote-55). Выгорание тоже многое может сказать об уровне вовлеченности персонала[[56]](#footnote-56). То есть можно сделать вывод, что нет определенных метрик, которые бы подходили каждой организации, так как каждый коллектив и кейс уникален, и менеджерам нужно выбирать те метрики, которые могли бы помочь лучше оценить сотрудников в конкретной взятой компании.

После выбора метрик необходимо понять каким именно способом будут собираться ответы, а измерить вовлеченность можно несколькими способами. Во-первых, опрашивая сотрудников с разной периодичность и в многообразных условиях (на любой стадии проектной работы, несколько раз в год или каждый квартал, среди всей организации, команды или индивидуально). Можно использовать разные виды опросников, к примеру, eNPS[[57]](#footnote-57) – индекс удовлетворенности персонала, где работнику необходимо ответить на вопрос и отметить насколько он согласен или не согласен с данным утверждением по шкале от 0 до 10. Используя полученные ответы, сотрудников можно отнести к одной из трех категорий: недоброжелатели (0-6 баллов), пассивные (7-8) и промоутеры (9 и 10)[[58]](#footnote-58). То есть можно оценить и посчитать сколько конкретно сотрудников относится к той или иной когорте, что позволит точнее определить уровень вовлеченности персонала, а также сколько из работников недовольны своей работой и сколько готовы советовать всем работать в данной компании. Также есть опросник Q12[[59]](#footnote-59), который направлен на измерение уровня вовлеченности сотрудников и выявление тех аспектов в работе компании, которые необходимо усовершенствовать для повышения вовлеченности персонала.

Во-вторых, можно использовать методы, которые не подразумевают использование классических опросников. К примеру, встречи один на один, чтобы пообщаться с каждым сотрудником индивидуально и напрямую. Для этого необходимо найти контакт к каждому работнику и потратить больше времени на оценку, чем при использовании опросников. Тем не менее, такой способ позволяет оценить картину большее шире и глубже, получив необходимую информацию из первых уст. Также можно оценивать уровень вовлеченности на выходных интервью, а еще оценивая информацию по уровню абсентеизма, производительности и текучести персонала.

После того, как в компании удалось определить уровень вовлеченности персонала, следует правильно работать с полученными результатами. К примеру, хорошим шагом после анализа результатов будет налаживание обратной связи с персоналом и обсуждением с сотрудниками выводами[[60]](#footnote-60). Такой подход позволит верно подобрать и внедрить необходимые изменения, чтобы впредь повысить уровень вовлеченности персонала в организации. Скорее всего, наилучшим вариантом будет здравая комбинация первого и второго способа оценки, тогда к количественным данным можно прибавить качественные, и тем самым получить более качественные и приближенные к реальности результаты для дальнейшего анализа.

Таким образом, необходимо следовать следующему алгоритму при оценке вовлеченности персонала:

1. Определить основную и второстепенные цели исследования.
2. Определить целевую группу, на которую будет направлено данное исследование.
3. Выяснить какие именно варианты сбора информации и их оценки будут использоваться, совершить необходимую подготовку.
4. Провести исследование.
5. Проанализировать полученные результаты, сделать соответствующие выводы.
6. Поделиться анализом результатов с опрашиваемыми и руководством, предоставить варианты улучшения ситуации.

В целом, вовлеченность персонала – важнейший элемент благополучия сотрудников и, в прямой зависимости от этого, успешности бизнеса. Именно поэтому современным компаниям не стоит недооценивать данное явление и необходимо четко понимать что именно можно сделать для того, чтобы сотрудники были увлечены своей работой и отдавались ей полностью.

## **1.3 Связь** **корпоративной социальной ответственности и вовлеченности персонала**

Разобравшись в дефинициях, важности и полезности для бизнеса обоих ключевых терминов, на которых и базируется данная работа, стоит обратиться непосредственно к вопросу о том, как именно связаны эти два элемента – корпоративная социальная ответственность и вовлеченность персонала. Стоит сразу обозначить, что академической литературы на данную тему довольно мало и объем материала для теоретического изучения пока что довольно скуден. Тем не менее, этот факт дополнительно подчеркивает важность данной работы и существенность выводов, которые будут получены по результатам данного исследования.

Для начала, в статье журнала Forbes[[61]](#footnote-61) среди прочих трендов КСО указывается также и вовлеченность персонала, причем объясняется, что чем активнее компания прилагает достойные экологические и социальные усилия, то есть использует КСО, тем больше ее сотрудники вовлечены в работу. При это в данном исследовании не делается акцент какая именно КСО по направленности влияет на повышение вовлеченности персонала – внутренняя или внешняя КСО.

В учебнике британских и португальских ученых указывается[[62]](#footnote-62), что при проведенном исследовании среди международных компаний, прочной и четкой связи между уровнем вовлеченности персонала и КСО в компании не было найдено. Однако, в исследовании также отмечается тот факт, что уровень вовлеченности персонала выше в том случае, если в компании существует внутренняя (материальные и психологические условия для сотрудников) КСО, а не внешняя (забота компании об обществе и прочих заинтересованных лицах). При этом стоит с аккуратностью относиться к выводам по данному исследованию, так как даже сами авторы признают, что больше опирались на информацию от сотрудников, которые представляли вымышленные ситуации, а не оценивали информацию в условиях эксперимента, основанную на реально пережитом опыте работников. При этом в данном исследовании указывается, что КСО может влиять на повышение вовлеченности персонала тем фактом, что общая цель, причем достойная во всех смыслах, может сплотить команду сотрудников и тем самым повысить их интерес к успешной работе. То есть выводы этих ученых сводятся к тому, что сотрудники начинают работать более продуктивно и успешно, то есть становятся более вовлеченными, если в компании уделяется достаточно внимания к условиям их работы.

Авторы другой статьи[[63]](#footnote-63), тем не менее, утверждают, что сотрудники прочно ассоциируют себя со своей организацией, когда она занимается социальной деятельностью, а также все заинтересованные стороны компании, как внешние, так и внутренние, лучше отождествляют себя с организацией, когда они узнают о ее деятельности в области КСО. Также это исследование подчеркивает наличие взаимосвязи между КСО и идентификацией сотрудников с организацией (единение с ней и ее целями, миссиями).

Китайские исследователи указывают[[64]](#footnote-64), что внешняя КСО влияет на вовлеченность персонала тем, что сотрудники испытывают гордость за свою организацию, их начинает связывать чувство единения с ней, удовлетворения от мысли о высоких целях, которые организация преследует. Поэтому сотрудники более склонны отождествлять себя с организациями, которые имеют хороший имидж, чтобы удовлетворить потребности в самосовершенствовании и повысить самооценку. Со стороны же внутренней КСО авторы отмечают социальный обмен как механизм повышения вовлеченности персонала. Это означает, что некоторые компании предпринимают действия, выходящие за рамки стратегического управления человеческими ресурсами, то есть используют КСО для того, чтобы сделать жизнь и работу сотрудников более приятной, поддерживая благосостояние и устойчивое развитие сотрудников. Следовательно, согласно аргументам авторов, сотрудники могут чувствовать себя обязанными возместить эти добровольные инвестиции. В завершении, было отмечено, что и внешняя, и внутренняя КСО влияет на позитивное развитие интереса сотрудников к их компании и работе, и, соответственно, повышает вовлеченность персонала.

Если погрузиться в исследование того, влияет ли внешняя КСО на вовлеченность персонала, то тут, суммируя все вышеперечисленные статьи и аргументы в них, можно прийти к выводу, что взаимосвязь между вовлеченностью и социальной ответственностью компаний есть. КСО влияет на привязанность сотрудников к своей организации и гордость за нее и, таким образом, влияет на их отношение к работе и поведение[[65]](#footnote-65). Также сотрудники могут сравнивать свою организацию с другими, менее этичными, что позволяет дополнительно стимулировать их гордость за их компанию. Соответственно, если компания правильно использует стратегию устойчивого развития, умеет качественно рекламировать свои действия и заботится об обществе и природе, то сотрудники будут рады быть частью такой социально ответственной организации. Что касается внутренней КСО, то тут, как уже было указано выше, сотрудники стараются отдавать столько же усилий, сколько компания вкладывается в организацию комфортных условий для своих работников. Тогда посредством социального обмена персонал начинает ценить свою организацию за то, что она ему предоставляет, больше интересоваться своей карьерой и повышать качество плодов своего труда.

Таким образом получается, что КСО может влиять на вовлеченность сотрудников, причем компании могут использовать как внешнюю, так и внутреннюю КСО. Первая влияет на вовлеченность таким путем, что при правильном подходе к внедрению КСО в компании и рекламы этого, сотрудники начинают чувствовать себя более причастными к деятельности организации, чувствуя гордость за те действия, которые компания совершает по отношению к обществу. Вторая же влияет на работу сотрудников через механизмы социальной идентичности и социального обмена, стимулируя работников более ответственно и уважительно относиться к своей работе, ценя те привилегии и условия работы, которые им даются. Соответственно, при умелом внедрении той или иной направленности КСО, компании могут повысить вовлеченность своих сотрудников, что, как уже было исследовано выше, прямым образом повлияет на качество работы персонала в организации. Более того, стоит учесть, что при развитии КСО в организации, компания становится более конкурентоспособной на рынке труда, так как сотрудники скорее предпочтут быть трудоустроенными в компании, которая обладает определенной известностью, где заботятся о комфорте трудящихся, и где сложился общий позитивный облик для остального рынка труда.

## **Выводы**

В первой главе данной работы была рассмотрена основная релевантная терминология и предложены различные точки зрения на взаимосвязь КСО и вовлеченности персонала. Проделанный анализ источников позволяет сделать вывод о том, что если компания использует КСО и является социально ответственной, то сотрудники этой организации будут более вовлечены в процесс работы.

Было выделено определение КСО — это концепция, согласно которой компании на добровольной основе интегрируют социальные и экологические аспекты в свои бизнес-операции и во взаимодействие со своими заинтересованными сторонами. Было также сформулировано, что компания является социально ответственной, если она обладает одним, несколькими или всеми атрибутами КСО: производит безопасные продукты, не загрязняет воду и воздух, следует законам во всех аспектах бизнеса, способствуют честному и этическому поведению сотрудников, придерживает политики безопасного рабочего места. Также было выяснено, что КСО в организации делится, как правило, на два типа: внутренняя и внешняя. Внутренняя подразумевает социально ответственные изменения в самой компании, а внешняя – изменения, направленные на окружающий мир, общество. Были даны ответы на следующие вопросы: А на самом ли деле КСО так важна для современных компаний? В чем состоит польза от этой социальной ответственности для бизнеса? Оказалось, что КСО довольно важна для современных организаций, именно поэтому ее популярность так сильно возросла за последние годы. Выгода от внедрения КСО также довольно обширная. Компании, которые ведут социально ответственный бизнес имеют более явное преимущество среди конкурентов, так как потребители будут более склонны к экономическим взаимодействиям с социально ответственной фирмой, нежели с компанией, которая не внедряет КСО. Руководители склонны использовать КСО, следуя двум мотивам – в первую очередь это внешний, так как грамотное внедрение и рекламирование КСО позволяет сократить расходы, увеличить продажи и долю рынка за счет влияния на общественное мнение, а также заручиться поддержкой потребителей и повысить репутацию фирмы. Внутренний мотив не так популярен среди академических авторов, однако, его тоже следует упомянуть – согласно ему, руководители внедряют КСО в первую очередь в альтруистических целях.

Вторым важным термином, рассмотренным в данной главе, является вовлеченность персонала. Было сформулировано и предложено наиболее простое и лаконичное определение вовлеченности персонала — это состояние, в котором сотрудники желают выполнить свою работу как можно лучше. Вместе с тем, был проведен анализ англоязычной литературы и было выяснено, что ближе всего к данному термину на русском языке подходит термин ‘employee engagement’. После анализа многочисленных источников информации было выяснено, в чем же состоит выгода от вовлеченности персонала для компании: вовлеченность повышает продуктивность и производительность сотрудников, понижает абсентеизм на рабочем месте, улучшает клиентский сервис, а также снижает текучесть кадров и помогает удерживать таланты. Соответственно, сложение всех этих плюсов помогает компании работать более эффективно и, вместе с тем, повышать свою прибыль. Также были выделены и обобщены ключевые элементы, лежащие в основе построения среды для вовлеченности работников: поддержка и развитие сотрудников, наличие достойного лидера и четких целей, ценность работы, удобство и низкий уровень стресса на работе. Соответственно, для повышения вовлеченности персонала менеджерам необходимо работать с вышеперечисленными элементами и стараться строить с помощью них такую среду, чтобы всем работникам было в ней максимально комфортно. Измерить и оценить вовлеченность персонала можно двумя способами: используя опросники и проводя интервью с сотрудниками. Оба метода хорошо могут дополнять друг друга, причем первый будет давать результаты быстрее, а второй будет предлагать более глубокое исследование. При проведении оценки вовлеченности персонала следует пользоваться следующим алгоритмом: определить основную и второстепенные цели исследования, определить целевую группу, на которую будет направлено данное исследование, выяснить какие именно варианты сбора информации и их оценки будут использоваться, совершить необходимую подготовку, провести исследование, проанализировать полученные результаты, сделать соответствующие выводы и поделиться анализом результатов с опрашиваемыми и руководством, предоставить варианты улучшения ситуации. Таким образом, было доказано, что вовлеченность персонала является одним из важнейших элементов благополучия сотрудников и, в прямой зависимости от этого, успешности бизнеса. Также в данной главе были раскрыты термины ESG и устойчивости, а по итогу принято упрощение, что в данной работе при составлении практической части и выводов данные понятия будут иметь тождественную ценность и значение для исследования.

В пункте 1.3 данной работы был также определен академический взгляд на взаимосвязь КСО и вовлеченности персонала. После обобщения полученной информации оказалось, что исследователи по-разному трактуют наличие взаимосвязи между КСО и вовлеченностью персонала, не приходя к единому консенсусу. Тем не менее, большинство ученых все-таки приходит к выводу, что такая связь есть, причем при внешней КСО сотрудники испытывают гордость за своего работодателя и крепче держатся за свои места, а в случае с внутренней КСО работники в связи с теорией социального обмена стараются работать более эффективно. Получается, что при умелом внедрении той или иной направленности КСО, компании могут повысить вовлеченность своих сотрудников, что, как уже было исследовано выше, прямым образом повлияет на качество работы персонала в организации. Несмотря на наличие информации о связи КСО и вовлеченности, не было найдено информации о рекомендациях по использованию КСО в качестве средства повышения вовлеченности персонала. Этот пробел будет в дальнейшем заполнен в данной работе, основываясь на выводах по практической части.

# **Глава 2. Методология исследования социально-ответственных компаний**

## **2.1 Методы и выборка исследования**

Проанализировав теоретическую часть в области КСО, вовлеченности персонала и их связи, можно приступить к практической части данной работы. Практическая часть данного исследования фокусируется на понимании того, как корпоративная социальная ответственность влияет на вовлеченность персонала в организации. Вторичные источники информации, использованные в первой части данной работы, а также предварительные выводы, сформулированные автором в первой главе, позволяют создать необходимую теоретическую базу для получения и обработки первичной информации.

Исследование, которое проведено в этой работе, основывается на методологии качественного исследования, а основным методом исследования являются глубинные интервью. Объектами глубинных интервью являются руководители, которые имеют отношение к области управления человеческими ресурсами в определенных компаниях, и которые являются руководителями. Некоторые респонденты смогли дать лишь краткие ответы, которые тоже были рассмотрены и добавлены в практическую часть данной работы.

Объектами исследования являются социально ответственные компании, действующие на российском рынке. Критериями отбора компаний стали следующие моменты:

1. Компания используют и реализуют инициативы КСО или ESG.
2. Компания использует и внешние, и внутренние элементы корпоративно-социальной ответственности.
3. Компания отслеживает и управляет вовлеченностью персонала.

В качестве объектов глубинных интервью были выбраны вышеописанные представители компаний по определенным критериям:

1. Представитель компании занимает руководящую должность в своем подразделении.
2. Представитель компании имеет четкое понимание цели, миссии и ценностей организации, в которой работает.
3. Представитель компании работает в связке либо с областью управления человеческими ресурсами, либо с областью КСО (ESG).

Соответственно, стоит учитывать, что мнение данных представителей является экспертным, релевантным и ценным для указанного исследования.

Для проведения глубинного интервью были разработаны вопросы, которые представлены в полном объеме в приложении №1. Данные вопросы разрабатывались с учетом необходимости достижения цели, поставленной во введении данной работы, а также на основе анализа вторичных источников, представленных в первой части данного труда.

В глубинном интервью представлены вопросы нескольких типов (для иллюстрации добавлены примеры таких вопросов):

1. Открытые вопросы
2. Как именно используется КСО в вашей компании?
3. Насколько важна КСО для вашей организации?
4. Закрытые вопросы
5. Работаете ли Вы с вовлеченностью персонала в вашей компании?
6. Замечали ли Вы связь между действиями компании в области КСО и реакцией сотрудников на это?

Также вопросы были поделены на 4 блока:

1. Общие вопросы
2. Вопросы о корпоративной социальной ответственности
3. Вопросы о вовлеченности персонала
4. Вопросы о связи вовлеченности персонала и КСО

Цель глубинного интервью в исследовании заключается в том, чтобы изучить как КСО относится к вовлеченности персонала, получить практические выводы на основе анализа проведенных интервью, чтобы затем сформировать рекомендации для компаний.

Транскрипции глубинных интервью с представителями компаний представлены в приложениях данного исследования (в приложениях 2-6). Все представители компаний дали свое согласие на использование их имен, названия организаций, а также дали разрешение на запись интервью и его транскрибирование.

## **2.2 Описание исследуемых компаний**

За осознанием того факта, что на территории Российской Федерации не так много социально ответственных компаний в виду пока что малого распространения принципов и идей КСО[[66]](#footnote-66), а также того факта, что социально ответственными компаниями являются гиганты различных индустрий, было принято решение опрашивать представителей компаний из разных отраслей и сфер. Учитывая этот момент, стоит понимать, что возможна погрешность на отрасль.

Для практической части данной работы автором были опрошены представители топ-менеджмента крупных российских и зарубежных компаний. Всего было опрошено и изучено 7 компаний из 6 различных отраслей. Среди них такие компании как российские Воздушные Ворота Северной Столицы, X5 Group, Уралхим, Газпром Интернэшнл, Melon Fashion Group, Сбербанк, а также бельгийская компания Delaware Belgium Luxemburg. Некоторые респонденты участвовали в глубинном интервью, занимавшем времени от получаса до часа, а некоторые были готовы предоставить лишь отрывочную информацию по конкретным вопросам в виде письменного или голосового ответа. Все респонденты были достаточно открыты, давая ответы от лица своих организаций, при этом обозначая конфиденциальную информацию, которой не могли поделиться в глубинном интервью (информация по данным компаниям и типам ответов сведена в таблицу 4).

Таблица 4. Исследуемые компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Компания | Численность сотрудников (количество человек) | Страна | Отрасль | Ресурс получения информации |
| 1 | Воздушные Ворота Северной Столицы | 4 000 | Россия | Авиация | Краткие ответы |
| 2 | Уралхим | 9 000 | Россия | Химическая промышленность | Глубинное интервью |
| 3 | Delaware Belgium Luxemburg | 4 600 | Бельгия | Информационные технологии | Глубинное интервью |
| 4 | X5 Group | 353 000 | Россия | Розничная торговля | Краткие ответы |
| 5 | Газпром Интернэшнл | 300 | Россия | Нефтегазовая | Глубинное интервью |
| 6 | Melon Fashion Group | 5 285 | Россия | Розничная торговля | Глубинное интервью |
| 7 | Сбербанк | 281 000 | Россия | Банковская | Глубинное интервью |

Отрасли, в которых были опрошены компании, разные – однако, всех их связывает то, что повестка в области КСО так или иначе присутствует в каждой из них. При этом стоит понимать, что существуют как наиболее устойчивые отрасли, так и такие, которые больше всего загрязняют окружающую среду или славятся своим неэтичным отношением к сотрудникам. По данным на 2022 год[[67]](#footnote-67), среди наиболее вредных для природы индустрий находятся энергетическая отрасль, транспортная, производственная, агрикультурная, розничная торговля пищевыми продуктами и текстильная промышленность.

Компании, работающие в транспортной отрасли, куда в том числе входит и авиационная, используют широкий спектр различных инициатив в области КСО[[68]](#footnote-68), так как обычно авиакомпании находятся под определенным прессингом со стороны общества и даже иногда со стороны государства – авиакомпании и аэропорты стараются в первую очередь сделать транспортный процесс более безопасным для всех участников, а также снизить выброс углекислого газа в атмосферу. Химическую промышленность тоже нельзя назвать отраслью, которая не влияет на атмосферу планеты. При этом КСО в данной отрасли развита довольно хорошо. Компании, работающие в данной отрасли, имеют доступ к различным ассоциациям в химической области, которые занимаются в том числе и развитием ответственного бизнеса в химической промышленности[[69]](#footnote-69) - к примеру, в 2008 году В Европейский совет химической промышленности вошло около 27 000 химических компаний, которые производят 29% мировой химической продукции (сейчас это число значительно увеличилось). Нефтегазовая отрасль в российских условиях лидирует в сфере корпоративной социальной ответственности, так как эта индустрия является наиболее богатой отраслью страны, местные органы власти и социальные движения пристально следят за данными компаниями, а также то, что компании в данной отрасли выходят на западные биржи, что накладывает определенную ответственность на целую индустрию[[70]](#footnote-70). То есть наиболее крупные фирмы, оперирующие в данной индустрии, рассчитывают на крупную поддержку государства. Заметные и крупные компании, работающие в отрасли информационных технологий, известны своим вкладом в снижение выбросов углекислого газа, а также другими инициативами в области КСО, в том числе и своим бережным отношением к своим сотрудникам, когда создаются наиболее благоприятные условия для труда и отдыха работников, трудящихся в данной сфере[[71]](#footnote-71). Отрасль розничной торговли, как уже было отмечено выше, относится к наиболее вредным отраслям для планеты, поэтому наличие КСО для компаний, работающих в этой сфере, крайне важна. И ритейл пищевых продуктов, и ритейл текстиля – наиболее популярные сферы в данной индустрии. Здесь стоит отметить, что в связи с тем, что роль КСО для покупателей возрастает с каждым годом, компании из этой отрасли, чтобы удержать покупателей и привлечь новых, используют широкий спектр инициатив, направленных на общество[[72]](#footnote-72). Здесь также можно учесть, что в данных сферах трудится очень большое количество сотрудников, что дополнительно стимулирует компании участвовать в улучшении условий труда своих работников. Банковская сфера также использует большое количество инициатив в области КСО - инструментом управления КСО в большинстве банков является корпоративная социальная отчетность, публично информирующая пользователей о том, как банк реализует свою стратегию в отношении экономической устойчивости, социального благополучия и экологической стабильности общества. В числе российских компаний-лидеров, активно развивающих данное направление деятельности, можно назвать Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, Уралсиб, Альфа-Банк Внешэкономбанк и другие[[73]](#footnote-73).

Таким образом, в данной работе рассмотрены представители различных отраслей, причем большинство респондентов работают в российских организациях. Теперь стоит обратиться непосредственно к описанию компаний, участвующих в данном исследовании.

**Уралхим** или акционерное общество «Объединенная химическая компания Уралхим была основан в 2007 году и на сегодняшний день является одним из крупнейших мировых производителей и экспортеров азотных, калийных и комплексных удобрений. Что касается российского рынка, то компания является лидером в производстве аммиачной селитры и хлористого калия и занимает первое место по поставкам этих видов удобрений на внутренний рынок[[74]](#footnote-74). Компания трудоустраивает более 9 000 сотрудников. Представителем компании, опрошенным для данной работы, является старший менеджер по ESG в организации. Компания Уралхим уделяет большое внимание ESG повестке. Миссия компании, представленная на официальном сайте, звучит следующим образом: “Способствовать повышению эффективности сельскохозяйственного производства и обеспечению производственной безопасности”. Организация также совершенно прозрачно публикует отчеты о своей деятельности, отчеты по ESG и иные документы. В экологическом аспекте компания стремится к минимизации и предотвращении негативного воздействия на компоненты среды в регионах присутствия. Организация довольно часто является инициатором мероприятий, нацеленных на защиту окружающей среды и рациональное природопользование, противодействие изменению климата, повышение энергоэффективности и обеспечение экологической безопасности продукции. В социальный аспект входит реализация программ обучения, социальной поддержки всех причастных к функционированию компании людей, в том числе сотрудников и их семей, жителей местных сообществ. Компания также занимается благотворительной деятельностью (к примеру, в 2021 году организация потратила более 640 миллионов рублей на благотворительность) и позиционирует себя как организация, где люди являются наивысшей ценностью и главным активом компании. Заключительной позицией в ESG повестке является корпоративное управление. Здесь стоит отметить, что Уралхим делает упор на прозрачность, деловую этику и противодействие коррупции.

В компании **X5 Group** существуют “Центры местных сообществ”[[75]](#footnote-75) - данный проект был создан в августе 2021 года. В супермаркетах под брендом “Пятерочка” проходят мастер-классы, благотворительные акции, творческие конкурсы и социальные проекты, реализация которых направлена на “привлечение покупателей и создание тесного комьюнити из местных жителей”. Данная инициатива включает в себя обширные инициативы в области КСО, в первую очередь уделяющая внимание социальной сфере. При этом стоит учесть, что X5 Group является одним из самых значимых игроков на российском рынке в области продовольственного ритейла и входит в число самых крупных частных работодателей России, так как в организации трудоустроено более 353 000 человек[[76]](#footnote-76), то есть реализация данного проекта прямо влияет на состояние и тенденции в индустрии.

Бельгийская компания **Delaware Belgium Luxemburg**[[77]](#footnote-77) является консалтинговой организацией в первую очередь в области информационных технологий. Delaware трудоустраивает на данный момент более 4 600 сотрудников из 19 стран, куда входит более полусотни различных национальностей. Представителем компании, с которым было проведено интервью, является операционный менеджер, который также участвует в ESG проектах компании. Здесь стоит вставить ремарку о том, что Бельгия входит в топ стран с самым высоким показателем КСО среди своих компаний в мире[[78]](#footnote-78) – эта информация поможет взглянуть на связь КСО и вовлеченности не только с перспективы российского бизнеса. Европейский союз (ЕС), куда входит Бельгия, находится в процессе создания совершенно новой нормативно-правовой базы для устойчивой экономики в рамках «Зеленой сделки» и плана действий ЕС по устойчивому финансированию. Эти законодательные шаги требует от компаний большей прозрачности путем измерения своей деятельности, ее анализа и составления отчетности (в рамках Environmental, Social, and Corporate Governance инициатив - ESG). Поскольку компаниям придется платить за свои выбросы, за этим нужно будет внимательно следить. Компания уделяет много внимания корпоративной социальной ответственности и на своем официальном сайте приводится следующая мысль: “Socially responsible companies need to be economically viable, have a positive impact on society, and respect and preserve the environment.”, что можно перевести как: “Социально ответственные компании должны быть экономически жизнеспособными, оказывать положительное влияние на общество, уважать и сохранять окружающую среду.” – данный тезис ярко иллюстрирует информацию о том, как именно организация трактует для себя КСО и что она готова причислять себя к числу социально ответственных организаций. Также компания отмечает, что ее долг – это заботится не только о благополучии стейкхолдеров, но и о благополучии всех заинтересованных лиц одинаково. Delaware перечисляет в качестве своих инициатив в области устойчивости как внешнюю КСО – посадка деревьев, сокращение выбросов углеводорода, так и внутреннюю – разнообразие и инклюзивность на рабочем месте, забота о здоровье и благополучии сотрудников.

Компания **Воздушные Ворота Северной Столицы**[[79]](#footnote-79) трудоустраивает около 4 000 человек, а если опираться на внутренние количественные данные, то по итогу 2018 года было принято на работу около 1000 новых сотрудников (тем не менее, стоит учитывать, что пандемия и санкции повлияли в том числе и на сокращение штата компании). Более известен бренд компании под именем Пулково, который и дает название одноименному аэропорту в Санкт-Петербурге. Компания является оператором аэропорта Пулково с 2010 года. Наравне с управлением операционной деятельностью аэропорта, важной задачей в работе Воздушных Ворот Северной Столицы является реконструкция и модернизация аэропорта, обеспечивающая обслуживание пассажиров на основе международных сертификаций. Данная организация является достаточно крупной для российского рынка транспортной отрасли.

Компания **Газпром Интернэшнл**[[80]](#footnote-80), являясь отдельной организацией в группе компаний ПАО Газпром, занимается в основном налаживанием международных связей, а также поиском, разведкой и разработкой месторождений углеводородов для ведения основной деятельности группы. Организация работает в десятке стран на трех континентах. Представителем данной компании, давшим интервью для данной работы, является заместитель начальника отдела интегрированных систем менеджмента. Компания активно занимается инициативами в области КСО, делая упор на устойчивое развитие как только своей организации, так и всей группы компаний в целом. Фирма придерживается принципов устойчивого развития и постоянного улучшения деятельности посредством внедрения и поддержания интегрированной системы управления качеством, охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды.

Компания **Melon Fashion Group**[[81]](#footnote-81) является российской фирмой, занимающейся розничной торговлей в области текстильной промышленности, которая была создана в 2005 году на базе другой организации. Компании принадлежат четыре бренда — Zarina, Befree, Love Republic и Sela. По состоянию на марта 2023 года Melon Fashion Group совместно с дочерними и зависимыми компаниями является одним из крупнейших ритейлеров одежды в России[[82]](#footnote-82). Группа ведет деятельность в 181 городе России, Казахстана, Армении и Белоруссии. Начиная с 2019 года Melon Fashion Group уделяет большое внимание КСО и ESG, ставя перед собой определенные цели по развитию бизнеса в рамках устойчивости. Цель компании сформулирована как “быть в авангарде модного ритейла”, при этом используя стратегию устойчивого развития. Среди основных направлений в области устойчивости компания выделяет заботу о людях, бережное отношение к окружающей среде и формирование устойчивой цепочки создания ценности. Более того, компания ориентируется на Цели устойчивого развития ООН.

**Сбербанк**[[83]](#footnote-83) является крупнейшим банк в России, Центральной и Восточной Европе. Компания является лидером в банковской сфере России, обслуживая более 106 миллионов частных клиентов. После ряда реорганизаций в 1991 году был зарегистрирован Сбербанк России, а в 1996 году собрание акционеров приняло концепцию развития до 2000 года, нацеленную на его трансформацию в универсальный коммерческий банк. Сегодня компания входит в топ-5 крупнейших работодателей России. Сбербанк активно развивает социально-экологическую повестку, чтобы создать эффективную систему, и чтобы стать лидером ESG на российском и международном рынках. Компания отражает свои достижения в рамках устойчивого развития в политиках, кодексах и отчетах, выложенных в общий доступ. Организация уделяет достаточно большое внимание своей деятельности в области ESG, активно внедряя новые инициативы в этой сфере.

Все исследуемые компании говорят об одном и том же – об ответственности перед внутренними и внешними заинтересованными сторонами. Было проанализировано как именно эти 7 компаний называют ответственный бизнес и какой термин используют при коммуникациях с обществом (представлено в таблице 5).

Таблица 5. Термины, под которыми компании понимают ответственный бизнес

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Термин, под которым компания понимает и ведет ответственный бизнес |
| Воздушные Ворота Северной Столицы | (Корпоративная) Социальная ответственность |
| Уралхим | ESG |
| Delaware Belgium Luxemburg | ESG |
| X5 Group | Устойчивое развитие |
| Газпром Интернэшнл | ESG |
| Melon Fashion Group | ESG |
| Сбербанк | ESG |

Таким образом, несмотря на различие данных терминов, которое объяснялось в первой главе данной работы, компании понимают под корпоративной социальной ответственностью одни и те же вещи. Причем интересен тот факт, что большинство изученных компаний, а именно 5 организаций, используют термин ESG, что может также объяснятся популярностью данного термина в последние годы. Причем респонденты подчеркивали, что корпоративная социальная ответственность либо является часть социального аспекта (что академически не является верным), либо просто отождествляли ESG с КСО (что также не совсем корректно в рамках терминологии). Тем не менее, те инициативы, которые описывали данные респонденты, целиком и полностью являются примерами корпоративной социальной ответственности компаний.

## **Выводы**

Таким образом, в ходе данного исследования были опрошены представители 7 компаний, которые смогли снабдить автора данной работы информаций, которая в последствии послужит отличной базой для того, чтобы вывести рекомендации для практиков. Компании, выбранные для данного исследования, относятся к 7 разным отраслям и базируются в разных странах, а также численность их сотрудников разнится от одной компании к другой, однако, все они уделяют большое внимание разделу корпоративной социальной ответственности, хоть и некоторые практики пользуются другими терминами – чаще всего ESG. Большинство исследуемых компаний ведут свою деятельность на территории Российской Федерации, однако, есть те, которые работают на международном рынке, а также одна, которая вообще не связаны с российским рынком. При этом каждый опрашиваемый представитель знал о и мог рассказать о своей компании, ее миссиях и философии, о практике управления человеческими ресурсами, а также, несомненно, о том, как именно компания, которую они представляют, работает с различными сферами своего присутствия.

Все исследуемые компании, а также респонденты, опрошенные в ходе данного исследования, четко соответствуют критериям заявленной выборки и имеют полное представление о деятельности компании как в области КСО, так и в области вовлеченности персонала. Здесь стоит отметить, что некоторые компании могут смешивать понятия КСО, ESG и устойчивости при оценке своего вклада в устойчивое развитие, тем не менее, чаще всего они подразумевают одно и тоже под основными инициативами, направленными на социальные или экологические аспекты работы компаний. В заключительной главе данной работы будут рассмотрены и тонкости такого характера, чтобы наиболее четко определить основные различия и сходства инициатив этих организаций в области КСО.

Несмотря на то, что некоторые респонденты согласились лишь на частичное интервью, где в одностороннем порядке были даны ответы на самые основные вопросы, в данной работе удалось сделать несколько отличных глубинных интервью, которые дали ответы на те вопросы, которые были поставлены во введении данной работы.

## **Глава 3. Исследование вовлеченности персонала в социально-ответственных компаниях и его результаты**

## **3.1 Результаты исследования социально-ответственных компаний**

В ходе подготовки практической части данной дипломной работы было опрошено несколько представителей различных компаний. Было проведено 5 интервью, которые являются глубинными, так как в них подробно рассматривались и раскрывались различные вопросы, относящиеся к предмету данной работы. Тем не менее, ввиду загруженности некоторых представителей интересующих организаций, было принято решение не проводить глубинное интервью с некоторыми из респондентов, а опросить их письменно, поэтому некоторые специалисты, а именно 3 человека, предоставили свои более краткие ответы на вопросы, сформулированные автором данной работы, в виде письменных или голосовых записей, отправленных лично автору работы. Такого рода информация, хоть и не может считаться полноценным интервью, тем не менее, имеет определенную ценность для данного исследования и может учитываться при анализе других источников информации и при составлении выводов и рекомендаций по основным вопросам данной работы. Данная информация, полученная в результате кратких ответов респондентов, была учтена при анализе результатов исследования, однако, не была рассмотрена в том же объеме, что и глубинные интервью. Затем было проведено 5 глубинных интервью с указанными ранее организациями из разных отраслей. Все представители этих компаний были заинтересованы в том, чтобы дать наиболее развернутые и полные ответы по интересующим автора исследования вопросам. Все транскрипции глубинных интервью представлены в приложениях данной дипломной работы.

Для структуризации ответов респондентов была составлена таблица (таблица 6 описывает основные и наиболее релевантные ответы респондентов) с основными мыслями представителей компаний, извлеченных из интервью с ними и из их письменных ответов. Стоит еще раз подчеркнуть тот факт, что все респонденты дали свое согласие на раскрытие названий своих компаний – при этом соблюдалась конфиденциальность в наиболее сложных вопросах, то есть там, где респондент не мог открыто дать ответ на вопрос, не было предоставлено никакого ответа. Далее были обозначены наиболее важные вопросы автора данной дипломной работы, которые напрямую коррелируют с целью, задачами и вопросами, поставленными во введении данного труда. Данные вопросы были пронумерованы от одного до четырех, чтобы можно было ориентироваться в полученной информации:

Вопрос 1 – Как именно используется КСО в вашей компании?

Вопрос 2 – Какие положительные изменения КСО приносит в компанию?

Вопрос 3 – Как влияет КСО на вовлеченность персонала?

Вопрос 4 – Какие действия в области КСО - внешние или внутренние больше влияют на повышение вовлеченности?

Таблица 6. Основные ответы респондентов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Вопрос 1 | Вопрос 2 | Вопрос 3 | Вопрос 4 |
| Воздушные Ворота Северной Столицы | Внешние примеры: благотворительность. Внутренние: внедрение коллективного договора, обучение и развитие, проведение спортивных и праздничных мероприятий для сотрудников. | Повышается производительность труда и в целом эффективность бизнеса. | Наблюдается рост сплоченности команды, улучшение коммуникаций внутри команды, получение духовной энергии. | Больше влияют внутренние. |
| Уралхим |  Внешние: благотворительность, экологические инициативы, работа с местными сообществами. Внутренние: развитие и обучение персонала, противодействие коррупции, составление кодекса этики персонала, инициативы по адаптации персонала. | Повышается имидж компании, происходят улучшения внутри компании (в том числе экономия средств организации). | У персонала появляется больше мотивации работать в компании, есть тяга к знаниям и развитию. | Больше влияют внутренние. |
| Delaware Belgium Luxemburg | Внешние: благотворительность, работа с молодежью, инвестирование в стартапы, экологические инициативы, программы волонтерства. Внутренние: искоренение неравенства, обучение и развитие персонала, программы по горизонтальной ротации персонала. | Влияет на корпоративную культуру, долгосрочность и устойчивость организации. | Повышается прозрачность и открытость в компании, повышается качество работы команд, люди начинают больше общаться, появляется дружеская атмосфера в коллективе, улучшается организационная структура, рождается творчество. | Больше влияют внутренние. |
| X5 Group | Внешние: экологические инициативы, благотворительность. Внутренние: дополнение и расширение социального пакета, обучение и развитие персонала, охрана труда.  | Повышается производительность труда сотрудников, улучшается имидж компании. | Повышение ощущения счастья у сотрудников, повышение мотивации к работе.  | Больше влияют внутренние. |
| Газпром Интернэшнл | Внешние: раскрытие информации, прозрачность и открытость, система управления экологической безопасностью, утилизация отходов, международные сертификации, проекты по защите морских обитателей.Внутренние: обучение персонала, спортивные мероприятия, конкурсы для сотрудников и их детей, мероприятия по охране труда и здоровья, ротация персонала. | Появляется международное призвание компании, улучшаются отношения с партнерами, привлекаются молодые сотрудники. | Повышается обучаемость у сотрудников, укрепляется нетворкинг, происходит интеграция сотрудника и его семьи в жизнь компании, повышается удержание сотрудников. | Больше влияют внутренние. |
| Melon Fashion Group | Внешние - благотворительность, сотрудничество с различными фондами, корпоративное волонтерство, экологические инициативы,Внутренние - волонтерство, спортивный зал для всей семьи, открытый офис - pet and kids friendly, материальная поддержка сотрудников в сложных ситуациях, консультации психологов, обучение. | Улучшает имидж организации, выполнение социальной роли. | Привлекает молодых сотрудников (кандидатов), сотрудникам дается разнообразие. | Внутренние, но очень важен баланс. |
| Сбербанк  | Внешние - благотворительность, адаптация бизнес-процессов для людей с ограниченными возможностями, экологические инициативы. Внутренние - обучение, тренинги, ДМС, поддержка семей, праздники и конкурсы для детей сотрудников. | Повышается вовлеченность работников, повышается доверие клиентов к компании. | Улучшается настроение сотрудников и повышается доверие к компании, улучшается работоспособность сотрудников. | Больше влияют внутренние. |

Ответы на все остальные главные вопросы представлены в Приложении 7 данной работы. Теперь стоит перейти непосредственно к анализу результатов исследования.

## **3.2 Анализ и интерпретация результатов исследования социально-ответственных компаний**

Стоит начать с кратких ответов, представленных тремя компаниями из изучаемого списка, то есть отметить информацию, собранную автором не в результате глубинного интервью. Специалист, заместитель директора по персоналу и глава корпоративного университета Общество с Ограниченной Ответственностью Воздушные Ворота Северной Столицы в 2013–2019 годах, поделился информацией касательно влияния КСО на вовлеченность персонала в организации, однако, целиковое интервью провести не удалось ввиду загруженности респондента. Тем не менее, информация, полученная из данного источника, является релевантной и вполне подходит для того, чтобы изучить ее и добавить данные выводы к общей картине этой работы. Специалист прислала по электронной почте внутренние отчеты компании с собрания для заинтересованных лиц за 2017 и 2018 год[[84]](#footnote-84), а также дала несколько комментариев, которые попросил дать автор данного исследования.

В качестве внешней КСО в компании широко используется благотворительность: ежегодный турнир по футболу «Открытое небо», акция «Школьная эстафета» совместно с фондом «Тёплый дом», новогодняя акция «ДоброПочта» (с конца 2018 года) и новогодняя акция «Добрый аэропорт» совместно с фондом «Добрый город Петербург». Также были организованы различные праздничные концерты для ветеранов. Что касается внутренних примеров, то во временном промежутке с 2017 по 2018 год компания довольно много делала для того, чтобы повысить свой престиж на рынке труда. Был внедрен Коллективный договор и затем улучшены некоторые его условия, были проведены мероприятия по улучшению здоровья наших сотрудников, дополнительно обучали охране труда. Также нельзя не отметить различные спортивные и праздничные мероприятия, которые хорошо себя показали и повысили привлекательность компании как работодателя. Благодаря отчетам за 2017 и 2018 год, можно говорить о том, что внутренняя КСО привнесла много изменений – повысилась производительность труда и в целом эффективность бизнеса. К примеру, за период с 2010 года по 2018 год производительность труда за выросла на 81%.

Также респондент прокомментировал то, как сотрудники реагируют на практики компании в области КСО: “О реакции сотрудников именно на КСО можно говорить, когда компания четко коммуницирует само понятие КСО. В рассматриваемом случае, если говорить о внешней КСО, то больший акцент был на добровольном участии. Например, в помощи детским домам или подшефным школам. Сам термин широко не употреблялся (разумеется, в более узких кругах обсуждался и формализовывался). То есть сами работники не особо знали, что такое КСО. По итогам могу сказать, что наблюдался рост сплоченности команды, улучшения коммуникаций внутри команды, получение духовной энергии - помощь тому, кому сложнее в жизни. Как следствие, новые силы для реализации своих задач. А вот что касается внутренней, то есть очень обширные обязательства по коллективному договору. Так как эти обязательства должны быть предусмотрены в бюджетах”.

Также были даны комментарии представителя компании X5 Group, главе Центра местных сообществ. Данным представителем компании были даны важные данные по ряду вопросов, заданными автором данной работы. Главная цель проекта, по её словам, в укреплении местного сообщества через развитие горизонтальных связей – “Мы хотим, чтобы вместе с нами местные сообщества раскрыли свой потенциал и смогли создать атмосферу соседской взаимопомощи и поддержки”.

По вопросу об инициативах в области КСО респондент ответил так: “У нас есть стратегия КСО - X5 Group развивает свой бизнес в соответствии со Стратегией устойчивого развития, принятой в декабре 2019 года. Мы сфокусированы на четырех направлениях, в рамках которых можем сделать наиболее значимый вклад: здоровье, планета, сотрудники, сообщества. Работа над программами достижения наших целей позволит X5 также внести вклад в реализацию Национальных целей развития России до 2030 года.”. Также представителем было отмечено, что реализуются экологические инициативы (сбор пластмассы на переработку), различные благотворительные проекты и конкурсы, а также существуют многие инициативы, направленные не только на поддержку местных сообществ, но и на улучшение положения сотрудников организации – к примеру, дополнение и расширение социального пакета, обучение и развитие персонала, охрана труда. При реализации данных инициатив компания получает более заинтересованных в труде сотрудников и улучшает свою репутацию на рынке. То есть магазины, задействованные в данном проекте, были дополнительно оснащены досками объявлений, шкафами для обмена, выставочными стендами. Некоторые мероприятия имели довольно большой успех у публики – к примеру, прошел экологический конкурс детских рисунков к 1 сентября «Моя земля, моя планета», где было задействовано более 100 магазинов, наравне с этим проходят и другие различные экологические акции, которые включают в себя обмен вещами, сбор пластиковых крышечек из-под напитков на переработку. Также проходил кулинарный детский конкурс и различные творческие события - танцевальные мастер-классы, музыкальные концерты, встреча с художником и другие мероприятия[[85]](#footnote-85).

Представитель компании также заметил, что вовлеченность персонала отслеживается в организации – “Мы разрабатываем большое количество внутренних и внешних программ, нацеленных на вовлеченность сотрудников”. Чтобы повысить вовлеченность, организация использует некоторые очень важные инструменты, а именно: “Льготы, партнёрские скидки, охрана труда, комфортные рабочие места, обучение и широкий выбор образовательных проектов, компенсация детского отдыха, подарки детям, это все входит в соцпакет. Кроме этого, мы развиваем программы корпоративного волонтерства, а также программу Директор магазина Партнёр - когда директор включается в программу и становится совладельцем магазина.”. К вопросу об использовании КСО как средства повышения вовлеченность персонала, респондент указал следующее: “Да, используем. Это отличный инструмент, мы это видим на примере проекта Центры сообществ, когда сотрудники вовлекаются в КСО и одномоментно улучшаются показатели по корпоративным задачам.”. Также респондент отметил, что все инициативы в области КСО делают сотрудников более мотивированными и счастливыми (доля счастливых сотрудников выросла на 21% после внедрения социальных инициатив), а инициативы, направленные на внутренние нужды компании, влияют на это больше всего. Что касается количественных данных, то в организации, судя по документам, представленным респондентом, ставятся стратегические цели в области КСО, включая снижение выбросов углерода, улучшение рабочих мест и отслеживание практик ответственного происхождения товаров от поставщиков.

Теперь можно перейти к анализу пяти глубинных интервью, полученных от респондентов вышеуказанных компаний. По результатам интервью с представителем Delaware Belgium Luxemburg (Приложение 2), можно говорить о том, что компания и вправду действует в рамках заявленных на своем официальном сайте целей в области устойчивого развития и активно использует корпоративную социальную ответственность. Компания использует и внедряет большое количество внешних и внутренних инициатив в области КСО, включая такие внешние как: благотворительность, работа с молодежью, инвестирование в стартапы, экологические инициативы, программы волонтерства, а также следующие внутренние инициативы: искоренение неравенства, обучение и развитие персонала, программы по горизонтальной ротации персонала. Более того, компания отмечает большое значение КСО для организации, так как устойчивость вшита в само видение бизнеса - “Для компании это очень важно, потому что миссия моей компании - это быть долгосрочной и устойчивой компанией, то есть существовать на протяжение сотни лет. И когда это и есть миссия твоей компании, то понятно, что устойчивость в целом будет очень важной составляющей повседневной деятельности.”. При этом респондент отмечал, что КСО влияет на корпоративную культуру, долгосрочность и устойчивость организации. При этом также и отмечается высокая важность вовлеченности персонала, то есть вовлеченность отслеживается, периодически проводятся опросы сотрудников, а сама компания понимает важность данного показателя для успешности бизнеса. Более того, респондент отмечал, что при высоком уровне вовлеченности в компании растет уровень прозрачности, улучшается корпоративная культура, а также снижается текучесть. Для повышения вовлеченности компания использует такие инструменты как горизонтальная ротация, обучение и различные тренинги. Далее, при ответе на вопрос о связи КСО и вовлеченности, респондент подчеркнул, что при внедрении инициатив в области КСО, в компании повышается прозрачность и открытость, повышается качество работы команд – на этом был сделан наибольший акцент, так как люди начинают больше общаться, появляется дружеская атмосфера в коллективе, улучшается организационная структура, а также рождается творчество и творческая атмосфера. При этом респондент четко обозначил, что внутренняя КСО лучше влияет на повышение вовлеченности. Также респондент отмечал, что сотрудники довольно активно обсуждают инициативы компании в области КСО, делают это с гордостью за компанию, практически все видят ценность своей работы – “Они говорят, что круто работать в компании, которая пытается помогать не только нам, которая не эгоистично вкладывается только в нас, а еще и помогает другим. Они видят это как улучшение репутации компании, они гордятся, что работают именно в такой компании, которая этим занимается. И при этом они сами хотят вовлекаться в это, потому что им тоже приятно.”. То есть получается, что Delaware Belgium Luxemburg, несмотря на то, что у нее в штате довольно много сотрудников, уделяет большое внимание и вовлеченности, и КСО, а также активно налаживает коммуникации внутри организации.

Далее был опрошен представитель компании Уралхим (Приложение 3). У данной организации довольно активно развивается сфера ESG, отмеченная на их официальном сайте. Среди внешних инициатив наиболее популярными оказались: благотворительность, экологические инициативы, работа с местными сообществами. Что касается внутренних, то это: развитие и обучение персонала, противодействие коррупции, составление кодекса этики персонала, инициативы по адаптации персонала. При использовании КСО, как отмечал респондент, повышается имидж компании, происходят улучшения внутри компании (в том числе и экономия средств организации). При использовании КСО также у персонала появляется больше мотивации работать в компании, есть тяга к знаниям и развитию. На данный момент компания не отслеживает количественно уровень вовлеченности персонала – “Что касается количественных данных, то у нас есть такая идея - мы раньше отслеживание вовлеченности проводили, просто последние пару лет, к сожалению, не было, надеюсь, что в будущем такая практика вновь появится, мы к ней вернемся, потому что считаем ее очень полезной.”. Тем не менее, судя по ответу респондента, в планах у организации вернуться к данному занятию, ведь при высоком уровне вовлеченности в компании отмечают повышение обучаемости и мотивации, улучшение коммуникаций внутри компании. Обучение и взаимопомощь сотрудникам входит в наиболее полезные рычаги для повышения вовлеченности. На вовлеченность персонала в Уралхиме больше влияют внутренние инициативы КСО. Как отмечал представитель компании, реакция сотрудников на инициативы в области КСО не очень ярко выражена. Большие внешние инициативы не получают достаточного внимания со стороны сотрудников, а вот более мелкие, в особенности те, которые направлены непосредственно на самих работников - периодически обсуждаются.

Что касается интервью с представителем Газпром Интернешнл (Приложение 4), то, несмотря на сравнительно малое количество сотрудников в данной организации, данная фирма может похвастаться довольно интересными инициативами в области КСО. Здесь также стоит учитывать, что данная компания является частью группы ПАО Газпром, которая, в свою очередь, обладает массивным влиянием на российский рынок и экономику в целом. Соответственно, то, как данная компания ведет себя на рынке, в том числе и в области КСО, показывает не только ответственность и стремление к устойчивости одной организации, но и всего бизнеса в стране в целом. В качестве внешних инициатив компания использует следующие элементы: раскрытие информации о своей деятельности, прозрачность и открытость компании, внедрение системы управления экологической безопасностью, утилизация отходов, международные сертификации и их поддержка, проекты по защите морских обитателей. Что касается внутренних, то тут можно обозначить следующие элементы: обучение персонала, спортивные мероприятия, конкурсы для сотрудников и их детей, мероприятия по охране труда и здоровья, ротация персонала. При вопросе о пользе КСО для всего бизнеса в целом респондент ответил, что у компании появляется международное призвание, улучшаются отношения с партнерами, а также сделал акцент на том, что привлекаются молодые сотрудники, которым интересно и важно работать в ответственной компании. Вовлеченность в компании отслеживается, но респондент заметил, что ее очень трудно измерить - “И вот для меня вовлечённость это когда сотрудник максимально заинтересован в том, чтобы этот набор компетенций расширять, и что он видит применение этих компетенций в своей работе, что он понимает, что он не просто так учится или что он учится не для того, чтобы потом идти в другую компанию, там их применять, и когда я точно знаю, для чего я сотрудника обучаю…”. Для оценки вовлеченности в компании используется оценка по критериям руководителями сотрудников, а среди основных факторов, которые влияют на повышение данного показателя, можно назвать обучение, в особенности практическое. При этом, КСО влияет на вовлеченность в компании следующим образом - повышается обучаемость у сотрудников, укрепляется нетворкинг, происходит интеграция сотрудника и его семьи в жизнь компании, а также повышается удержание сотрудников. На повышение вовлеченности в компании больше влияют внутренние инициативы – “Ну в нашем случае это абсолютно будет внутренний. Внешний подход тоже, безусловно, очень важен, но все-таки для людей большую ценность имеет внутренний подход, который нацелен непосредственно на них самих.”. Респондент заметил, что КСО можно и нужно использовать как фактор повышения вовлеченности, так как это один из один из основных механизмов повышения этого показателя. Также важно отметить, что и внешние, и внутренние инициативы очень хорошо рассматриваются в компании, активно обсуждаются сотрудниками, что говорит о высоком уровне развития прозрачности и коммуникации в компании.

Компания Melon Fashion Group (Приложение 5) – один из самых значимых игроков на рынке розничной торговли текстиля на российском рынке, как уже было описано выше. Компания может похвастаться большим количеством инициатив в области КСО, в том числе такими внешними проявлениями как благотворительность, сотрудничество с различными фондами, а также экологические инициативы, Если говорить о внутренних инициативах, то это волонтерство, различные бонусы для семей сотрудников, в том числе и спортивный зал для всей семьи, открытый офис - pet and kids friendly, материальная поддержка сотрудников в сложных ситуациях, консультации психологов, а также обучение. При ответе на вопрос о пользе КСО для бизнеса респондент ответил, что такая стратегия улучшает имидж организации, а также позволяет компании выполнить свою социальную роль – “Я считаю, что самое главное – что компания имеет возможность выполнить свою социальную роль. Мы, конечно же, люди, и хоть все считают, что все эгоисты и все думают только о себе - это неправда. Всё равно адекватные окружающие люди думают о других, в том числе, поэтому ваша работа позволяет сыграть не только свою профессиональную роль… Ты выполняешь свою функцию, потому что ты классный профессионал, а помимо этого, у тебя есть возможность выполнить свою социальную роль, то есть принести вклад в развитие общества и, следовательно, в развитие себя самому. Ну и как бы банально не звучало, это возможность удовлетворить свою потребность в доброте, потому что так или иначе нам всем это нужно... ”. Вовлеченность в компании имеет большую важность, так как при высоком показателе замечается снижение текучести, показывается благополучность компании. Вовлеченность отслеживается ежегодно, для оценки привлекается сторонняя консалтинговая компания, проводятся опросы всего персонала. Для повышения данного показателя используются карьерные лифты, ротация, внимание и персональный подход к каждому сотруднику, а также обучение. КСО влияет на вовлеченность в компании таким образом, что привлекает молодых специалистов, сотрудникам дается разнообразие в работе, что, в свою очередь, влияет на повышение интереса сотрудников к труду в данной организации, а также возможность удовлетворить свою потребность в доброте. Респондент отметил, что внутренние инициативы влияют немного больше, но при этом очень важен баланс – “Наверное больше то, что направлено непосредственно на сотрудников, но я бы сказала, что необходим баланс. Нужна определённая гармония. Нужно заботиться не только о себе, но и об окружающих – и наши сотрудники об этом знают.”. При этом всем респондент отметил, что КСО как фактор повышения вовлеченности очень хорошо использовать, так как это прекрасно влияет на эмоциональное состояние сотрудников.

Последним глубинным интервью было то, что проводилось с представителем компании Сбербанк. Компания является наиболее популярным и активным банком на территории России, что диктует определенные обязательства в том числе и перед социумом. В качестве внешних инициатив компания использует такие инициативы как благотворительность, адаптация бизнес-процессов для людей с ограниченными возможностями, а также экологические инициативы. В качестве внутренних - обучение, тренинги, широкая ДМС, поддержка семей, праздники и конкурсы для детей сотрудников.

При использовании КСО в компании повышается вовлеченность работников и растет доверие клиентов к компании. Что касается вовлеченности, то ее очень чутко отслеживают в компании - проводятся опросы, каждые 2 года проходит глубокая оценка вовлеченности – “Работа с вовлеченностью в Сбере идет не одно десятилетие. Мы та компания, которая точно понимает, что без обратной связи невозможно настроить работу так, чтобы она была идеальной, чтобы сотрудников это поддерживало. Ну то есть очень важно запросить мнение людей, а тебе вообще надо, чтоб тебя так учили, а тебе вообще надо, чтобы тебе так зарплату платили, а тебе вообще надо, чтобы на тебя столько там информации выливали, а какую информацию ты хотел бы в большей степени получать? Да, а насколько тебе удобно работать там в этих системах? А есть ли у тебя там возможность влиять на решения какие-то по твоему профессиональному профилю? Так, опросы вовлечённости у нас ежегодно проводились до 2018 года, а потом банк принял решение, что он один раз в 2 года достаточно проводить опрос, потому что сам опросник раз в 2 года ну практически неизменным остается, то есть вот выверены уже те блоки, в которых важно, мол там свериться работодателю насколько какие есть предложения по улучшению…”.

В качестве основных механизмов повышения вовлеченности используется обратная связь с сотрудниками, а также обсуждение проблем и предложений. При использовании КСО как фактора повышения вовлеченности, в компании улучшается настроение сотрудников и повышается доверие к компании, а также растет и улучшается работоспособность сотрудников. При ответе на вопрос о возможности использования КСО как фактора повышения вовлеченности, респондент отметил, что это и есть такой основной метод – “ Я считаю, что КСО и есть тот самый метод, который повышает вовлечённость. ”. Больше на повышение вовлеченности влияют внутренние инициативы, направленные непосредственно на сотрудников. Инициативы в области КСО намеренно не обсуждаются в компании, принимается сотрудниками как данность, что может говорить о недостаточно открытой коммуникации между сотрудниками и высшим руководством.

Теперь стоит перечислить наиболее часто встречающиеся практики среди изученных компаний по повышению вовлеченности персонала, а также наиболее популярные внешние и внутренние инициативы КСО. Проанализировав ответы респондентов, были выявлены наиболее часто встречающиеся внешние и внутренние инициативы КСО (Приложение 8). При этом стоит заметить, что некоторые компании могут реализовывать ту или иную инициативу, но не учесть ее при предоставлении ответов на вопросы интервью. Это может также свидетельствовать о том, что данные инициативы не являются приоритетными для компании.

При проведении анализа было выяснено, что наиболее популярными и часто встречающимися инициативами (представлено в таблице 7) в области внешней КСО являются благотворительность (широкий спектр благотворительных услуг, направленных на сообщество, включая спонсирование благотворительных фондов, помощь в трудоустройстве инвалидов и так далее) и экологические инициативы (сбор пластиковых крышек, сортировка отходов, посадка деревьев, охрана животных и так далее). Дополнительными, менее часто встречающимися, но, тем не менее, тоже популярными инициативами является работа с местным сообществом (а также с различными группами в обществе, в том числе и с молодежью), и корпоративное волонтерство (направленное на внешний социум). Что касается внутренней КСО, то у компаний наиболее популярным инструментов является обучение и развитие персонала, о чем единодушно согласились все респонденты, подчеркивая крайнюю важность данного аспекта. Также можно отметить две другие, чуть менее популярные инициативы – это ДМС и социальный пакет (услуги психолога, спортивный зал, улучшенное врачебное обследования и так далее), а также проведение праздничных и спортивных мероприятий для сотрудников и их детей (в том числе конкурсы, соревнования и прочее) – популярность обеих данных инициатив среди изучаемых компаний составляет 42.86%.

Таблица 7. Наиболее часто используемые инициативы КСО в изучаемых компаниях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направленность КСО | Инициатива | Популярность среди исследуемых компаний  |
| Внешняя КСО | Благотворительность | 85.71% |
| Экологические инициативы | 85.71% |
| Работа с местным сообществом | 28.57% |
| Корпоративное волонтерство | 28.57% |
| Внутренняя КСО | Обучение и развитие персонала | 100% |
| ДМС и социальный пакет | 42.86% |
| Проведение праздничных и спортивных мероприятий для сотрудников и их детей | 42.86% |

Стоит также отметить тот факт, что только 2 компании из описываемых (Delaware Belgium Luxemburg и Газпром Интернешнл) положительно ответили на вопрос о том, обсуждаются ли внедряемые инициативы в области КСО среди сотрудников, а также отметили факт того, что это делается довольно активно. Две другие компании отметили, что сотрудниками практически не обсуждаются внешние инициативы, а внутренние получают некоторое внимание (Воздушные Ворота Северной Столицы и Уралхим). Другая компания отмечала то, что данные инициативы воспринимаются сотрудниками как данность и практически не вызывают у них интереса к обсуждению (Сбербанк). Все остальные опрашиваемые компании воздержались на ответ на данный вопрос.

## **3.3 Рекомендации компаниям**

 Теперь можно перейти к основным рекомендациям компаниям, которые можно дать, базируясь на теоретической и практической информации, полученной в ходе написания данной работы. Получается, что компании, которые еще не используют корпоративную социальную ответственность в составе своей бизнес-стратегии, могут рассмотреть возможность ее внедрения, чтобы не только пользоваться всеми преимуществами социально-ответственной компании, но и повысить вовлеченность своего персонала. Это, в свою очередь, повлияет на то, что вырастет продуктивность сотрудников, их мотивация к работе, а также снизится текучесть персонала.

Также важно отметить, что компании часто используют термин ESG для того, чтобы применять «ESG-принципы», встроенные в управление организацией в ответ на запрос инвесторов, и таким образом они подчеркивают рыночную значимость этой сферы – то есть не просто показывают корпоративную социальную ответственность компании как моральную категорию и филантропическую деятельность. Тем не менее, очень важно разграничивать понятия КСО, ESG и устойчивости, так как это близкие, но все-таки разные понятия. И в компаниях лучше всего использовать оба понятия, а не включать КСО в ESG, как ошибочно размышляют многие практики – это позволит говорить о тщательном подходе к выбору своей устойчивой стратегии, а также будет говорить о том, с какой прилежностью организация подходит к выполнению своей социальной роли. Данное разграничение будет также способствовать более выгодному положению компании на рынке, так как будет показывать менее коммерциализированное направление деятельности компании.

Соответственно, компаниям, чтобы повысить прибыльность и улучшить свой бизнес, должны производиться определенные моменты:

1. Мониторинг вовлеченности персонала.

Вовлеченность сотрудников – очень важный и нужный аспект HR-сферы, про которую многие забывают. При этом нужно уметь разрабатывать определенные критерии, по которым можно будет без труда оценить и определить степень вовлеченности сотрудников – ставить достижимые цели и оценивать результаты. Как было выяснено в данном исследовании, достаточно сложно выбрать единый критерий для оценки вовлеченности, так как в разных компаниях практики немного по-разному оценивают этот показатель. Отслеживать вовлеченность персонала можно двумя способами – количественно и качественно. В первом случае проводятся анкетирования персонала, затем подсчет ответов и вынесение определенного решения. Во втором случае проводятся более глубинные опросы отдельных сотрудников, на которых интервьюер задает определенный пул вопросов, связанных с вовлеченностью сотрудников в работу. В результате анализа первичной и вторичной информации было показано, что лучше использовать оба варианта, причем количественный метод можно использовать на всех сотрудников в организации, а качественный – в отношении тех, кто нуждается в анализе, к примеру, работники, которые стали хуже работать, а также те, кто, наоборот, работает лучше остальных – тогда можно будет выяснить причину и снижения интереса к работе, и причину его повышения, вместе с определением остальных факторов, влияющих на работу персонала в компании. Также очень важно определить цель оценки вовлеченности, критерии по которым будет вестись данная оценка, а также круг лиц, которые будут подвергнуты оцениванию. Оценивать персонал в компании можно как собственными силами, к примеру, через HR-отдел, или, как это делают некоторые, в том числе и крупные, компании – через стороннюю организацию, которая специализируется на данном вопросе. Производить оценку вовлеченности персонала лучше всего раз в год, но если менеджеры компании в целом удовлетворены своим персоналом и их работой, а с сотрудниками налажена прозрачная и быстрая коммуникации, или средства компании пока не позволяют проводить оценку так часто, то тогда периодичность оценки вовлеченности можно увеличить - к примеру, проводить ее раз в два года.

Соответственно, для мониторинга вовлеченности персонала следует руководствоваться следующим алгоритмом действий:

1. Определение цели и объектов мониторинга вовлеченности персонала.
2. Определение субъектов мониторинга (своими силами, силами сторонней организации).
3. Выбор критериев для оценки вовлеченности персонала.
4. Выбор метода оценивая вовлеченности.
5. Проведение оценки вовлеченности.
6. Анализ и интерпретация результатов оценки, принятие решений.
7. Повторение оценки через определенный период времени (полгода, год, два года).

Если правильно подойти к оценке и к работе с вовлеченностью персонала, то можно добиться впечатляющих успехов на рабочем месте для широкого круга сотрудников и для компании в целом. Как уже было описано выше, высокий уровень вовлеченности прямым образом влияет на целый спектр вещей, связанных с работой персонала в организации, в том числе снижает текучесть персонала, повышается обучаемость, улучшаются отношения внутри команды и многое другое. Таким образом, можно избежать довольно больших издержек для компании, связанных с частым подбором персонала, с частыми увольнениями и так далее. Поддерживать постоянный высокий уровень вовлеченности персонала можно, не затрачивая на это чересчур больших средств, достаточно прислушиваться к желаниям и настроениям своих сотрудников, отслеживать действия, которые предпринимают конкуренты и здраво подходить к составлению плана по повышению вовлеченности.

2. Внедрение принципов корпоративно-социальной ответственности.

Как уже было перечислено выше, есть множество плюсов в том, чтобы быть социально-ответственной организацией, используя корпоративно-социальную ответственность в своем бизнесе. Это влияет и на привлечение новых и стабильных клиентов, поставщиков и партнеров, и на отношения бизнеса с обществом, и также на общее состояние компании, ее персонал и бизнес-процессы. Более того, в связи с мировыми трендами в сфере экологичности и устойчивости, многие потребители различных товаров и услуг становятся более требовательными к выбору товара или услуги, отдавая предпочтения компаниям, которые ведут устойчивый бизнес. Также повышается престиж компании в глазах сотрудников, особенно если в компании налажена четкая и прозрачная коммуникация между всеми руководителями и их подчиненными. Внедрить те или иные инициативы КСО возможно на любом этапе развития организации, начиная с небольших инициатив, которые при этом должны достаточно громко заявлять о намерениях компании. Можно использовать как внутренние инициативы КСО, которые будут направлены на улучшение жизни сотрудников и организации изнутри, так и внешние инициативы, которые будут давать наибольший резонанс, так как направлены на общество вокруг организации. В качестве первых наиболее популярной и полезной (по оценке респондентов) инициативой среди опрашиваемых компаний было обучение и развитие персонала. Действия, направленные на постоянное и релевантное обучение сотрудников, безусловно влияют как на улучшение работы компании, так и на ее имидж на рынке труда. Более того, сотрудники, которые постоянно развиваются на рабочем месте и имеют возможность расти, будут меньше подвержены негативным последствиям от монотонной работы. В качестве внешних инициатив наиболее часто встречающимися инициативами являются благотворительность и экологические инициативы, которые в том числе, как правило, благосклонно встречаются обществом. Крупные компании вкладывают достаточно большие средства в развития данных инициатив, так как понимают всю важность и ценность таких действий. Тем не менее, малому или среднему бизнесу будет достаточно вложить не такие большие средства, но грамотно подойти к рекламированию данного процесса, что позволит претендовать на построение положительного образа для социума.

Таким образом, для внедрения принципов корпоративно-социальной ответственности следует руководствоваться следующим алгоритмом действий:

1. Определить какие положительные изменения принесет компании в данной отрасли и на данном рынке внедрение инициатив в области КСО.
2. Сформулировать и определить инициативы в области КСО, которые компания будет реализовывать (как внутренние, так и внешние).
3. Обозначить термины, которые будут использованы для трансформации компании в социально-устойчивую организацию.
4. Наладить коммуникацию с обществом в рамках внедрения инициатив КСО (активно рекламировать принятые устойчивые решения).
5. Оценивать и анализировать влияние данных инициатив на благополучие компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, используя различные методики оценки.

Все компании из исследуемых в данной работе используют устойчивые инициативы, причем уже довольно давно, а респонденты, которые представляли данные компании, утверждали, что данный факт использования КСО влияет исключительно в положительном ключе на деятельность организаций.

3. Грамотное использование терминов в области КСО.

Компаниям следует четко понимать разницу между понятиями, близкими к КСО, чтобы показать свою максимальную осведомленность по данному вопросу перед рынком. В первой главе данной работы были представлены термины, близкие к понятию КСО, в том числе ESG и устойчивость. Как показало исследование, большинство опрашиваемых компаний не совсем четко понимает разницу между данными определениями, к примеру, ошибочно включая КСО в раздел social ESG. Тем не менее, анализ большого количества релевантных источников по данной теме позволил понять, что разница присутствует, и, к тому же, весьма значимая. Тренды все время меняются, поэтому, если еще несколько лет назад термин КСО был крайне популярен среди большого бизнеса, то сейчас ему на смену пришло понятие ESG, которое в данный момент, как показало исследование, используется превалирующей частью компаний из разных отраслей.

Дело в том, что в настоящее время общество становится все более образованным и более требовательным к компаниям, которые проявляют свою социальную активность. Такое разграничение, когда социуму понятно, что компания по-настоящему разбирается в вопросах устойчивости и провела серьезную работу по исследованию своего социального влияния, позволит компаниям выигрывать перед своими конкурентами. Когда компании совершают ошибки, не полностью разобравшись в терминах, которыми они оперируют, это может негативно повлиять на восприятие организации обществом, потому что, как было сказано выше, не стоит недооценивать потребителей, считая, что они могут недостаточно разбираться в данной теме.

Поэтому компаниям, которые решили стать социально-ответственными, стоит сразу определиться с теми терминами, которые они будут использовать для афиширования своей деятельности в области устойчивости. Будет это только устойчивостью, или ESG, или КСО – это стоит решать менеджерам компаний, основываясь на мировых трендах и теоретических базах.

Для грамотного оперирования терминами в области КСО компаниям следует руководствоваться следующим алгоритмом действий:

1. Произвести оценку действий компании в области КСО, проанализировать все инициативы, которые исходят от организации.
2. Произвести сравнение терминов, близких к КСО, и определить те, которые наиболее четко подходят данной организации.
3. При желании и возникновении трудностей стоит обратиться к специалистам по КСО за разъяснениями.

Данные рекомендации помогут компаниям стать более привлекательными как для клиентов, так и для работников организации, что позволит улучшить положение компании на рынке.

## **Выводы**

Таким образом, опросив 7 компаний, можно прийти к основным выводам по данной главе, которые представлены далее. Все респонденты указывали на то, как важна сфера КСО (ESG, устойчивость). Также все респонденты утверждали, что внутренняя КСО намного более эффективно влияет на вовлеченность персонала, чем внешняя. Большинство респондентов в компаниях утверждало, что реакция сотрудников на внешние инициативы в области КСО не была яркой, более того, они воспринимали такие инициативы, где не принимали личного участия, как данность – это может служить показателем того, что коммуникации в компании нарушены. Также в качестве еще одного вывода стоит отметить, что перечисленные внутренние инициативы в области КСО, направленные непосредственно на сотрудников, были практически идентичны тем факторам, которые влияют на улучшение жизни работников и повышение их вовлеченности. Соответственно, можно сделать вывод о том, что внутренняя КСО в виде совокупности инициатив, направленных на персонал, является основным фактором повышения вовлеченности сотрудников.

Обучение – один из самых важных элементов внутренней КСО, который влияет на повышение вовлеченности, на этом настаивали все респонденты данного исследования. Более того, обучение нужно сделать таким, чтобы в компании создавалась поощряющая к саморазвитию атмосфера, ведь при таком подходе сотрудники могут максимально раскрыть свой потенциал и реализовать его на рабочем месте. Наиболее популярными внешними инициативами КСО в изучаемых компаниях являются благотворительность и экологические инициативы.

Таким образом, можно обобщить все вышеперечисленные выводы по практической части:

* 100% респондентов отмечало, что КСО жизненно важна и необходима для компании.
* 100% респондентов говорило о том, что внутренняя КСО больше влияет на вовлеченность персонала, чем внешняя.
* 42.86% респондентов признало, что не уделяет достаточное внимание работе над осведомленностью сотрудников об участии во внешних инициативах КСО.
* Внутренняя КСО во всей своей широте и является механизмом, который влияет на вовлеченность персонала.
* Обучение и развитие персонала является наиболее мощной инициативой в рамках внутренней КСО, которая влияет на повышение вовлеченности персонала.
* 85.71% респондентов заявляли об участии их компаний в благотворительности и в экологических инициативах.

## **Заключение**

В данной работе были даны ответы на все поставленные перед ней вопросы, описанные во введении. Далее стоит структурировать ответы на данные вопросы для того, чтобы точнее понимать все полноту и глубину данных выводов.

Первый вопрос данной работы звучал так: “Может ли внешняя КСО влиять на вовлеченность персонала?”. Да, внешняя КСО, без сомнения, влияет на вовлеченность персонала. Основываясь на теоретических данных и на информации, полученной от специалистов в ходе анализа кратких ответов и глубинных интервью, получается, что несмотря на то, что внутренние инициативы КСО находят больший отклик у сотрудников, внешние инициативы также очень важны для формирования крепкого и лояльного компании коллектива.

Далее был следующий вопрос: “Используется ли в компаниях КСО как инструмент повышения вовлеченности персонала?”. Получается, что многие компании используют КСО для достижения различных целей, но, тем не менее, мало кто обращает пристальное внимание на КСО как на инструмент для повышения вовлеченности персонала. Дело в том, что вовлеченность довольно сложно измерить и оценить, хотя, как отмечают все опрощенные респонденты, КСО прекрасно влияет на повышение вовлеченности сотрудников. Тем не менее, внутренняя КСО и является тем самым инструментом, который повышает вовлеченность персонала. Что касается внешней КСО, то тут можно отметить отличный вклад, который приносит реализация устойчивой стратегии и инициатив в данной области компаниям.

 Для получения качественного анализа на данную тему были использованы как вторичные данные в виде академических статей, различных исследований, кейсов и новостей, так и первичные в виде глубинных интервью с представителями иностранной и российских компаний, а также в виде дополнительной информации, полученной напрямую от специалистов.

Благодаря полученным данным можно говорить о том, что использование инициатив в области КСО влияет на повышение вовлеченности сотрудников, так как, с одной стороны, внутренние инициативы КСО влияют на то, чтобы работники чувствовали себя социально защищенными, трудились в дружественном коллективе, получали положительные эмоции от процесса работы, а, с другой стороны, внешние инициативы влияют на то, что сотрудники начинают больше ценить организацию, в которой они работают, а также чувствуют единение с целями и миссиями своей компании. Соответственно, собранная и проанализированная информация говорит о том, что КСО, помимо всех плюсов, которые можно получить при ее внедрении в компанию, также влияет и на вовлеченность персонала, что, в свою очередь, помогает повышать производительность и результативность организации.

Таким образом, цель данной работы, которая заключается в выявление связи между корпоративной социальной ответственностью и вовлеченностью сотрудников в социально-ответственных организациях, была достигнута.

Наравне с этим были достигнуты и задачи данной дипломной работой, которые заключались в следующем:

* + 1. была проанализирована и систематизирована терминология КСО и вовлеченности персонала, а также сформулированы наиболее релевантные определения по данным темам.

В данной работе были сформулированы, проанализированы и систематизированы основные термины в области КСО и вовлеченности персонала. Были определены наиболее релевантные для данного исследования термины и их интерпретации. Более того, были предложены и рассмотрены близкие к теме КСО дефиниции, которые в современных компаниях используются очень активно.

* + 1. было изучено как в российских компаниях используется КСО и на что она влияет.

Проанализировав и изучив 6 компаний из России, было выяснено, что во многом компании крайне похожи на западных конкурентов в области КСО. Однако, был замечен один момент, который говорит о том, что коммуникации между сотрудниками и руководством в области КСО могут быть нарушены, так как только одна российская компания утверждала, что сотрудники активно обсуждают устойчивые инициативы компании – при этом стоит учитывать, что здесь наверняка во многом сказалась численность сотрудников организации.

Более того, было выяснено, что КСО влияет на вовлеченность персонала различными способами. Но, в основном, можно говорить о том, что в области вовлеченности сотрудников в социально-ответственных компаниях проявляются следующие плюсы:

• происходит рост сплоченности команды,

• повышается качество работы команды,

• улучшаются коммуникации внутри команды,

• повышается мотивация,

• повышается обучаемость,

• улучшается организационная структура,

• повышается ощущение счастья у сотрудников,

• снижается текучесть сотрудников.

* + 1. было определено какая именно КСО (внешняя или внутренняя) больше влияет на вовлеченность персонала.

Было выяснено, что несмотря на тот факт, что внешняя КСО крайне важна для организаций, внутренняя КСО, направленная непосредственно на сам персонал, намного сильнее и явственнее влияет на вовлеченность персонала в компании. Это связано с тем, что люди больше ценят вещи, которые направлены на улучшение их собственной жизни и труда. Тем не менее, некоторые респонденты отмечали, что важно сохранять баланс и использовать внешнюю КСО активно и для того, чтобы повысить вовлеченность персонала.

* + 1. было определено какие именно инициативы КСО являются наиболее популярными в современных компаниях.

В данной работе было определено, что наиболее популярными и часто встречающимися инициативами в области внешней КСО в современных компаниях являются благотворительность и экологические инициативы. Дополнительными, чуть менее часто встречающимися, но тоже популярными инициативами являются работа с местным сообществом и корпоративное волонтерство. Что касается внутренней КСО, то у компаний наиболее популярным инструментов является обучение и развитие персонала. Также можно отметить две другие, чуть менее популярные инициативы – это ДМС и социальный пакет, а также проведение праздничных и спортивных мероприятий для сотрудников и их детей.

* + 1. были даны рекомендации компаниям, основываясь на изученном материале

В работе были сформулированы основные рекомендации компаниям для того, чтобы повысить их эффективность и прибыльность. Было указано, что компаниям необходимо заниматься мониторингом вовлеченности персонала, внедрять принципы корпоративно-социальной ответственности и четко разграничивать термины, близкие по смыслу с корпоративно-социальной ответственностью.

Подводя финальный итог данной работы, можно заключить, что КСО и есть тем самым фактором повышения вовлеченности, которым можно и нужно пользоваться. При этом имеется в виду в первую очередь внутренняя КСО, то есть все, что направлено на улучшение жизни и труда работников организации – в таком случае у сотрудников будет мотивация к тому, чтобы показывать свой лучший результат на работе. Также в данной работе было выяснено, что внешняя КСО очень важна для компаний в качестве влияния как на общее состояние бизнеса, так и на персонал, а именно на его вовлеченность в организацию – так как имиджевая составляющая, известность и хорошее, позитивное отношение социума к работодателю является отличным стимулом для сотрудников для продолжения работы в данной компании.

## **Список использованных источников**

1. A. Armstrong, Ethics and ESG / A. Armstrong // Business and Finance Journal, 2020. — vol. 14(3), p. 6-17.
2. B. Khediri, J. Souad. New Insights on Corporate Social Responsibility and Country-level Institutions in Western Europe. // Bankers, Markets & Investors. - 2015. - pp. 20-40.
3. Baker, M. Definitions of corporate social responsibility - What is CSR? [Электронный ресурс] / M. Baker // The Mallen Baker Blog. — 2004. — Режим доступа: / https://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr (дата обращения: 15.02.2023).
4. Baumruk, R. The Role of Employee Engagement in Business Success. / Baumruk, Ray. // Workspan; Scottsdale, 2004. — vol. 47, Iss. 11.— p 48-52.
5. Bowen, P. et al. Social Responsibilities of the Businessman / Bowen, P. // University of Iowa Press, 2013.
6. C. Serhan, P. Abboud, R. Shahoud Corporate Social Responsibility Practices in the Aviation Industry // International Journal of Research in Business Studies and Management. - 2018. - Volume 5, Issue 9, 2018. - pp. 1-14.
7. Calhoun N. Corporate Social Responsibility in the Information Technology Industry // diss. Master of Science Management Master's Projects and Capstones. - San Francisco , 2022. - 73 p.
8. Carroll, Archie & Sullivan, Santina, Understanding the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Marketplace: A Reputation and Social Performance Assessment Study/ Proceedings of the International Association for Business and Society, 1995 – 13 p.
9. Claxton J., Cervai, S., Kekäle T. Employee engagement/ Claxton J., Cervai, S., Kekäle T. — 7th ed. — Emerald Publishing Limited, 2014. — 280 p.
10. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. / Dahlsrud A. // Corporate social responsibility and environmental management, 2008 — 15(1):1-13. — 13 p.
11. Daniel Stein et al. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. / Daniel Stein et al. // Harvard Business Review. — 2021.
12. Deepa S., Chitramani P. Csr in retailing industry - a case of three retail stores // Indian Journal of Business and Administration . - 2015. - №3. - p. 128-135.
13. Delaware: профиль компании [Электронный ресурс] // delaware.pro — Режим доступа: https://www.delaware.pro/en-be (дата обращения: 04.04.2023).
14. Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: Corporate Leadership Council -Executive Summary [Электронный ресурс] // Corporate Leadership Council. — Режим доступа: https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf (дата обращения: 01.03.2023).
15. Employee Engagement Benchmark Study// Temkin Group annual report, 2016. — 2016.
16. Employee Engagement: A Literature Review / Kular S. et al // Kingston Business School. — 2008. — №19.
17. Fletcher, L., Robinson D. Measuring and Understanding Engagement. / Fletcher, L., Robinson D. // Routledge: Employee Engagement in Theory and Practice, 2014. — Ch.15.
18. Friedman, M. A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits / Milton Friedman// The New York Times — 1970, Section SM, — 17 p.
19. Gjølberg, M. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. /Gjølberg Maria // Scandinavian Journal of Management, 2009. — vol. 25, Issue 1. — p. 10-22.
20. Gloria M. et al. Corporate social responsibility and internal stakeholders’ health and well-being in Europe: a systematic descriptive review / Gloria M. et al. // Health Promotion International, 2021. — vol. 36, Issue 3. — p. 866–883.
21. Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility / Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels, 2001.
22. Hameed et al. How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model / Hameed et al. // Organizational Psychology, 2016. — Volume 7.
23. Harter, J. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture [Электронный ресурс] / Jim Harter // Gallup. — 2017. — Режим доступа: https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx / (дата обращения: 28.02.2023).
24. Hawn O., Ioannou I. Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility / Hawn O., Ioannou I. // Strategic Management Journa, 2015. — vol. 37, Issue 13.
25. Heald M. The Social Responsibilities Of Business: Company And Community 1900-1960/ M. Heald // Press of Case Western Reserve University, 1970. — 339 p.
26. Hewitt Associates LLC (2004), Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies, [Электронный ресурс] // Hewitt Associates LLC — Режим доступа: www.hewitt.com (дата обращения: 10.12.2022).
27. Hopkins M. A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age / Hopkins M. // Macmillan UK, 1998.
28. Hopkins, M. What is CSR all about? / Hopkins, M. // Aspirare, 2014. — №1.
29. Imandin, L., Bisschoff, C., Botha C. A model to measure employee engagement. / Imandin, L., Bisschoff, C., Botha C. // Problems and Perspectives in Management. 2014. — №12. — p.520-532.
30. J. Graafland, C. Mazereeuw, Van der D., Motives for Corporate Social Responsibility/ J. Graafland, C. Mazereeuw, Van der D. // The Economic Journal, 2012. — vol. 160, no. 4. — pp. 377-396.
31. Jia, Y. et al. How Does Internal and External CSR Affect Employees’ Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. / Jia, Y. et al. // International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019. — №16.
32. Jones, D. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism program. / Jones, D. // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. — №83 — p. 857–878.
33. Kahn, W. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. / Kahn, W. // The Academy of Management Journal, 33(4), 1990. — p. 692–724.
34. Luthans, F., Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. / Luthans, F. // Academy of Management Executive, 2002. — Vol. 16 No. 1 — pp. 57‐72.
35. M. J. Barone, A. D. Miyazaki, and K. A. Taylor, The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? / M. J. Barone, A. D. Miyazaki, and K. A. Taylor // Journal of the Academy of Marketing Science, 2000. — vol. 28, no. 2. — pp. 248-262.
36. Macassa, G. et al. Corporate Social Responsibility and Population Health. / Macassa, G. et al // Health Science Journal, 2017.
37. McManus, J., & Mosca, J. Strategies To Build Trust And Improve Employee Engagement. / McManus, J., & Mosca, J. // International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 2015. — Luthans, 19(1), — 37–42.
38. Melon Fashion Group: профиль компании [Электронный ресурс] // melonfashion.ru — Режим доступа: https://www.melonfashion.ru/about/ / (дата обращения: 14.04.2023).
39. Mulhern F., Schultz D. Internal Marketing Best Practice Study [Электронный ресурс] / Frank Mulhern, Don Schultz// Northwestern University. — Режим доступа: https://www.enterpriseengagement.org/pdf/internal\_marketing\_best\_practices\_study.pdf (дата обращения: 01.03.2023).
40. Orlando B. et al. Corporate social responsibility / Orlando B. et al // — IntechOpen, 2022. — 494 p.
41. Report IFAC (2012). Investor Demand for Environmental, Social, and Governance Disclosures: Implications for Professional Accountants in Business / New York, International Federation of Accountants. — 2012. — Режим доступа: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/publications/investor-demand-environmental-social-and-governance-disclosures / (дата обращения: 29.03.2023).
42. Spiliakos, A. What does sustainability mean in business [Электронный ресурс] / Spiliakos, A. // Harvard Business School Online — 2018. — Режим доступа: https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business (дата обращения: 29.03.2023).
43. Stobierski, T. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics [Электронный ресурс] / Tim Stobierski // Harvard Business School online. — 2021. — Режим доступа: https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics (дата обращения: 16.02.2023).
44. The business case for purpose // A Harvard Business Review analytic report 2015 /Harvard Business School Publishing 2015.
45. Weber, M. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR/ Manuela Weber // European Management Journal, 2008. — vol. 26, Issue 4. — p. 247-261.
46. Weber, Wasieleski, D. Corporate social responsibility / Weber, D. M. Wasieleski // First edition, Emerald Publishing, 2018. – 457 p.
47. Wellins S.R. et al. Employee engagement: the key to realizing competitive advantage [Электронный ресурс] / Richard S. Wellins et al // Development Dimensions International, Inc., MMV — Режим доступа: http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf (дата обращения: 22.02.23).
48. X5Group: профиль компании [Электронный ресурс] // x5.ru — Режим доступа: https://www.x5.ru/ru/about/ (дата обращения: 04.04.2023).
49. Xu, J. and Cooper Thomas, H., How can leaders achieve high employee engagement? / Xu, J. and Cooper Thomas, H. // Leadership & Organization Development Journal, 2011. — Vol. 32 No. 4, — pp. 399-416.
50. Zachary S. Johnson et al. Good Guys Can Finish First: How Brand Reputation Affects Extension Evaluations/ Zachary S. Johnson et al. // Journal of Consumer Psychology — 2019.
51. Газпром Интернэшнл: профиль компании [Электронный ресурс] // gazprom.ru — Режим доступа: https://international.gazprom.ru/about/ (дата обращения: 04.04.2023).
52. Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс] / Гвоздева С.М. // Издательство Саратовского университета – Экономика, управление, право — 2014. — Т.14 № 4. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/neparametricheskiy-statisticheskiy-analiz-vovlechennosti-personala-v-organizatsii/viewer (дата обращения: 18.02.2023).
53. Гимади и др. Социальная ответственность нефтегазовых компаний // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. - 2015. - №30
54. Голуб И.Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании [Электронный ресурс] / Голуб И.Н. // Журнал “Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки” — 2020. — № 8. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-klyuchevoy-faktor-uspeha-kompanii/viewer (дата обращения: 18.02.2023).
55. Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Электронный ресурс] / Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. // Вестник ВГУЭС — 2016. — № 3. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-harakteristika-organizatsionnoy-kultury/viewer (дата обращения: 18.02.2023).
56. Материал сайта .qualtrics.com [Электронный ресурс] // How do we measure employee engagement effectively? — https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/measure-employee-engagement/ / (дата обращения: 03.03.2023).
57. Материал сайта [Электронный ресурс] Eponline.com // The 7 Biggest Polluters by Industry in 2022, as Ranked in New Research // URL: https://eponline.com/articles/2022/10/14/the-7-biggest-polluters.aspx (дата обращения: 03.04.2023).
58. Материал сайта [Электронный ресурс] Корпоративная социальная ответственность в банках // banki.ru URL: https://www.banki.ru/wikibank/korporativnaya\_sotsialnaya\_otvetstvennost\_v\_bankah/ (дата обращения: 24.04.2023).
59. Материал сайта bamboohr.com [Электронный ресурс] // Employee Net Promoter Score (eNPS) — https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/employee-net-promoter-score-enps / (дата обращения: 05.03.2023).
60. Материал сайта blog.empuls.io [Электронный ресурс] // Employee Absenteeism in the Workplace: A Complete Guide — https://blog.empuls.io/employee-absenteeism/ / (дата обращения: 28.02.2023).
61. Материал сайта drive.google.com [Электронный ресурс] Годовой отчет Пулково // URL: https://drive.google.com/drive/folders/1FZ6ShT5LBW7js0PT4yJjoO7O-rxW1Jl8?usp=sharing (дата обращения: 13.03.2023).
62. Материал сайта forbes.com [Электронный ресурс] // 5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement — https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/?sh=245b2023341d / (дата обращения: 02.03.2023).
63. Материал сайта forbes.com [Электронный ресурс] // The Top 10 Trends in CSR for 2012 — https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/?sh=3464ad37701c (дата обращения: 06.03.2023).
64. Материал сайта gallup.com [Электронный ресурс] // Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12 Survey — https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx / (дата обращения: 05.03.2023).
65. Материал сайта Governance and Accountability Institute INC. [Электронный ресурс] // Navigating the Way to Sustainability. — Режим доступа: https://www.ga-institute.com/storage/press-releases/article/90-of-sp-500-index-companies-publish-sustainability-reports-in-2019-ga-announces-in-its-latest-a.html (дата обращения: 15.02.2023).
66. Материал сайта haiilo.com [Электронный ресурс] // What Is the True Cost of Poor Employee Communication? — https://haiilo.com/blog/what-is-the-true-cost-of-poor-employee-communication/ / (дата обращения: 28.02.2023).
67. Материал сайта involve.co.uk [Электронный ресурс] // Engagement vs. Involvement – What’sthe difference? — https://involve.co.uk/engagement-vs-involvement-whats-the-difference/ (дата обращения: 20.02.2023).
68. Материал сайта lsaglobal.com [Электронный ресурс] // 4 Proven Ways To Decrease Employee Engagement — https://lsaglobal.com/blog/3-proven-ways-decrease-employee-engagement/ / (дата обращения: 03.03.2023).
69. Материал сайта officevibe.com [Электронный ресурс] // 10 employee engagement metrics every manager should measure — https://officevibe.com/blog/10-pillars-employee-engagement-infographic / (дата обращения: 03.03.2023).
70. Материал сайта officevibe.com [Электронный ресурс] // What to do with employee survey results — https://officevibe.com/blog/employee-survey-results / (дата обращения: 03.03.2023). / (дата обращения: 06.03.2023).
71. Материал сайта qualtrics.com [Электронный ресурс] // What is employee net promoter score (eNPS) and how can it be used to improve employee engagement? — https://www.qualtrics.com/blog/employee-net-promoter-score-enps-good-measure-engagement/ / (дата обращения: 05.03.2023).
72. Материал сайта recruitee.com [Электронный ресурс] // How to improve employee productivity — https://recruitee.com/articles/employee-productivity#:~:text=staff%20will%20become.-,What%20is%20employee%20productivity%3F,have%20predetermined%20standards%20and%20timeframes./ (дата обращения: 28.02.2023).
73. Материал сайта retail.ru [Электронный ресурс] “Пятерочка” масштабировала проект «Центры местного сообщества» на более чем 50 городов // URL: https://www.retail.ru/news/pyaterochka-masshtabirovala-proekt-tsentry-mestnogo-soobshchestva-na-bolee-chem--21-oktyabrya-2022-221616/ (дата обращения: 05.04.2023).
74. Материал сайта rspp.ru [Электронный ресурс] Социальный отчет химической промышленности о реализации международной программы устойчивого развития Responsible Care - “Ответственная Забота” в России // URL: https://rspp.ru/download/e10f93851d27a55bf1f269e44b2a3205/ (дата обращения: 03.04.2023).
75. Материал сайта social-responsibility.at [Электронный ресурс] // Definition of CSR. — Режим доступа: https://www.social-responsibility.at/definitions/world-business-council-for-sustainable-development-2000/ (дата обращения: 15.02.2023).
76. Материал сайта tadviser.ru [Электронный ресурс] Мэлон Фэшн Груп // tadviser.ru URL: https://clck.ru/34ETFr (дата обращения: 14.04.2023).
77. Материал сайта thecorporategovernanceinstitute.com [Электронный ресурс] // What is the difference between CSR and ESG? — Режим доступа: https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/#:~:text=CSR%20focuses%20on%20corporate%20volunteering,the%20valuation%20of%20the%20business / (дата обращения: 29.03.2023).
78. Материал сайта turnkey.tech [Электронный ресурс] // How is CSR related to sustainability?— Режим доступа: https://turnkey.tech/insights/how-is-csr-related-to-sustainability/#:~:text=In%20summary%2C%20CSR%20and%20sustainability,are%20reported%20on%20in%20CSR./ (дата обращения: 29.03.2023).
79. Материал сайта whoiswho.dp.ru [Электронный ресурс] Воздушные Ворота Северной Столицы (ВВСС) // https://whoiswho.dp.ru/cart/company/2930299 (дата обращения: 24.04.2023).
80. Материал сайта x5vmeste.ru [Электронный ресурс] Центры местного сообщества // URL: https://x5vmeste.ru/initiatives/community-centers/ (дата обращения: 04.04.2023).
81. Мрост, А. Корпоративная социальная ответственность в российском контексте / Мрост, А. // Журнал Бизнес и Общество — 2019. — №68–69.
82. СберБанк: профиль компании [Электронный ресурс] // sberbank.com — Режим доступа: https://www.sberbank.com/ru/about (дата обращения: 14.04.2023).
83. Уралхим: профиль компании [Электронный ресурс] // uralchem.ru — Режим доступа: https://www.uralchem.ru/about/ (дата обращения: 16.03.2023).
84. Халитова Э.Р., Терелецкова Е.В. Пути снижения текучести персонала в организации [Электронный ресурс] / Халитова Э.Р., Терелецкова Е.В. // Международный научный журнал “Вестник науки” — 2023. — Т. 3 № 1. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/puti-snizheniya-tekuchesti-personala-v-organizatsii/viewer (дата обращения: 01.03.2023).
85. Чуланова, О. Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / Чуланова, О. Л., Припасаева О.И. // Журнал “Науковедение” — 2016. — Т. 8 № 2. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-organizatsii-osnovnye-podhody-bazovye-printsipy-praktika-ispolzovaniya-v-rabote-s-personalom/viewer (дата обращения: 18.02.2023).

**Приложения**

## **Приложение 1. Вопросы для глубинного интервью**

Общие вопросы

1. Какова численность работников в вашей организации?
2. Расскажите о Вашей должности в организации?

*Вопросы о КСО*

1. Как именно используется КСО в вашей компании? Какие есть внешние и внутренние примеры?
2. Насколько важна КСО для вашей организации? Какие положительные изменения она приносит в компанию?

*Вопросы о вовлеченности персонала*

1. Работаете ли Вы с вовлеченностью персонала в вашей компании?
2. Если да, то насколько важна вовлеченность персонала в вашей компании?
3. Какие плюсы видите в высоком уровне вовлеченности персонала?
4. Какие методы используются в вашей компании для повышения уровня вовлеченности?

*Вопросы о связи вовлеченности персонала и КСО*

1. Используете ли вы КСО как метод повышения уровня вовлеченности персонала? На ваш взгляд, можно ли использовать КСО как такой метод?
2. Если используете, то какие действия – внешние или внутренние больше влияют на повышение вовлеченности? Приведите примеры.
3. Замечали ли вы связь между действиями компании в области КСО и реакцией сотрудников на это?

## **Приложение 2. Интервью с представителем компании Delaware Belgium Luxemburg**

Гость интервью: Procurement Consultant, компания Delaware Belgium Luxemburg,

Дата интервью 18.03.23

Интервьюер: Анна Куликова

*Интервьюер:* Здравствуйте! Спасибо Вам большое за то, что согласились дать это интервью. Позвольте начать. Можно ли немного побольше узнать о Вашей должности и про компанию, в которой Вы работаете?

*Гость интервью:* Да, конечно! Я работаю в компании Delaware Belgium Luxemburg, сокращенно Delaware BeLux. Это как маленький branch, у нас компания работает в 15 разных странах, глобально называется Delaware International. Это консалтинговая айти-компания, они занимаются автоматизацией разных процессов, диджитализации, в первую очередь интеграциией SAP, Microsoft Dynamics, и других экосистем, можно так сказать, в компании чтобы всё было диджитализировано. Вот это одна из редких компаний, которая во время ковида на самом деле выжила. Но совсем недавно, с прошлого года они открыли новое направление, которое называется менеджмент консалтинг. То есть если айти консультанты, они больше функциональные, то теперь есть необходимость заниматься больше бизнес- частью, заниматься разработкой стратегии и как то вот интегрировать вот эти функциональные решения в более ну, как правило, high level solutions. И это то, как я пришла в Delaware, потому что я не айти консультант, я занимаюсь операционным консалтингом. Консалтингом в поставках, официально как procurement consultant. Но я в целом очень вдохновленный КСО и устойчивостью человек, поэтому сразу, как только пришла в компанию, я сказала, что мне это интересно. Сейчас в ЕС очень меняется законодательство, например, со следующего года компании обязаны докладывать о своём прогрессе в области устойчивости, об уровне выброса CO2. Компании должны заниматься докладами о, как я сказала, уровне выброса CO2. И с самого начала, так как есть спрос на этот топик, возникают вопросы, например, как выстраивать отношения с поставщиками, чтобы они были устойчивыми, чтобы мы могли видеть свой экологический след, например, потому что об этом нужно писать в отчетности. Вот это все в итоге стала одной из ниш, которой я занимаюсь. И также я занимаюсь тем, что работаю с командой, которая развивает КСО внутри компании. То есть, с одной стороны, я занимаюсь консалтингом в области устойчивости, а с другой стороны устойчивость внутри своей компании - сейчас у нас есть внутренний проект. Если коротко, то это на одной оси это интересы компании, какие социальные, экологические, экономические проблемы важны для компании, имеют стратегическую ценность. А с другой стороны, какие проблемы важны для заинтересованных сторон. И вот мы ищем win-win ситуацию, выстраиваем проекты. То есть да, я занимаюсь еще вот этим. У меня сейчас, наверное, получается так, что 40% времени я занимаюсь устойчивостью, хотя официально я специалист по устойчивости. Просто мне повезло, что в компании увидели мой интерес на эту тему.

*Интервьюер*: А скажите, пожалуйста, насколько большая вообще компания в целом?

*Гость интервью:* В общем, компания где-то 4000 человек – это вот международная. Если брать branch Бельгия Люксембург, то это 1600 человек, это самый большой branch, потому что это бельгийская компания.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо большое! А Вы можете какие-нибудь привести примеры по КСО и по устойчивости именно в Вашей компании? Поконкретнее.

*Гость интервью:* Да. У нас есть разные команды, которые занимаются разными направлениями КСО. У нас есть отдельная команда HR-ов, которая занимается diversity and inclusion. Они занимается тем, что нанимают людей с учетом разных бэкграундов. В плане здоровья, национальных меньшинств, чтобы снизить гендерное неравенство. Потому что айти в целом это male dominated industry, тут очень много мужчин, я это сама замечаю. Вот эта команда. И они занимаются разными тренингами, ходят в университеты, одна из задач, например, как поднимать общей уровень знаний у женщин, у каких-то студентов об айти консалтинге, потому что это очень неочевидная отрасль для работы. Ведь есть как бы консалтинг типа Big Three, Big Four, а есть какие-то другие отрасли, чисто айтишники. Айти консалтинг – это такая специфичная ниша. И вот эта команда скорее занимается тем, чтобы повысить уровень знаний, в особенности среди женщин, чтобы они не боялись подаваться в айти отрасль. У нас еще есть команда, которая называется Key Problem, они занимаются тем, что развивают знания в целом об устойчивости и КСО, чтобы потом это интегрировать в проекты. Как я сказала, у нас есть спрос со стороны клиентов, они уже интересуются как мы можем помочь и так, как мы вообще не sustainability компания, то есть мы не специализируемся на этом, то есть отдельная команда, я в ней тоже состою, которая занимается исследованиями в этой области, созданием каких-то своих фреймворков.

И мы тоже считаем частью своей КСО. Есть Delaware Ventures - это инвестиции в разные стартапы. В первую очередь это стартапы в области устойчивости, потому что мы видим, что это будет окупаться. Одна из таких ventures, в которую компания инвестировала, это называется Climate Camp - они занимаются тем, что измеряют углеводородный след в value chain компании. А есть ещё другие, например, сейчас с 2025 года по всей Бельгии компании, которые используют машины, обязательно эти машины должны быть электронными – это новое законодательство. И другой стартап заключается в том, что там придумали маленькие батарейки для машин, которые будут ездить по всей Бельгии и заряжать машины, потому что зарядок не хватает на все эти машины пока что. Это вот тоже один из стартапов, куда инвестировали в моей компании, есть environmental часть, внутри этой части мы занимаемся тем, что работаем с местными сообществами. Чтобы сажать деревья или занимается с университетами, чтобы опять-таки повышать осведомлённость об экологических проблемах.

Все, что в целом можно представить по экологии: очистка лесу, посадка деревьев - вот это всё там есть. И опять-таки я вижу, что ты говоришь про вовлеченность персонала, поэтому подчеркну, что всё вот это делается усилиями всей компании, то есть у нас постоянно рассылки приходят сотрудникам по типу “ А вы хотите поучаствовать?...”. И у нас стабильно фотографии выкладывают, по которым видно, что 50, а то и 60 человек захотели и вместе это все сделали. И последнее - это We Care. Это в целом глобально про волонтерство. То есть в детские дома, компания, например, спонсируют поездки в страны 3 мира, чтобы если кто-то хочет, то там занимался образовательной деятельностью. Моя коллега поехала в Таиланд учить в школах. Это на месяц, считается как её рабочее время. Вот она будет заниматься в рамках этой программы волонтерством. И это так, что вот люди сами хотели поехать (ну кто бы не захотел?). Работа там такая, что с 9 до 6 тоже, просто в другой области. Ещё в рамках этой программы у нас недавно был проект One and Seven, когда на протяжении месяца один человек из семи (то есть люди разделяются на команды) будет вести полностью веганский образ жизни, потому что если ты ешь мясо, то это больше углеводородного следа. И вот один человек ест полностью веганскую еду один день в неделю на протяжении месяца. И дальше они всё это регистрируют. Это имеет вид маленького соревнования между командами, и в итоге остается одна команда-победитель (это были мои друзья). То есть очень много разных инициатив, я наверное все не назову, но я решила кластерами назвать.

*Интервьюер:* Отлично, спасибо большое. Очень хорошая база. А скажите, пожалуйста, есть какие-то положительные изменения от всех вот этих инициатив, которые Вы перечислили? Эти изменение, если они есть, можно видеть? И насколько это вообще важно для компании?

*Гость интервью:* Для компании это очень важно, потому что миссия моей компании - это быть долгосрочной и устойчивой компании, то есть существовать на протяжение сотни лет. И когда это и есть миссия твоей компании, то понятно, что устойчивость в целом будет очень важной составляющей повседневной деятельности. По поводу эффектов – это, конечно, видно. Я в целом вижу что когда люди занимаются общей деятельностью, то есть идут сажать деревья или объединяются в команды чтобы правильно пытаться, занимаются спортом вместе, это в итоге влияет на корпоративную культуру. В итоге все становятся друзьями, так или иначе. Это, конечно, еще связано с тем, что компания сама поощряет нетворкинг и скорее неформальную организацию. И устойчивость очень неплохо вписывается в этом.

Я еще замечаю тот факт, что люди видят то, что компания занимается КСО. Они не боятся, если им что-то не нравится, если есть какие-то проблемы, которые их тревожат, то они более открыто приходят об этом говорить. И более открыто высказывают свои инициативы. Собственно, почему я вообще оказалась в этой группе устойчивости? Да потому что я тоже видела, что компании это важно, и я пришла со своим интересом, сказала. Поэтому, конечно, эффект есть. Я их замечаю.

*Интервьюер:* А под словом “люди” Вы имеете в виду сотрудников?

*Гость интервью:* Да, это сотрудники.

*Интервьюер:* Спасибо Вам большое. Вы мне уже перечислили несколько прекрасных примеров как вообще персонал начинает интересоваться всеми этими инициативами и принимать их участие. А скажите, пожалуйста, а с вовлечённостью персонала именно в Вашей организации работают или нет?

*Гость интервью*: Да, конечно. У нас в конце каждой инициативы есть еще опросы, нам прямо анкеты высылают чтобы узнать что понравилось, что не понравилось, имеет ли смысл этим заниматься больше, что можно было бы улучшить. Это тоже можно отнести к трекингу вовлеченности. Ещё, наверное, если говорить об этом, то в конце каждой инициативы высылаются итоги со статистикой, со всем. Чтобы люди понимали чем они занимались, к каким результатам это привело, и мне кажется, это очень помогает мотивировать людей на последующее присоединение к таким проектам. Например, в One and Seven у нас была корпоративная рассылка, где говорилось: “Вместе мы смогли сделали так… Снизить углеводородный след. Одна команда сделала вот это... Другая команда была более креативной в этом аспекте…”.

То есть детально, хорошо всё описывается. Еще в устойчивости, кстати, я забыла сказать, у нас есть раз в квартал встречи с CEO компании, в которой он в целом делится успехами, что хорошо, что плохо, какой прогресс и тема устойчивости там обязательно там обязательно есть. То есть это не просто виртуальные рассылки, но это ещё и CEO компании про устойчивость говорит со всеми сотрудниками напрямую. Мне кажется, это тоже влияет на вовлечённость, а по крайней мере акцент на это делается.

*Интервьюер:* Вы мне перечислили отличные примеры по устойчивости, по КСО. А вот вообще в компании предпринимаются какие-то дополнительные попытки, используются какие-либо техники, чтобы удержать персонал, чтобы заинтересовать больше в работе? То есть Вы сами как сотрудник можете какие-то выделить примеры?

*Гость интервью:* Это будет уже, в том числе, не в сфере КСО. У нас вот хорошо развито horizontal promotions, то есть, когда ты не в одной области растёшь, а если ты устал, то тебя переводят в другой отдел или другую функцию дают и тебе доверяют работать там.

*Интервьюер:* То есть используется ротация персонала, верно?

*Гость интервью:* Верно. Например, в моем подразделении management consulting руководителем является айти консультант, который хотел уйти из компании, потому что просто устал от айти консалтинга. То есть он устал, а его перевели на другую позицию. Сказали: “Хорошо, вы можете заниматься вот этим”. И пока что ему нравится, он занимается менеджмент-консалтингом.

Я думаю, что вот открытость, что если кому-то что-то будет интересно приятно будет вникать во что-то новое, то не так важно, специалист ты в этой области или нет, компания даёт всякие курсы, тренинги, оплачивает это обучение. Если тебе это действительно интересно, то я думаю, что это тоже активности для того, чтобы удержать персонал.

*Интервьюер:* Спасибо большое, я понимаю, что Вы не HR-специалист, но я могла бы задать этот вопрос, может быть, Вы сможете что-то добавить от себя. Какие вообще плюсы Вы можете назвать при высоком уровне вовлечённости персонала?

*Гость интервью:* Я вижу, что растет уровень прозрачности, то есть если ты сам прозрачен и работники сами становятся прозрачными, они говорят о своих проблемах. Они видят, что эти проблемы замечаются, и они чувствуют себя частью компании. Я вижу, что улучшается корпоративная культура, отношения между работниками улучшается. Я замечаю это как работник, который приходит во время ланча обедать и видит, что нет людей, которые сидят в одиночку. Все сидят вместе за столами. Если стол маленький, то видишь как все пододвигают стулья. Там 30-40 человек, все сидят вместе и общаются.

 Я вижу, что это также благодаря тому, что хоть раньше некоторые люди не были знакомы, но они пошли сажать деревья или вместе они пошли волонтерить, а теперь дружат. Это в целом помогает найти людей, с общими интересами. А еще, насколько я знаю из общения с нашими HR-ами, у нас в компании очень низкий уровень текучести персонала. У нас очень мало кто увольняется, это связано в том числе со всеми этими практиками.

*Интервьюер:* Отлично. У меня есть еще несколько вопросов. Пожалуйста, можете мне рассказать еще немного про те инициативы в области sustainability, которые Вы перечислили? Как они вообще повлияли на вовлеченность персонала? То есть Вы отмечали, что люди сами захотели поехать куда-то, сами захотели участвовать в проекте One and Seven и так далее. Какие ещё есть примеры того, что люди начинают лучше относиться к своей работе и качественнее выполнять свои обязанности благодаря инициативам компании в области КСО?

*Гость интервью:* Мне кажется, что в целом, если команды лучше общаются, то это влияет на качество работы команды – у нас нет людей, которые работают в одиночку. Айти консультант, они в команде всегда работают. Я вижу, что когда люди скорее в дружественной атмосфере работают, то это повышает качество труда. Устойчивые инициативы помогают развивать неформальную культуру в компании. И поэтому я вижу, что нет такой большой бюрократии - чтобы прийти к CEO что-то спросить, то не нужно сильно заранее назначать время. У нас, например, CEO тоже очень часто вместе с работниками идет сажать деревья или помогать. В итоге получается, что это помогает и организационную структуру улучшать, потому что нет такой дистанции власти. Я думаю, что это в целом влияет на время принятия решений. В целом, как я замечаю, прогресс происходит через улучшение корпоративной культуры, потому что неформальной атмосфере лучше и легче работается.

 И еще - если ты видишь, что тебя слышат, а у нас есть какие то инициативы, только которые работники предложили. То есть компания не предлагала это, работники сами это предложили. Им дали свободу это инициировать в рабочее время за счёт компании (с оплатой). А мне кажется, если люди это видят, то это дает больше мотивации оставаться в этой компании, потому что не всегда все деньгами измеряется. Люди хотят также видеть, что их ценят, и люди видят, что их усилия оцениваются и остаются. То есть я бы связала это еще так.

*Интервьюер*: Отлично! А скажите, пожалуйста, на Ваш взгляд, приверженность компании и вообще вовлеченность в работу – они выше, когда компания направляет свои действия внутри организации, то есть, соответственно, занимается обучением персонала, работает над транспарентностью или когда компания направляет КСО инициативы на внешнюю среду?

*Гость интервью:* Внутри. Внутренние инициативы, конечно же. Я сама проводила интервью с работниками, спрашивала их про устойчивость для нашего проекта. Я спрашивала их насколько КСО на их взгляд важна для компании. Как они определяют для себя КСО – здесь много говорят про аспект, связанный с природой, что круто помогать местным сообществам, круто помогать школам. Но всё равно самым важным аспектом они для себя стало внутренние инициативы КСО. Это социальный пакет, хорошая страховка что их слышат, что у нас ценится разнообразие в компании – в общем, всё, что напрямую касается людей, то, что на прямую сотрудники на себе ощущают, имеет больший эффект, чем какой-то вклад в экологические аспекты. Я так вижу эту ситуацию. То, что напрямую на сотрудников влияет – то и является самым важным.

*Интервьюер:* И наверное, один из последних вопросов, что хотела Вам сегодня задать – Вы можете описать реакцию сотрудников на внешние действия компании в области КСО? Нравится это им, они как-то обсуждают это всё время или им всё равно?

*Гость интервью:* Они обсуждают это и я вижу то, что они делают это с гордостью. Они говорят, что круто работать в компании, которая пытается помогать не только нам, которая не эгоистично вкладывается только в нас, а еще и помогает другим. Они видят это как улучшение репутации компании, они гордятся, что работают именно в такой компании, которая этим занимается. И при этом они сами хотят вовлекаться в это, потому что им тоже приятно. Я тоже вовлекаюсь, потому что “сегодняшний день прожит не зря”. Мы сделали что-то хорошее сегодня, и поэтому я вижу, что эффект скорее очень приятный. Люди обсуждают и делают это с гордостью. При этом есть, понятно, редкие люди, которые не то, чтобы не поддерживают внешние инициативы, они сами в целом не понимают смысла устойчивости. Они как агностики, которые не особо понимают зачем нужна КСО, если основная цель бизнеса – приносить прибыль. Вот такие люди. Но я таких встречала за все время только два человека. Все остальные видят ценность.

*Интервьюер:* И заключающий вопрос - то есть Вы можете отметить то, что вот инициативы в области КСО влияют на то, что у Вас в компании низкий уровень текучести?

*Гость интервью:* Конечно, да. Потому что люди устают работать только в одной области, делать только одно. Мне кажется, это зависит от реализации, но инициативы в области КСО и устойчивости, они в целом помогают сплотить коллектив. Это работает как одна из HR-механик, чтобы улучшать корпоративную культуру и сплачивать коллектив между собой. Поэтому мне кажется, когда люди чувствуют, что их ценят, что они часть коллектива, что они вместе делают добрые дела, то это помогает перебороть многие другие минусы.

*Интервьюер:* Спасибо Вам большое за такой объем полезной информации.

*Гость интервью:* Пожалуйста, удачи!

## **Приложение 3. Интервью с представителем компании Уралхим**

Гость интервью: старший ESG-менеджер, Уралхим.

Интервьюер: Анна Куликова

Дата интервью: 21.03.23.

*Интервьюер:* Добрый день! Спасибо Вам большое, что согласились поприсутствовать на данной встрече и нашли время на это интервью. Давайте начнем.

*Гость интервью:* Здравствуйте, Анна. Я посмотрела вопросы, которые Вы мне высылали. Сразу могу оговорку такую сделать, что у нас, к сожалению, последние пару лет не отслеживался количественно вопрос вовлеченности, поэтому если у Вас цель еще и в том, чтобы как-то посмотреть, грубо говоря, какую-то корреляцию и цифры, то здесь я вряд ли смогу помочь, но в остальном готова по этим вопросам пройтись.

*Интервьюер:* Поняла.Что же, будем искать варианты. Спасибо, во всяком случае, Вы дадите мне качественную информацию, которую я смогу потом обработать. Вы можете немного поподробнее рассказать вообще о своей должности, о своём месте в структуре организации? Я изучила, конечно же, и сайты, и информацию об Уралхиме и посмотрела, что очень хорошо, что компания вообще занимается ESG-повесткой, то есть там большой объём информации на этот счет имеется, но хотелось бы услышать конкретно о Вас, о Вашей должности, чтобы больше понимать Ваше место в организации.

*Гость интервью:* Да, да, конечно. Смотрите, моя должность звучит как старший менеджер по ESG, по большому счету у нас есть департамент устойчивого развития, соответственно, главный руководитель носит должность директора по устойчивому развитию. И у нас это встроено в структуру дирекции по стратегии. Соответственно, директор по стратегии подчиняется генеральному директору. Департамент устойчивого развития, по сути, катализирует всю тематику ESG. То есть понятно, что HR департамент отвечает за всю тематику HR, отдельная функция отводится экологии, но вот следить за тем, что происходит, такое собирание каки-то трендов, запросы, постановка целей и задач в рамках ESG-стратегии, ее продвижение и популяризация – это то, чем мы занимаемся.

*Интервьюер:* Спасибо большое. Я посмотрела, что на сайте есть отчёты по ESG документации, но, к сожалению, они только за 2021 год. Скажите, пожалуйста, с чем связано то, что нет ни более ранних, ни более поздних отчетов?

*Гость интервью:* Да, правильно.Первый отчет был только опубликован в прошлом году. Соответственно, в структурированном виде, у нас вся эта история не так давно происходит.

*Интервьюер:* Спасибо большое, а скажите, пожалуйста, вы могли бы привести какие-нибудь примеры внешних и внутренних инициатив в области КСО в вашей организации? То есть понятно, что можно привести такие, наверное, внешние, яркие примеры как благотворительность. И если Вы немного подробнее про это расскажете, то будет прекрасно. И внутренние тоже, это то, что направлено на сам персонал в компании. Может быть, у Вас есть информация, которой нет в общем доступе или которая является критически важной?

*Гость интервью:* Смотрите, если нужно структурировать, то я бы разделила это в соответствии с тем, как это у нас заложено в стратегии ESG, то есть разделение на блоки. Это как раз, если взять вот социальный блок, то там повестка связана с нашими социальными программами, с развитием местных сообществ – это как раз то, что да, больше всего похоже на благотворительность. Также это все HR-инициативы по развитию персонала, по обучению персонала, по дополнительным программам, по программам благополучия персонала. Это всё тоже социальные компоненты. Потом то, что касается экологических инициатив, то там два больших блока — это экология, собственно охрана окружающей среды, энергоэффективность и противодействия изменению климата. То есть выстраивание системы природного менеджмента и, в дальнейшем, надеемся, у нас будет климатическая стратегия, которое также сможем дальше развивать. Потом по социальному компоненту есть также направление по устойчивому сельскому хозяйству, в котором большая часть - это обучение фермеров и развитие экономической грамотности. То есть мы развиваем сервисы, проводим разные образовательные семинары, к примеру, о том, как использовать минеральное удобрение, какие именно нужны, что именно в каких почвах может использоваться. И в России, или, например, у нас есть африканское направление, где мы достаточно много тоже работаем с местными сообществами и с дистрибьютерами. Есть блок по правам человека, в рамках которого у нас, ну, пока не сказать, что очень много, что происходило, но мы недавно начали с политики права человека, которая будет в ближайшее время опубликована. И кодекса этики для персонала, а также мы сейчас проводим оценку рисков в области прав человека, то есть сравниваем (ну, то есть там сейчас довольно аналитическая работа, сравниванием количественные показатели по компании со средними показателями по отрасли, по регионам, смотрим, где у нас могут быть потенциальные риски). И в G-блоке, корпоративное управление, соответственно, развитие структуры, совершенствование антикоррупционных программ и направление по устойчивой цепочке поставок - то есть развития наших отношений с поставщиками и так далее. В каждом из этих боков установлена стратегия 2025, стоят цели – качественные и количественные, по которым мы работаем. А, еще работаем над охраной труда и безопасности.

*Интервьюер:* Отлично, спасибо огромное. То есть получается, что все-таки ESG инициативы очень важны для Вашей компании. Если я правильно помню, то на панельной дискуссии на Молодежном форуме труда Вы немного говорили про то, что использование ESG и корпоративной социальной ответственности влияет прямым образом на имидж организации. А какие ещё можете положительные изменения перечислить, которые перенеслись в организацию благодаря как раз таки использованию инициатив в области устойчивости?

*Гость интервью:* Я бы сказала что, несмотря на то, что имиджевая составляющая – это, наверное, такое, что легче всего выделить обычно бывает да, то, что всегда все воспринимают повестку как раз там через имидж и какое-то общее восприятие компании. Но это не единственное и не главное, однозначно, потому что всё-таки по большей части мы стараемся сильно воздействовать на внутренние изменения. И по каждому направлению эти внутренние изменения они оказываются важнее, чем какая-то внешняя позиционная картинка. Например, если взять там “тяжелые” направления, как охрана труда, например. Понятно, что мы заинтересованы в том, чтобы работать без производственного травматизма, то есть сначала снижать уровень травматизма. Еще мы заинтересованы в программах развития персонала, потому что мы хотим привлекать самых мотивированных и сильных сотрудников, также мы заинтересованы, опять-таки на внутреннем уровне, в том, чтобы противодействовать коррупции, чтобы у нас не было каких-то неприятных случаев с этим связано, и с тем, чтобы в целом у нас дальше была какая-то, допустим, экономия для компании за счёт того, что мы противодействуем появлению случаев коррупционных и так далее. Это и здесь внутренние изменения. Они на самом деле самые важные, то есть если взять отношения с местным сообществом, то, скажем, наши экологические программы нацелены, ну там как на соблюдение действующего законодательства, конечно же, чтобы не было, допустим, больших нарушений по нормам, но и с тем, чтобы у жителей этого региона, где у нас расположены производственные площадки, чтобы им было комфортно там жить, чтобы им хотелось и у них была возможность остаться в месте, где они живут и, например, потенциально также они могли бы пойти в будущем работать и на другие наши активы.

*Интервьюер:* Да, понятно, Спасибо большое. А далее у меня есть несколько вопросов, они, конечно, больше относятся к сфере HR. Я понимаю, что это не совсем Ваш профиль но может быть Вы бы смогли какие-то комментарии где-то как сотрудник, где-то как руководитель. И Вы уже упомянули, что нет количественных данных по вовлечённости персонала на данный момент. Но как вообще происходит работа с вовлеченностью в компании? То есть даже, может быть, не учитывая количественные данные, Вы можете отразить какие-то инициативы, которые направлены на эту область, на то, чтобы повысить мотивацию сотрудников, чтобы заинтересовать их в работе?

*Гость интервью:* Да, понятно. Знаете, на уровне отдельных программ это как раз легче обозначить. Что касается количественных данных, то у нас есть такая идея - мы раньше отслеживание вовлеченности проводили, просто последние пару лет, к сожалению, не было, надеюсь, что в будущем такая практика вновь появится, мы к ней вернемся, потому что считаем ее очень полезной. Например, если так на развитие персонала посмотреть, то у нас много обучающих программ достаточно сильных, которые в том числе нацелены не на развитие каких-то конкретных знаний, а на развитие понимания того, как работает компания по разным направлениям. Ну, например, у нас две большие программы были в рамках корпоративных университетов в 2021 году. Одна из программ - это школа аналитики данных, которая очень большой популярностью пользовалась, где все желающие могли бы поучаствовать. Долго длилась программа, там были лекции, практические занятия, в конце сотрудники делали свои собственные проекты. То есть это возможность для сотрудников развить свои какие-то компетенции. И очень много было участников, которые дошли до конца, даже до реализации проектов. То есть они смогли применить это как-то совершенно по-новому в своей практике или, например, ещё одна программа УралХим Бадди, которая нацелена была на то, чтобы помочь новым сотрудникам адаптироваться, то есть тоже это были лекции, практические занятия, которое были нескольких месяцев встроены в процесс работы. То есть это не какая-то отдельная учебная, очная программа - периодически вот приходили занятия. И по итогу сотрудники, которые участвовали в этом, могут помогать тем, кто пришёл в компанию, помогать с адаптацией и с погружением. Вот также, если взять, например, спортивные программы, которые мы реализуем – это тоже ощущение принадлежности к команде. Это сейчас развивается для сотрудников разных площадок. Периодически организуются мероприятия, соревнования, спартакиады, все это достаточно хороший отклик у сотрудников находит.

*Интервьюер:* Отлично. Вот вы говорите, что хороший отклик, то есть Вы замечали это на своих подчиненных? То есть люди начинали лучше работать, может быть, продуктивнее, на Ваш взгляд?

*Гость интервью:* Очень сложно мне оценить продуктивность без четких количественных данных. Но если брать качественные данные, то как, например, после истории со школой аналитики - просто мы видим, что кто-то раньше просто руками считал, а потом научился делать даже сложные расчеты, документы, куда это всё подтягивается, и вот без этой программы этого вот не было бы. Это вот с одной стороны, а с другой просто мы видим, что у людей больше есть сейчас мотивации работать в нашей компании, они чувствуют дух того, что они именно в УралХиме работают, это становится для них очень ценным – они сами говорят об этом. А вот по результатом какой-то ежедневной работы, то тут не могу сказать, что отслеживаю повышение продуктивности, не могу это оценить.

*Интервьюер:* Скажите, пожалуйста, а почему перестали отмечать уровень вовлеченности персонала количественным методом? Это было с чем-то связано?

*Гость интервью:* Это как раз та информация, которой я предпочту не делиться. Не хотелось бы выносить ее в публичную плоскость.

*Интервьюер:* Поняла Вас. Вы не могли бы немного прояснить для меня один момент по поводу программы Уралхим Бадди, которая используется для адаптации персонала? Единственный момент, который я хотел уточнить - это добровольная программа?

*Гость интервью:* Да, это полностью сделано на инициативе сотрудников. То есть их никто не назначал, не мотивировал как-то дополнительно, они сами захотели участвовать.

*Интервьюер:* Давайте тогда вернемся с тропинки HR в область КСО. Скажите, пожалуйста, на Ваш взгляд, можно ли вообще использовать корпоративную социальную ответственность как метод повышения уровня вовлечённости персонала?

*Гость интервью:* Знаете, я думаю что да, можно. Здесь хорошим примером были бы программы корпоративного волонтерства, потому что мы видим на практике, что когда люди начинают принимать какое-то личное участие в этих программах, то в целом это всегда даёт больший эффект, чем если просто программа, которая где-то там происходит. Опять же, очень сложно вот отвечать на вопрос про мотивацию без количественных данных, потому что это то, что надо измерить и сравнить.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо большое. Сейчас перейдем к финальному моменту. Есть ситуации, когда компания УралХим совершает какие-то внешние инициативы КСО, допустим, вот недавно читала, что была выделена гуманитарная помощь одной африканской стране. Подскажите, как вообще сотрудники реагируют на такого рода инициативы? На эти новости им всё равно или они об этом говорят, или они этим интересуются - то есть, какая реакция у сотрудников?

*Гость интервью:* Я бы сказала бы, что инвестиции в благотворительность и прочее, конечно, находят совершенно разный отклик у сотрудников. В том числе это относится и к поставкам удобрений бесплатных – это больше влилось как-то в миссию нашей компании – в обеспечение продовольственной безопасности. И такие действия в данных рамках получаются очень масштабными, поэтому это то, о чем все осведомлены. И можно говорить о том, что отклик какой-то у сотрудников находит, я бы так сказала. Если говорит о каких-то программах поменьше, то это воспринимается, с одной стороны, как данность, то есть мы это делаем – и хорошо что делаем, ничего больше. Но на местном уровне, конечно, всем интереснее программы, которые с людьми связаны. К примеру, в одном из наших филиалов, на химическом комбинате, у нас есть корпоративная группа в детском саду, которую, понятно, компания оплачивает, ремонт проводит, еще что-то в этих садиках. И это непосредственно на сотрудников тоже влияет, так как, например, мамы могут выйти на работу раньше, потому что они могут отправить ребёнка в этот садик. Такого рода инициативы, конечно, находят большой отклик.

*Интервьюер:* Наверное, это всё, что я хотела сегодня у Вас спросить, спасибо Вам огромное за предоставленную информацию!

## **Приложение 4. Интервью с представителем Газпром Интернэшнл**

Гость интервью: заместитель начальника управления интегрированных систем менеджмента, Gazprom International Limited (Газпром Интернэшнл)

Интервьюер: Анна Куликова

Дата интервью: 04.04.23

*Интервьюер:* Добрый день! Спасибо Вам за то, что согласились дать это интервью. Давайте начнем. Можно ли немного поподробнее узнать о Вашей должности в компании, чтобы лучше понимать Ваше место в организации?

*Гость интервью:* Моя должность – заместитель начальника управления интегрированных систем менеджмента. Наше управление имеет такую очень специфическую роль в организации - мы занимаемся разработкой всей системы управления компании, её поддержанием, её работоспособностью, совершенствованием системы управления и развитием. Ну, система управления классическая, включая управление менеджментом качества, систему управления охраной труда и экологическую безопасность. Всё, что связано с внедрением требований международных стандартов в деятельности организации. Также у нас в зоне нашей ответственности находится риск-менеджмент - по сути, всеми этими прекрасными вещами мы не ограничиваемся. Также занимаемся внедрением механизмов постоянного совершенствования деятельности, рациональные предложения, всё, что с этим связано, также управление изменениями - все эти прекрасные вещи, которыми никто особо не хочет в компании заниматься – это все у нас.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо большое. Не подскажите еще, пожалуйста, Вы работаете в дочерней компании ПАО Газпром или в основной организации?

*Гость интервью:* Так, значит, мы представляем собой одну из компаний группы Газпром, но мы не дочернее предприятие. На нас напрямую не распространяются абсолютно политики и требования ПАО Газпром, только выборочно - какие-то распространяются, какие-то - нет. Ну я бы сказала, что есть группы процессов, по которым мы точно и полностью соответствуем требованиям ПАО Газпром, а есть бизнес-процессы, по которым мы работаем, в которых требования от ПАО Газпром исходят только в рекомендательном характере. Вот мы их учитываем только как организационные инструменты и предложения. Почему? Объясню - потому что всё-таки наша компания, в чём её специфика? Мы работаем на зарубежных рынках, то есть наша задача - повышение эффективности нефтегазовых проектов ПАО Газпром за рубежом, за пределами РФ. Соответственно, мы должны учитывать не только стандарты и требования российских компаний, в том числе ПАО Газпром, законодательство Российской Федерации, но и требования законодательные требования стандартизации там, где у нас идёт реализация наших нефтегазовых проектов.

*Интервьюер:* Благодарю Вас, давайте тогда перейдем к основной части. Скажите, пожалуйста, Вы можете привести примеры как именно корпоративная социальная ответственность или, если она по-другому у Вас в компании называется, используется в организации, то есть какие есть внутренние и внешние примеры?

*Гость интервью:* На самом деле очень большой спектр таких примеров и механизмов, которые в части КСО компания используют, применяет. Но если начать с внутренних, допустим, то это огромнейший просто спектр всевозможных обучений, которые мы распространяем на сотрудника. Это обучение как внутреннее, когда мы привлекаем тренеров из самой компании, воспитываем внутренних тренеров из группы Газпром. Есть в Газпроме специальное такое учреждение - Газпром Корпоративный Университет, который занимается обучением именно сотрудников компании, куда мы приглашаем как только внутренних тренеров, так и каких-то приглашённых звёзд извне, то есть это некий такой университет, который занимается обучением. Но мы не ограничиваемся тренингами только из Газпром Корпоративный Университет. Мы также развиваем сотрудников и направляем на международное обучение, на образовательные программы, как на повышение квалификации, так и на переквалификацию. То есть все виды и типы обучения, которые существуют в природе, они у нас все есть. Это очень хорошо организованная, систематизированная деятельность. Также у нас есть корпоративный спорт Газпрома, очень большое внимание уделяется корпоративному спорту, причём здесь у нас идёт ориентация как на детей сотрудников, так и на уже взрослых сотрудников – тут и различного рода чемпионаты, и участия в марафонах, то есть все социальные активности, которые могут быть в части спортивных каких-то мероприятий, у нас все это присутствует. Более того, есть регулярные конкурсы, спартакиады. Вот последний год их не было, ну, по понятным причинам, и COVID тоже сыграл там свою роль негативную, так как был запрет на какие-то коллективные мероприятия. Ну, а последний год – там особо радоваться нечему было и праздновать. Еще из культурно-массовых мероприятий – у нас проходит много творческих конкурсов, уделяется много времени поиску талантов и всевозможных творческих мероприятий у сотрудников. Это и конкурс песен и плясок, творческие номера, у нас также есть внутренний корпоративный конкурс “Факел” — где могут участвовать любые сотрудники из компаний группы Газпром. И, в общем, это такое интересное очень мероприятие, которое тоже вот в последний год не проводилось по понятным причинам. Но может принять участие любой, проявить себя, плюс пригласить на участие членов семьи. То есть все эти вещи направленны на: во-первых, укрепление внутренних коммуникаций и нетворкинга внутри компаний группы, а во-вторых, на предание некоего элемента семейственности, чтобы компанию наш сотрудник воспринимал как часть не только рабочей своей жизни, но и как часть личной жизни. Да, мы интегрируем семью сотрудника в жизнь компании максимально. Плюс очень много всяких конкурсов и мероприятий для детей устраиваются и, помимо новогодних праздников и прочего обязательного, вот такого, что делают все, у нас в компании очень много проходит конкурсов рисунков, вот по охране труда мы проводили мероприятия, когда детишки рисовали то, какие могут быть риски на работе и как их избегать. Ну, то есть такие вещи, которые, с одной стороны, популяризируют ценности компании – то есть, например, охрана труда, здоровье и безопасности сотрудников на работе, так и привлекают членов семьи к подобного рода мероприятиям. Также у нас очень много всяких историй относительно ДМС и прочего. Всё, что связано с охраной здоровья в плане регулярных и ежегодных check-ups с очень таким широким спектром врачей, которых мы проходим регулярно. Причём это на всех распространяется, неважно, вы занимаетесь офисной работой или вы действительно занимаетесь физическим трудом, связанным с какими-то рисками. В любом случае, проходите обследование, просто для кого-то оно более расширенное, если у вас какие-то реальные риски есть на работе, а для кого-то это просто стандартный перечень докторов. Ну это если говорить про внутреннюю КСО, как бы направленную на сотрудников - я на самом деле там много всего могу приводить в пример. Если говорить про внешнюю сферу, связанную с социальной ответственностью корпоративной, то, конечно же, это раскрытие информации, так как ПАО Газпром — это публичное акционерное общество. Отчётность полностью прозрачна и открыта. Относительно экологических норм и требований компания тоже очень много чего делает интересного. Во-первых, у нас система управления экологической безопасности в нашей компании сертифицирована по iso 14001, по международному стандарту, так же, как и охрану труда по 45001 – мы сертифицированная компания. Мы поддерживаем этот сертификат, но я считаю, что это база - такой фундамент, на котором компания должна выстроить что-то дополнительное, в частности, что мы выстраиваем, конечно же, это раздельный сбор мусора и его утилизация. Мы здесь очень серьёзно к этому относимся в офисе, у нас там контейнеры есть, регулярно вывозятся батарейки. То есть такие редкие виды отходов, которые сложно в России утилизируются, но вот мы всё равно пошли на этот шаг, потому что у нас очень многие сотрудники ожидают от работодателя ответственности в этой сфере. Плюс мы, конечно же, когда в странах присутствия реализуем наши нефтегазовые проекты, входим в определённые концессии и в совместные предприятия с нашими операторами. Безусловно, мы предъявляем требования к соблюдению природоохранного законодательства и законодательства в сфере охраны труда. Это очень серьёзные вещи, это включается в нефтегазовые контракты как одно из важнейших требований, но здесь мы как бы не одиноки в ожиданиях, так как также есть законодательство страны присутствия, которое мы также учитываем, естественно, и мы не имеем права его нарушать. И тут я плавно перехожу к GR. Когда мы выстраиваем взаимоотношения с органами госвласти, то для нас это чуть ли не ключевая компетенция, которой владеет наша организация, это наше основное конкурентное преимущество. Мы очень хорошо выстраиваем взаимоотношения с представительными органами власти в странах присутствия, так как это является одной из наших задач. Поддержка реализации проекта через упрощение процедуры принятия решений, связанных с органами госвласти, то есть мы с ними постоянно взаимодействуем и объясняем, популяризируем нашу деятельность. Рассказываем о том, что происходит, зачем это происходит. Плюс всевозможные инициативы, которые могут быть сделаны совместно с государствами стран присутствия, мы также в них участвуем, те же эко инициативы или, например, улучшение условий труда работников в конкретной стране. К примеру, в Алжире у нас недавно был проект по улучшению условий труда работников. В Бангладеш, одной из беднейших стран мира, тоже проводим проект. То есть очень много работаем с представителями госвласти, чтобы как-то облегчить условия труда, помочь населению, которое работает на наших проектах. Опять же, нефтяная и газодобывающая отрасль – к ним традиционно существует повышенное внимание со стороны общества. Так было и будет в любой стране, не только в России. Вот здесь сам факт работы на этом рынке налагает определённую ответственность как социальную, так и экологическую. И здесь, конечно же, мы все необходимые меры реализуем и в том числе через GR инструменты. Я считаю, что это один из важнейших, собственно, ресурсов, которые в принципе нефтегазовая компания должна использовать. К примеру, если это какие-то глубоководные работы, то есть добыча идёт в океане, происходит разработка месторождения, то мы не можем просто сказать, что мы защищаем китов и точка. Мы должны показать, что конкретно мы делаем. Это, как правило, очень дорогостоящие вещи, которые нужно ещё также согласовать, получить разрешение на реализацию определенных мероприятий. Поэтому вот это всё очень взаимосвязано и всё очень интересно. Нефтегазовая отрасль в этом плане богатейший источник информации. К примеру, проект Сахалин 2, который реализуется на Сахалине, соответственно, они очень плотно занимаются охраной китов, они отслеживают их миграции. Они смотрят, как влияет добыча углеводородов на жизнь китов, и насколько это их травмирует или не травмирует. Они очень много изучают, они это используют как элемент тоже определенной корпоративной культуры, у них там даже в офисе есть такое интерактивное табло, на котором вот эти все чипированные киты, как они движутся, в какой они точке, они уже даже имена дали. Ну то есть такой элемент вовлечения работников в деятельность. Мы, вот непосредственно наша компания, не занимаемся добычей, мы не операторы. У нас нет такой деятельности, которая взаимодействовала бы с живой природой, но при этом мы взаимодействуем с населением, с обществом, а также с государством, с представителями органов госвласти.

*Интервьюер:* Спасибо Вам большое за такой развернутый и полный ответ. Много вопросов сразу отпало, потому что Вы мне дали просто отличный материал. Тем не менее, можно немного у Вас уточнить один момент? Вы вот отмечали позитивные моменты при внедрении КСО, когда укрепляется внутренняя коммуникация между руководителем и сотрудниками, есть некая семейственность. Может быть ещё что-то можете дополнить? Какие-то ещё положительные изменения в целом в организации, которые появились благодаря КСО?

*Гость интервью:* Ну, во-первых, я считаю, что КСО и вообще всё, что связано с этим, помогает привлекать молодое поколение в организацию. Ну не только молодое, но насчет молодежи у меня сейчас такое мнение, что здесь кроется ключевой point, который нужно отслеживать всем работодателям, которые в современном мире борются, пытаются какое-то конкурентное преимущество в этой сфере создать для себя. Поколения X, Y, Z - они приходят за стабильностью, они приходят за ДМС, они приходят за регулярной заработной платой, которая соответствует рыночному уровню. Эти люди приходят за стабильностью и за брендом. Поколение миллениалов, которые вот самое последнее сейчас работающее поколение, ваше поколение и ребята чуть постарше, они приходят сейчас за ценностями. Они выбирают компанию, которая разделяет их взгляд, их ценности - для них это важно, поэтому вот эти все вещи, которые мы реализуем, вот таким образом, они помогают привлекать молодых ребят. И, более того, вот я, когда интервьюирую себе сотрудников в своё управления потенциальных, в тот момент, когда они мне начинают задавать вопросы, практически все спрашивают: “А вот какие вы инициативы реализуете в части экологии? Несете ли вы ответственность за жизнь и психологическое здоровье сотрудников? Как вы развиваете работников, как видите карьерный путь? Что для вас комфорт психологический сотрудника?”, то есть такие вещи, которые раньше непринято было спрашивать. Сейчас это нормальная вещь, мы это воспринимаем тоже как реалии современного мира и пытаемся как-то системно на это отвечать, внедряя определённые бизнес-процессы. А что ещё это даёт? Ну, помимо привлечения новых сотрудников, я понимаю, что это способствует удержанию персонала. Вот помимо привлечения новеньких ещё и выстраивает основу для такого долгосрочного сотрудничества с нашими сотрудниками, которые уже работают по 10 и даже по 20 лет в компании. Вообще компания Газпром славится тем, что она очень долго удерживает своих сотрудников, все инструменты на удержание, которые можно придумать, они все у нас реализованы, включая какие-то программы по поддержке, по обеспечению сотрудников жильём, поддержка молодых семей, какие-то ипотечные кредитования. А что ещё? Ну вот чёткий карьерный путь, когда сотрудник понимает, чего он может добиться и что нужно для этого сделать. Это всё есть, плюс какие-то примеры - мы стараемся популяризировать то, как успешная работа способствовала дальнейшему карьерному росту человека. Ну и плюс вот я считаю, что тоже очень важно: это понимание, что ты как часть организации делаешь что-то важное для этого мира. Вот это та самая ценность, о которой, я считаю, можно и нужно говорить, и компания это делает через вот как раз внутреннюю и внешнюю коммуникацию.

*Интервьюер:* Спасибо большое. Теперь можно ненадолго отойти от истории с КСО и поговорить про зону HR. Скажите, как именно работают с вовлеченностью персонала в Вашей организации? Может быть приведете какие-нибудь примеры как конкретно это реализовывается на практике?

*Гость интервью:* Вовлеченность персонала, как по мне, на самом деле очень сложно измеримая категория. Вовлечённость — не значит результативность, на мой взгляд, потому что вот та же результативность и производительность — это получение конкретного результата в определённое время за определённую стоимость. Стоимость я имею в виду только не только финансовые затраты, но и те же трудозатраты, которые важны для достижения этого результата. А вовлечённость, на мой взгляд, вот это, что делает из хорошей работы превосходную. Это если сотрудник без каких-то дополнительных моментов, вроде негативно развивающийся обратной связи, вам изначально выдаёт лучшее из того, что он может сделать. Вот есть определённый лимит способности у человека, и компания развивает, повышает этот лимит путём обучения, путём ротации, путём различного рода проектов, которые в которых сотрудник участвует. Я вот всегда на это делаю ставку - ко мне приходит человек с энным набором компетенций и моя задача делать из этого энного набора компетенций как можно больший спектр, чтобы я могла этим спектром варьировать и ставить этого человека на разные проекты. И вот для меня вовлечённость это когда сотрудник максимально заинтересован в том, чтобы этот набор компетенций расширять, и что он видит применение этих компетенций в своей работе, что он понимает, что он не просто так учится или что он учится не для того, чтобы потом идти в другую компанию, там их применять, и когда я точно знаю, для чего я сотрудника обучаю и это я сейчас не говорю, да, там про какие-то курсы, я говорю про learning by doing. Вот мы работаем и учимся, мы участвуем в разных сложных проектах, мы участвуем в каких-то новых видах деятельности, которые для сотрудника нетипичны. Для меня это вовлечённость, когда человек хочет этим заниматься и он готов себя развивать максимально.

*Интервьюер:* То есть обучение выступает как такой крепкий метод повышения вовлеченности персонала, верно?

*Анна:* Абсолютно так, да. Я убеждена в этом. Причём обучение не формальное, а вот именно такое практическое обучение, когда мы чётко понимаем и оцениваем компетенции, которые есть у сотрудников. Вот это компетентностный подход. Это когда мы планируем его дальнейшее развитие через индивидуальный план развития. У нас это в HR-е очень хорошо развито, на каждый год производим оценку персонала, даём обратную связь о том, что было хорошо, не очень хорошо и выстраиваем план развития на следующий период.

*Интервьюер:* Отлично! Я согласна с тем, что измерение вовлеченности - это очень сложный момент, при работе с ним во многих компаниях встречается множество трудностей. Как это организовано у Вас в компании?

*Гость интервью:* В нашей компании мы измеряем вовлечённость, во-первых, через критериальную оценку, которую проводит руководитель ежегодно при оценке деятельности своих подчинённых. То есть у нас есть набор критериев soft-скиллов, как сейчас принято говорить, который должен демонстрировать сотрудник в своей работе, например, системное мышление, внимание к деталям. Ну, то есть много-много всего такого, что как бы соответствует критериям идеального сотрудника, и в том числе есть вещи в этих критериях, которые оценивают вовлечённость - вот мне сложно сейчас вспомнить как конкретно они сформулированы. Если я не ошибаюсь, это ориентация на результат и прочее. И мы вот по совокупность этих критериев оцениваем каждый год каждого сотрудника, причём у нас даже руководители оценивается, помимо генерального директора, то есть абсолютно все оцениваются по этим критериям и, исходя из зоны роста, которые в результате этой оценки образовались, мы формируем план развития.

*Интервьюер:* Понятно, Спасибо большое. А скажите, Вы как специалист можете прокомментировать данный момент - можно ли вообще использовать инициативы в области КСО как один из методов повышения вовлеченности персонала?

*Гость интервью:* Ну конечно, безусловно, это очевидно, потому что даже сам факт вот той же тренинговой деятельности и ротации персонала, участия во всевозможного рода мероприятиях это, по сути, одни из таких инструментов повышения вовлечённости - так а как еще вовлекать? Мы же не можем каждый день сидеть, ну я сейчас утрирую, конечно, и рассказывать как прекрасно работать в нашей компании - это должно подтверждаться какими-то практическими примерами и по мне так вот организация, которая имеет у себя механизм выращивания сотрудника, развития его компетенций и, более того, дальнейшее применение этих компетенций на корректных проектах, то есть он не просто там чему-то научился и сидит с этим инструментами, ничего с ними не делает, а он сразу пошёл и начал практически отрабатывать то, что он узнал в теории, и тем самым он развивает себя. Тогда, конечно, он будет заинтересован в том, чтобы остаться в компании, чтобы максимально демонстрировать себя, максимальную результативность показывать, свою эффективность и так далее. Это вот очень важная сторона. Ну и о чем я уже говорила, это ценности, потому что современное, новое поколение и плюс те сотрудники, которые такой ценностный подход в жизни применяют, для них важно работать в компании, которая коррелирует с их ценностями.

*Интервьюер:* Хорошо, тогда вот у меня, скорее всего, вопрос, на который напрашивается очевидный ответ. На Ваш, опять же, взгляд, внешний или внутренний подход к инициативам в области КСО больше влияет на то, что сотрудники начинают быть более вовлеченными в организацию?

*Гость интервью:* Ну в нашем случае это абсолютно будет внутренний. Внешний подход тоже, безусловно, очень важен, но все-таки для людей большую ценность имеет внутренний подход, который нацелен непосредственно на них самих.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо. И финальный вопрос - Вы отмечали связь между действиями компаниями в области внешней КСО и реакцией сотрудников на эти инициативы? Вот что они думают, что они говорят? Или им все равно что там компания, например, делает для общества?

*Гость интервью:* Нет, им не все равно, это очень активно обсуждается, очень живой отклик на самом деле имеет, если правильные коммуникации, опять же, выстраивать - как внешние коммуникации, так и внутренние. Если внутренние коммуникации правильно выстроены в компании, то это не может оставаться без внимания. Во всяком случае, у нас так точно - у нас в компании существует новостной портал, где именно внутренний сайт, где не внешний интернет, а интранет. Мы публикуем туда все эти новости о том, что компания делает, для чего она это делает, плюс мы таким образом ещё привлекаем сотрудников - мы периодически организовываем конкурсы. Например, конкурс фотографий с каких-то проектов, которые компания реализовала в той или иной стране. И то есть сотрудники демонстрируют там свой художественный взгляд на мир, плюс мастерство фотографа и плюс мы тем самым популяризируем то, чем занимаетесь компания и для чего она все эти инициативы делает. А так, в любом случае, внутренние инициативы более резонансные, чем внешние, конечно.

*Интервьюер:* Конечно, когда это направлено на людей, то они это чувствуют гораздо лучше. Спасибо Вам большое, Анна, мне кажется, Вы дали мне максимальное количество информации, которую можно было вообще дать по этой теме. Спасибо Вам еще раз, что уделили мне время. До свидания!

*Гость интервью:* Пожалуйста! До свидания.

## **Приложение 5. Интервью с представителем компании Melon Fashion Group**

Гость интервью: начальник отдела коммуникаций

Интервьюер: Анна Куликова

Дата интервью: 13.04.2023

*Интервьюер:* Здравствуйте! Спасибо Вам за участие в данном интервью. Не могли бы Вы рассказать про свою должность, чтобы понимать Ваше место в организации?

*Гость интервью:* Здравствуйте, Анна. Я занимаюсь внутренними и внешними коммуникациями. Внутренние - это корпоративная культура, различные социальные активности, ESG, устойчивое развитие, внешние - это продвижение бизнеса и бренда работодателя.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо большое, а скажите, пожалуйста, у Вас в компании используется такое понятие, как корпоративная социальная ответственность или это только ESG?

*Гость интервью:* Ну, у нас в компании корпоративная социальная ответственность является частью социального аспекта ESG.

*Интервьюер*: Хорошо спасибо, а скажите, пожалуйста, какие есть внешние и внутренние примеры из инициатив у вас компании?

*Гость интервью:* Если мы говорим про корпоративную социальную ответственность, то ест про социальный аспект у нас в компании, то она у нас уже очень давно. Нашей компании уже 17 сейчас лет, у нас есть иностранные партнёры - шведы. Вот они нам сказали, что мы молодцы, что мы развиваем бизнес, это очень хорошо, но помимо того, что мы являемся коммерческой компанией, которая направлена на получение прибыли, помимо этого нужно еще и помогать другим. Вот это, скажем, так и стало таким ключевым драйвером, чтобы мы занялись, скажем так, корпоративной социальной ответственностью и самым первым проектом был как раз-таки взаимодействие с фондом Рауль, в котором также принимал участие наш председатель совета директоров Дэвид Келлерман. А и вот как раз из-за Рауля центр Работа-i, которая занимается трудоустройством молодых людей с низкими стартовыми возможностями. Мы, как говорится, с самого начала с ними.

*Интервьюер*: Хорошо, какие социальные направленные инициативы у Вас в компании имеются?

*Гость интервью:* У нас их несколько, мы занимаемся уже очень много лет поддержкой, как я уже сказала, центром Работа-i, сопровождаемым трудоустройством. Мы вместе развиваем программу эту, а помимо этого, мы каждый год отказывались от новогодних подарков как компания, и эти деньги мы инвестируем в фонд Петербургские Родители, которые оказывают вот, скажем так, дополнительный уход детям, которые в новогоднюю ночь остались в больницах. И на эти деньги организовывается им дополнительный уход, праздник и сладкие подарки. Помимо этого, значит у нас корпоративное донорство проходит, у нас всегда огромная очередь из наших сотрудников, к нам сюда приезжает мобильная станция забора крови. Рекорд в январе у нас был - больше 100 человек пришло. Мы 2 раза в год проводим день донора. Также мы поддерживаем фонд Дари Еду, который, скажем так, помогает малообеспеченным семьям и старикам, кто остался без родных. Они приносят им либо продукты, либо готовые горячие обеды. Собственно, это нас очень сильно вдохновило на развитие корпоративного волонтерства. Мы сейчас участвуем в этом проекте Дари Одежду, мы их подопечных обеспечиваем одеждой, то есть там и детей, и взрослых. А почему они нас вдохновили? Потому что вот как раз таки, они постоянно ходят в поиске волонтёров, кто будет относить продукты или готовую еду. У нас богатая история в компании, мы до сих пор чтим первомартовцев, активно с ними общаемся, и одна из наших, скажем так, программ социальной ответственности, мы выплачиваем пенсии первомайцам, то есть тем, кто отработал в компании больше 20 лет. У нас очень большая, скажем так, база пенсионеров, плюс мы каждый год устраиваем встречу первомартовцев у нас здесь, в офисе и проводим праздник в их честь. И вот как раз-таки Дари Еду вдохновили нас на корпоративное волонтёрство. Мы на Новый год, который вот был в 2022 в декабре, развозили продуктовые наборы для наших первомартовцев и делали это наши сотрудники. То есть мы сформировали подарочные наборы, и дальше мы просто сказали - вот список адресов, кто хочет туда поехать. У нас, честно говоря, была огромная очередь и чуть ли не драка, что кто повезёт. Кто-то потом ходил и хвастался, что там шести бабушкам отвёз, а я там трём вот, а у нас под нашей опекой порядка 150 ветеранов находится, и вот где-то 60 сотрудников развозили подарки им.

*Интервьюер*: И это было полностью на добровольной основе?

*Гость интервью*: Да, это было на добровольной основе. Мы, если честно, боялись, что не получится, что все придётся нашему отделу, это всё развозить, но, как показала практика, наши люди очень сильно заинтересованы в этом. Еще надо добавить, что мы поддерживаем образовательный проект Языки без границ, спонсируем обучение глухих и слабослышащих гидов, чтобы люди с особенностями, скажем, по слуху, могли наслаждаться искусством в ведущих музеях Санкт Петербурга. Помимо этого, мы ещё поддерживаем фонд Ты не одна, который занимается юридической и психологической поддержкой женщин, пострадавших от насилия, домашнего насилия, сексуализированного насилия. Так как у нас компания на 92 процента состоит из женщин, опыт показал, что это очень важно. Мы отказались на 8 марта дарить цветы девушкам в офисе, потому что нас очень много, и на это уходит очень много денег, а цветы радуют нас пару дней. И есть женщины, которым действительно нужна помощь, поэтому наша такая женская солидарность 8 марта отказаться от цветов, а эти деньги перевести в фонд, который помогает и защищает женщин.

*Интервьюер*: Отлично. Спасибо большое. А скажите, пожалуйста, есть какие-то инициативы, которые направлены непосредственно на работников?

*Гость интервью*: Вот если мы говорим про сотрудников, то наши сотрудники очень активно вовлечены во все вот эти процессы и проекты. Если мы берём тот же проект, сопровождаемое трудоустройство, то здесь наши сотрудники иногда становятся кураторами тех ребят, которые с особенностями. Кто-то из подопечных приходит работать у них в магазинах, они будут выступать их наставниками, учат порой элементарным вещам, как вовремя приезжать на работу, скажем так, как развешивать вещи по размерам, как отпаривать. То есть мы здесь как с детьми, практически. Вот я вам привела пример по развоз пенсионерам подарков - это тоже активное вовлечение. Конечно, нет такого, что мы, скажем так, перевели деньги и забыли об этом. Мы очень активно вовлекаем во все эти процессы наших сотрудников, и мы всегда видим положительный отклик и импульс. Если мы раньше работали только локально, в Санкт-Петербурге, с такими акциями, к примеру, с сопровождаемым трудоустройством, то о наших успехах в этой программе мы рассказывали на корпоративном портале, который у нас есть, и мы видели большой запрос из регионов, из Москвы, из других городов-миллионников.

*Интервьюер*: Спасибо большое, а скажите, пожалуйста, вообще какие можете экологические еще примеры привести?

*Гость интервью*: Например, у нас есть проект, который называется Лучшее Будущее, когда наши сотрудники офиса выходят на уборку улиц или кто-то выбирает какое-то знаковое место, например, какой-то парк на набережной или ещё что-то. И вот всем офисом выезжают, проводит в порядок какое-то место. Помимо этого, тема активно пушится в соцсетях бренда и привлекаются покупатели, поклонники бренда. Так, у бренда Zarina проходят очень часто субботники. Плюс у нас в офисе программы зелёный офис, установлены контейнеры для раздельного сбора отходов, специальный бокс для сбора пластиковых крышечек. Проект называется Крышечки Доброты, их сортируют потом по маркировкам, что-то идет на изготовление покрытия, по-моему, на детских площадках, а потом это как-то перерабатывают и на вырученные деньги покупают саженцы и высаживают деревья. Вот плюс у нас огромный бокс стоит для сбора пластика, вот собрали и сдали на переработку, плюс у нас стоят боксы, мы плёнку сдаём, в которой приходят образцы одежды. Да и также у нас бокс для сбора и переработки установлен на наших складах, где также очень много одежды приходит. Вот мы используем только биоразлагаемые чистящие средства для уборки офиса. Плюс у нас установлены энергосберегающие лампы, которые, скажем так, наносят меньше вреда и потребляют меньше электроэнергии. А, ну и конечно, у нас еще сбор старой одежды действует в магазинах и в офисе.

*Интервьюер*: Отлично, большое спасибо. А скажите, пожалуйста, вот для семей сотрудников, к примеру, проводятся какие-то инициативы?

*Гость интервью*: Смотрите, ну во-первых у нас в штаб-квартире есть свой собственный спортзал, куда потом можно ходить бесплатно 24/7 и мы, скажем так, позволяем нашим сотрудникам ходить со своими семьями. То есть единственное, это вне рабочего времени, то есть, например, по выходным можно прийти в спортзал, там обустроены душевые, раздевалки, бесплатные гели для душа, шампуни, полотенца. То есть все абсолютно удобные условия, поэтому вот со своей семьёй можно прийти и позаниматься спортом. Там огромной спортзал, куча прекрасного современного оборудования. Плюс мы pet and kids friendly офис, у нас постоянно сотрудники приходят со своими животными. Мы периодически там раз в год устраиваем pet day, когда одномоментно в офис приходят сотрудники со своими домашними животными, мы устраиваем для них конкурсы, розыгрыши, различные активности, кормим, поим, мисочки там выдаем, розыгрыш с партнёрами нашими какими-то да, ну, то есть это именно такой праздник. Вот мы проводили в октябре месяце. А это как раз, скажем так, было аккурат после объявления мобилизации, люди находились в очень повышенной тревожности. Мы понимали, что такое мероприятие проводится, позволит снизить тревожность. Мы получили очень позитивную обратную связь. Что это мероприятие в действительно могло растопить сердца наших сотрудников, подарить им очень, очень, очень много радости. Помимо этого, у нас сотрудники с детьми спокойно могут прийти в офис. У нас очень много зон, где можно, скажем так, детей оставить. Они абсолютно безопасные, плюс есть всегда кому приглядеть, очень много там качелей, диванчиков, растений, а у одного из брендов, Sela, который именно профилирует себя как бренд для всей семьи, там же есть детская комната с кроваткой с манежем, в общем, где можно положить ребёночка поспать. Также у компании предусмотрены различные финансовые выплаты в случае сложных ситуаций у людей. Ну там, не дай бог смерть близкого человека, да, либо какое-то несчастье случилось с квартирой и с жильём. То есть компания финансирует эту тему, чтобы помочь своим сотрудникам выбраться из сложной ситуации. Когда был ковид и всех посадили на удалёнку, то если требовалась приехать в офис срочно, то компания оплачивала такси, чтобы люди не спускались в общественный транспорт, не заболели, не поймали вирус. А, и помимо этого, мы всегда проявляем максимум заботы для нашего персонала, чтобы они себя чувствовали здесь защищёнными. И когда там февральские события прошлого года случились, то мы оплачивали консультации психотерапевтов, потому что мы понимали, что люди находятся в состоянии очень повышенной тревожности. Ментальное и физическое здоровье наших сотрудников -это наш приоритет.

*Интервьюер*: Хорошо, спасибо, а теперь не могли бы Вы, пожалуйста, перечислить основные положительные изменения, которые сфера корпоративной социальной ответственности приносит вообще в компанию? Вот что конкретно это делает для компании?

*Гость интервью*: Я считаю, что самое главное – что компания имеет возможность выполнить свою социальную роль. Мы, конечно же, люди, и хоть все считают, что все эгоисты и все думают только о себе - это неправда. Всё равно адекватные окружающие люди думают о других, в том числе, поэтому ваша работа позволяет сыграть не только свою профессиональную роль. Будем выражаться так, что ты сюда приходишь, как графический дизайнер, как дизайнер по одежде, как пиарщик, как айтишник. Ты выполняешь свою функцию, потому что ты классный профессионал, а помимо этого, у тебя есть возможность выполнить свою социальную роль, то есть принести вклад в развитие общества и, следовательно, в развитие себя самому. Ну и как бы банально не звучало, это возможность удовлетворить свою потребность в доброте, потому что так или иначе нам всем это нужно. Правда, это делается не для галки. Мы делаем это от чистого сердца. Это правда, мы всегда переживаем за успехи, к примеру, наших подопечных.

*Интервьюер*: Прекрасно, да, спасибо, прямо приятно это слышать на самом деле. Хорошо, а давайте тогда немножко перейдём в сферу HR. Скажите, у Вас компания отслеживается вовлеченность персонала, Вы работаете с ним?

*Гость интервью*: Обязательно, это необходимо иметь, и ведем исследование вовлечённости, привлекаем для этого независимую консалтинговую компанию, на их платформе проводится опрос вовлечённости. Мы опрашиваем сотрудников всех офисов дочерних компаний и розницы, и, конечно же, топ-менеджмент. А у каждой, скажем так, категории разные анкета. Это средство позволяет нам посмотреть как раз-таки, что происходит в компании, где болит, а где хорошо. Как мы вообще себя представляем, скажем так, в рынке, потому что независимое именно консалтинговое агентство, оно же опрашивает и другие компании и за счёт вот этого анализа они могут нам дать срез, насколько мы хороши или плохи на рынке. Наш показатель вовлеченности ежегодно растёт. А в прошлом году вот мы проводили опрос, оказалось, что мы выросли на 5 процентных пунктов, и мы преодолели порог, это лучше, чем в среднем по России.

*Интервьюер*: Прекрасно, а скажите, пожалуйста, Гость интервью, какие плюсы Вы видите при высоком уровне вовлеченности персонала?

*Гость интервью*: Высокая вовлечённость снижает текучесть. Ага, то есть, если человек вовлечён в жизнь компании, скажем так, и он видит себя здесь и в дальнейшем. Это хороший показатель того, что человек разделяет те ценности, которые пропагандирует компания, скажем так, что мы, условно говоря, на одной волне, на одном вайбе. Плюс тоже, как бы банально это ни звучало, но вовлечённость это показатель того, что ну, значит, мы делаем всё хорошо, но при этом нам есть куда стремиться ещё. У нас были разные времена, скажем так, а этот показатель позволяет нам также определить наше направление, туда ли мы идём или не туда, что нужно поменять, что нужно усилить, от чего нужно отказаться, скажем так.

*Интервьюер*: Спасибо, ясно. И у меня тут ещё тоже вопрос, относящийся к HR, скажите, пожалуйста, отслеживаете ли Вы развитие персонала в компании? И если да, то как Вы это оцениваете?

*Гость интервью*: Обязательно! У нас, во-первых, есть карьерные лифты, это нормально, что у нас люди могут как вертикально расти, так и горизонтально. Вот, а у нас как раз-таки этим занимается группа подбора и адаптации персонала. Во-вторых, у нас уже на этапе онбординга, где-то во время оформления, мы начинаем максимально опылять новичка, проводим экскурсию по офису, дарим очень классный набор новичка и так далее. Это всегда очень сильно подкупает. Вот и за каждым новичком, скажем так, и закрепляется его эйчар, который следит за его адаптацией во время этого адаптационного процесса. А дальше у нас автоматизированные опросы, через месяц, через 3, через 6 месяцев мы смотрим, как человек вообще себя чувствует, какие у него там ожидания со стороны работодателя, со стороны руководителя, со стороны коллег, да. И наши эйчары проводят всегда встречи с сотрудниками, проводят поддерживающие беседы. Плюс у нас обязательная практика - это девелопмент руководителей. Они с подчиненными разговаривают, они смотрят точки роста, где человек молодец, куда он может пойти и как будет дальше развиваться. Это автоматизированный процесс, но в любом случае эйчары всегда встречаются, общаются там с руководителями, с менеджерами. Смотрят, какие, скажем так, есть горести и радости. Какие есть пожелания, куда человек стремится? И вот мы поддерживаем эту среду и атмосферу, чтобы человек мог максимально, так сказать, раскрыть потенциал внутри нашей компании. У нас есть прецеденты, когда человек там, например, всю жизнь учился на экономиста, очень много лет там проработал в этой сфере именно у нас компании. А потом в один момент сказал - не хочу, устал я этой экономикой заниматься, считать там, а я хочу заняться творчеством, хочу быть smm-щиком работать. И человек переходил, работал по другой професии. То есть мы стараемся, скажем так, ротировать наш персонал, чтобы он мог внутри компании перемещаться. Это такое бывает, человек выгорает. Например, он устает от своей специальности, но ему так нравится компания, что не хочет из неё уходить. Мы прилагаем все усилия, чтобы человек развивался внутри компании, мог попробовать себя.

*Интервьюер*: Спасибо большое, отлично. И давайте вернемся тогда к основной теме нашего интервью и уже будем заканчивать. Скажите, используете ли Вы корпоративный социальную ответственность как один из методов повышения уровня вовлеченности персонала? И вот, на ваш взгляд, можно ли вообще использовать КСО как такой метод?

*Гость интервью*: Здесь все методы всегда хороши. Я могу с уверенностью сказать, что те там социальные проекты, да которые мы делаем, они очень сильно задевают кандидатов, и когда они приходят к нам на собеседование, мы начинаем рассказывать, чем занимается компания, потому что ну кто-то подойдёт на интервью, он может пойти подготовиться, скажем так, прочитать наш сайт, наши соцсети, посмотреть, кто мы. Ты когда начинаешь рассказывать, что вы делаете, да не только по бизнесу, но и вот как социально ответственный работодатель, то это очень сильно подкупает, а у меня есть, скажем так, своя теория, что, скорее всего, это особенность поколений молодых, они очень открытые и они действительно очень не апатичные, они сопереживающие, если они видят, что такой серьёзный большой бизнес действительно думают не только о себе, но и об окружающих, они понимают, что, условно говоря, они попали в хорошее место. КСО позволяет сыграть свою социальную роль, она точно влияет на повышение вовлеченности. Мы как работодатель, условно говоря, то есть мы работаем со стопроцентно проверенными фондами компаниями, да и у нас есть, скажем так, своё социальное меню - мы это так называем. Ты можешь поехать, помочь кошечкам и собачкам, в приют съездить и отвезти корм, можешь съездить к пенсионерам нашим, можешь работать наставником вот с Работой-i – мы даем разнообразие, скажем так, то есть ты можешь выбрать тоже, что тебе близко, а когда ты на работе получается, можешь не только прийти, скажем так, поработать и заработать деньги, но ещё при этом эмоционально во что-то вложиться и выполнить свою социальную роль. То есть мне кажется, что, если сотрудник видит, что компании не всё равно, и при этом она предоставляет тебе эти различные возможности, тогда вовлечённость будет расти. И более 90% наших сотрудников ответило, что знает почти по все наши инициативы.

*Интервьюер*: Благодарю Вас. Но что больше влияет на повышение вовлеченности? Когда КСО направлено на сотрудников или когда сотрудники что-то делают для общества, что их сплочает больше, что мотивирует их работать? В каком случае?

*Гость интервью*: Наверное больше то, что направлено непосредственно на сотрудников, но я бы сказала, что необходим баланс. Нужна определённая гармония. Нужно заботиться не только о себе, но и об окружающих – и наши сотрудники об этом знают.

*Интервьюер*: Да, соглашусь. Спасибо! До свидания.

*Гость интервью*: На здоровье. До встречи.

## **Приложение 6. Интервью с представителем компании Сбербанк**

Гость интервью: руководитель проектов развитию корпоративной культуры, ПАО Сбербанк

Интервьюер: Куликова Анна

Дата интервью: 13.04.2023

*Интервьюер:* Здравствуйте! Спасибо Вам за то, что согласились дать это интервью. Скажите, пожалуйста, Вы не могли бы чуть поподробнее рассказать о своей позиции в компании, чтобы лучше понимать Ваше место в организации?

*Гость интервью:* Здравствуйте, Анна. Я руководитель проектов по направлению развитие корпоративной культуры. И моя задача состоит в том, чтобы проводить работу с руководителями различных подразделений в части внедрения инструментов развития корпоративной культуры и поддержки в использовании этих инструментов. Но если конкретнее сказать, то наша компания развитию сотрудников вообще большое уделяет значение. Моя задача, в частности, делать так, чтобы поддерживать руководителей в формировании такой продуктивной атмосферы сотрудничества внутри своей команды и с другими подразделениями. У нас проводятся периодические опросы сотрудников по разным аспектам, в том числе и по вовлеченности, так что также моя задача - помочь руководителям проанализировать результаты опросов и соответственно, через фасилитацию решений, подобрать вот все действия, которые руководителям позволят, скажем так, наладить атмосферу, поддержать вовлечённость сотрудников в рабочие процессы. Вторая большая часть моей работы, это социологические исследования, в том числе и индивидуальные встречи с командами. Я диагностирую атмосферу в команде, прямо в диалоге с людьми. Другая большая часть моей работы - это направление заботы, поддержание энергии и как бы умение управлять эмоциональным состоянием сотрудников. К примеру, родительство это тоже достаточно большая часть, потому что у нас в компании где-то 65%, если быть точным, это женщины, женщины чаще как-то озадаченаы воспитанием детей. Да, но во всяком случае, забота о семье и доме. Или отцы у нас тоже достаточно очень активно. Вот так, а занятость сотрудника на работе тоже достаточно высокая, интенсивная, и у людей остаётся немного времени на общение со своими детьми. Вот и дабы снизить комплекс вины родителя, да и ну всячески поддержать, во избежание ошибок педагогических может быть даже каких-то, мы проводим развивающие встречи по воспитанию ну, грубо говоря о том, например, как эффективно провести время с детьми. Они там небольшие, от 20 минут, но это очень полезно, так объясняется как там большую пользу принести в семейные отношения и себе и ребёнку, как быть достаточным, скажем так родителем. Да, прямо буквально тренинговые истории это тоже мои обязанности

*Интервьюер:* Спасибо большое за такой полный, глубокий ответ. Давайте тогда перейдём к более содержательной части моих вопросов. Скажите, пожалуйста, как именно используется корпоративная социальная ответственность в компании и какие есть внешние примеры и внутренние примеры? Вы немного сказали про то, что Вы работаете со здоровьем, с энергией сотрудников и плюс ещё вот снижаете комплекс вины, может есть что-то еще?

*Гость интервью:* Ага, ну давайте я в общем ещё добавлю, потому что вот часть моей работы - это работа с внутренними клиентами, то есть с сотрудниками компании. А Cбер - это очень социально ориентированная компания и, безусловно, влияющая на общество. Очень большое внимание уделяется инклюзии именно клиентской для того, чтобы люди с ограничениями по здоровью чувствовали себя равноправно. Ну, скажем так, в части использования сегодня каких-то банковских продуктов и услуг, в том числе использование техники. Таких как там банкоматы, приложения онлайн и так дальше - ну, в общем, любой набор продуктов, чтобы это было доступно для всех людей. Так вот эта история, там много разработок на эту тему и методологических и физических, а у нас есть специально выделенное подразделение для этого. Это называется банк особенное решение, а он как раз и направлен на повышение уровня обслуживания людей из социально незащищенных категорий. Это люди старшего возраста, люди с ограничениями по здоровью, в том числе и молодёжь, которая ещё не совершеннолетняя, но для них у нас тоже достаточно широкая продуктовая линейка. Так вот, чтобы сделать обслуживание этих людей и повысить их финансовую грамотность, этот отдел и работает. Вот это прям вот задача такого целого подразделения, которая дает нам внешних клиентов. Плюс ещё вот, в частности, в мою функцию входит развитие сотрудников и предоставление им возможности для самореализации через волонтёрскую деятель. А и это тоже социальное влияние на общество. У нас есть несколько социальных проектов, прям такие, которые, скажем так, компания инициировала и поддерживает. Ну это уроки финансовой грамотности для детей, которые воспитываются в центрах содействия семейному воспитанию и в приютах, в различных таких заведениях. Это программа у нас работает по всей стране, и я её курирую. Безусловно, в Северо-Западном регионе у нас в этой программе участвуют больше 140 волонтеров. Вот в этой программе у нас около 500 детей, которые вот воспитываются вне семьи. Да, поэтому Сбер очень даже влияет на социум и можно представить вот такие масштабы по стране через волонтёрскую деятельность.

 Например, проект у нас есть по профилактике заболевания деменцией. Мы его организовываем для людей с возрастом 55 плюс. И это просветительский проект, в котором мы рассказываем, как сохранять активность головного мозга, физическую активность вообще, какой образ жизни поддерживает для того, чтобы сохранять, скажем так, здравый ум да до и жить долго, и при этом счастливо. И это просветительское задача у нас ещё сопровождается и практическими упражнениями, какими-то тестами, о текущем состоянии, можно себя там проверить, через какое-то время в динамике. В общем, это довольно интересный проект, и он, конечно, тоже социально направлен, потому что наши клиенты - это люди пенсионного возраста предпенсионного возраста, и наши клиенты, и партнёры, и родители сотрудников, и в общем, много всех. Ну а внутри компании через поддержку состояния человека физического, эмоционального. Но про поддержку энергии и эмоций у нас разработано несколько программ, буквально обучающих сотрудников. У нас есть внутренний корпоративный университет, он крепко развит, и мы там как раз повышаем квалификацию сотрудников. Но и вот одна из тем, как управлять энергией, стрессом. Соответственно, там есть программы и для такого оффлайн обучения, где предлагаются инструменты управления. Там мы показываем, как как влияет на человека то или иное действие. Ну я имею в виду направлено там на тело или на разум, в эмоциональном состоянии. Вот и также у нас есть несколько курсов онлайн, потому как компания очень большая, страна тоже очень большая. И бизнес процессы у нас плотные, ну, много людей работают. Вот для того, чтобы они тоже владели инструментом, у нас есть несколько курсов онлайн. Также у нас развита сеть услуг психологов - это не сотрудники компании. Мы приглашаем таких специалистов за деньги компании. Вот и в рамках ДМС сотрудник может без ограничений обратиться к психологу и получать телефонную консультацию столько, сколько нужно.

Что касается родительства, то здесь, конечно, в большей степени через просветительскую деятельность мы работаем - мы приглашаем специалистов, ну таких, достаточно известных. Они для наших коллег прямо целую серию встреч проводят, мы их организовываем онлайн, на всю страну. И также индивидуально на каждой территории тоже есть проекты, к примеру, дни открытых дверей для детей сотрудников, где мы приглашаем детей, вот и эти дни у нас проходит не просто, чтобы посмотреть, где родители работают, что крайне интересно ребятам, да и всегда к родителям на работу попадёшь. Вот мы, конечно, всё это рассказываем и показываем. Приглашаем других коллег, чтобы тоже рассказывали про свою работу. Вот а, но и при этом мы стараемся провести какие-то развивающие уроки. Вот в рамках этих дней это могут быть уроки экологии или финансовой грамотности. В общем, у нас тут креативное мышление включается на всё, потому что дети - особенные клиенты. А непосредственно для сотрудников родителей мы 1 или 2 раза в год проводим встречу родителей Сбера. У нас так прямо называется программа Сбербанк для детей и родителей. И вот как раз на этих встречах мы уже обсуждаем вопросы воспитания с приглашением каких-то специалистов по детско-родительским отношениям. Плюс мы рассказываем и отвечаем на вопросы, какие есть социальные там льготы для сотрудников там в рамках ДМС или по социальной программе от компании. Ну вот такие вот вещи. Да, это у нас очень распространено и ну как бы нормально.

*Интервьюер*: Отлично, спасибо Вам большое. Скажите, пожалуйста, на Ваш взгляд, вот эти вот инициативы, которые Вы перечислили, какие они положительные изменения в целом привносят в компанию?

*Гость интервью:* Ну, во-первых, у людей улучшается настроение и повышается уверенность, что у них есть опора и поддержка в трудных ситуациях или в ситуациях неизвестности. У нас сотрудники очень даже привыкли к тому что работодатель есть ответственная компания, на которую можно положиться. Есть телефоны и чаты горячей линии, они могут всегда задать свой вопрос и получить ответ. Вот и когда человек ощущает поддержку, мне кажется, что это сильная вещь обоюдная. Да, во-первых, человеку становится спокойнее, и он увереннее себя чувствует дальше, да и может больше уделять время. Нормальной работе, чем метанию. А работодателю конечно, хорошо, чтобы все сотрудники максимально как раз вот исполняли свои рабочие обязанности, на высоком качестве. Потому как мы сервисная организация и от того, как работают сотрудники внутри компании зависят все операции, состояния наших внешних клиентов, да, вот и это был высокий градус ответственности, поэтому, я вот уверена, что сотрудник начинает лучше работать, когда чувствует поддержку компании.

*Интервьюер:* Конечно, это безусловно, так, спасибо большое. А если говорить об инициативах, которые Сбер направляет на внешний рынок, то есть на общество, какие плюсы для компании от того, что она занимается вот этой социальной деятельностью?

*Гость интервью:* Вот хороший вопрос, Анна. В Сбере достаточно много таких вот, скажем так, прямо направленных на клиентов действий, например, выдача социальных пособий или там каких-то выплат в сложных ситуациях. Там те же самые депутатские счета, которые ведутся через наш банк. Любые обязательства, которые государства обозначает своим гражданам - тоже проходят через наш банк и вот за всё за это банк ни копейки, грубо говоря, не получает. То есть это ну производится бесплатно. Да, это с одной стороны, как сказать, это исторически так повелось, что Сбер - социальный банк, социально ответственный и банк государственный, несмотря на то, что он уже много десятилетий негосударственный, он продолжает нести эту миссию. И мне кажется, что это как раз и обозначает, кстати, высокие ценности компании, ее уровень. Люди верят нам, у нас клиентов около 100 миллионов человек, это показывает, что нам верят. И мне кажется, что социальные инициативы очень влияют на это. И, соответственно, это даёт, в том числе, людям уверенность в том, что их финансовое благополучие в том числе, будет защищено.

*Интервьюер:* Спасибо Вам большое. Теперь можно немножко перейти к сфере HR и здесь у меня такой вопрос есть, отслеживаете ли, работаете ли в компании с вовлеченностью персонала? Мало и насколько вообще важна вовлеченность персонала для Сбера? То есть вы вот Вы упоминали немного, что проводите некие опросы для оценки вовлечённости, верно?

*Гость интервью:* Да, совершенно верно. Работа с вовлеченностью в Сбере идет не одно десятилетие. Мы та компания, которая точно понимает, что без обратной связи невозможно настроить работу так, чтобы она была идеальной, чтобы сотрудников это поддерживало. Ну то есть очень важно запросить мнение людей, а тебе вообще надо, чтоб тебя так учили, а тебе вообще надо, чтобы тебе так зарплату платили, а тебе вообще надо, чтобы на тебя столько там информации выливали, а какую информацию ты хотел бы в большей степени получать? Да, а насколько тебе удобно работать там в этих системах? А есть ли у тебя там возможность влиять на там решения какие-то по твоему профессиональному профилю? Но и так, дальше и так дальше. Вот эти все вопросы. Я вот только часть какую-то привела вам. Они как раз и интересуют вот компанию, именно вот через ответы на эти вопросы работодатель может как-то регулировать себя, да, ну, скажем так, свои усилия для того, чтобы вот эту организацию производственного процесса производить.

Так, опросы вовлечённости у нас ежегодно проводились до 2018 года, а потом банк принял решение, что он один раз в 2 года достаточно проводить опрос, потому что сам опросник раз в 2 года ну практически неизменным остается, то есть вот выверены уже те блоки, в которых важно, мол там свериться работодателю насколько какие есть предложения по улучшению. Поэтому у нас вот есть 4 зоны- я в сбере (то есть это всё, что про человека про его развитие, про его профессиональный рост, про его личностны soft skills). Тоже очень важно развивать, насколько там достаточно комфортно оснащение рабочего места, социальный пакет. Digital в компании, насколько там у нас он соответствует современному уровню, по мнению сотрудников, то оборудование, на котором люди работают, то программное обеспечение, с которым люди работают, те сервисы внутренние, там технические, которые предоставляют, ну и так дальше. Есть также блок – руководство и я, когда сотрудник говорит о том, насколько достаточно участие руководителя в процессах. Взаимоотношения между подразделениями - тоже всегда выясняем какие есть препятствия в кросс функциональном взаимодействии. Чтобы ответить на все вопросы нашей анкеты, сотруднику нужно потратить минимум 20 минут. Мы используем, безусловно, технический прогресс на специальной платформе, разработанной Сбером, производится этот опрос, и этот опрос настолько многогранен, что информацию для усовершенствования работы может посмотреть любой крупный руководитель, начиная от руководителя подразделения, заканчивая президентом компании. К примеру, сходясь там в команды из 5 человек можно посмотреть вот разрез мнений людей, то есть на разных уровнях можно влиять на улучшение. Ну и плюс ещё у нас, безусловно, есть такие промежуточные замеры, пульс-опросы, про которые я сказала, они вот сейчас вот как пандемия пришла в нашу жизнь, да понятно, что это была колоссальное потрясение не только для компании, но и для каждого человека отдельно. Да, там менялось всё, ну весь образ жизни. Буквально когда нельзя было взаимодействовать лично. А мы когда работаем с клиентами, то мы вообще-то взаимодействуем вживую, и здесь было всё резко отсечено и это, конечно, серьезное испытание было. Вот и первым, куда пошёл Сбер, он пошёл к мнению своих сотрудников. Мы стали проводить различные опросы, к примеру, опрос настроения. И здесь мы не только мерим, насколько там спокойно, тревожное ощущение у людей, но и какие там препятствия эффективности их работы они сейчас испытывают, и в чём именно тревожность проявляется, что беспокоит, насколько они ощущают или не ощущают поддержку от компании в непростое время. И вот этот пульс опрос настроения, мы продолжаем до сих пор, потому что турбулентность не заканчивается. Да, у нас очень много неожиданностей, таких не самых позитивных происходит. И санкции очень сильно повлияли на банк, и это тоже не может сказываться на смене настроений людей. Вот поэтому такие пульс опросы у нас регулярны. Да и по итогам этих пульс опросов такие оперативные решения принимаются руководителями уже. Всё направлено на то, чтоб людям было максимально комфортнее себя чувствовать на работе и лучше трудиться.

*Интервьюер:* Хорошо, благодарю Вас. Очень подробно рассказали про оценку. Скажите, а какие вообще основные методы есть в Сбере для того, чтобы повысить уровень вовлечённости?

*Гость интервью:* Безусловно, у нас ест такие методы, хоть они довольно, ну, скажем так, индивидуальные, а есть то, что делает компания в целом, с высокого уровня. А есть ещё факторы, которые влияют на вовлечённость, и их можно подкорректировать на уровне одной команды. Например, если вдруг так случается, что сотрудники ну какого-то направления бизнеса массово комментируют, что испытывают неудобства в работе, есть сбои в работе какого-то программного обеспечения, то это уже зона влияния компании, скажем так, потому что подразделения, которые разрабатывали это программное обеспечение, могут его усовершенствовать и починить, что потом распространится на всю страну.

Или допустим, если сотрудники говорят о том, что руководители наверху на самом деле даже не догадываются, какие трудности есть у простых сотрудников, то есть сотрудники делают вывод об этом, исходя из выступлений и обращений к сотрудникам. Вот тогда руководители на самом деле очень гибко реагируют. Ну тут же организовывается там прямая линия, как руководитель выступают на прямой линии, открываются горячие линии по сбору вопросов или предложений. Вот и как раз уже потом происходит такое обсуждение широкое, оно на всю массу сотрудников рассчитано. Ну это вот то, что у нас в целом компания делает. Также результаты опросов рассматриваются в рамках каждого подразделения. И вот тут как раз мои коллеги HR, они оказывают помощь руководителям, мы вместе садимся, анализируем, или иногда бывает так, что HR помогает с анализом. Мы можем собрать, если это подразделение большое, мы можем собрать группу руководителей и устроить такое фасилитационное совещание, где ведущим выступает HR, а потом уже принимают решения, чтобы они могли изменить в организационных процессах, производственных, в своём поведении, чтобы повлиять на вот эту самую вовлечённость, чтобы создать условия, когда люди хотели бы делать больше, чем от них ждут. То есть в основном это, конечно, инструменты анализа да и обсуждение – коллективное, командное обсуждение результатов, генерация уже решений.

*Интервьюер:* Хорошо, спасибо Вам большое. Тогда можно опять вернуться в русло КСО и здесь у меня такой вопрос: на Ваш взгляд, можно ли использовать корпоративную социальную ответственность как фактор, который влияет на повышение уровня вовлеченности персонала?

*Гость интервью:* Я считаю, что КСО и есть тот самый метод, который повышает вовлечённость. Да, мы очень много об этом заботимся. Ну, безусловно, ещё важно поддерживать и имидж в самой компании. Да, имидж работодателя немалую роль играет, то есть через ту самую ну, скажем так, продуктивную, настоящую заботу о людях. Здесь очень важен баланс, то есть не только через бесконечную заботу, нематериальную мотивацию компания повышает вовлечённость, но в то же самое время компания повышает вовлечённость и через создание условий, когда человек сам будет развиваться, то есть у него есть возможности для этого - сама компания предоставляет эти возможности и стимулирует желание. Социальная ответственность — это не только социальная защищенность, но и ответственность со всех сторон, потому что как работодатель Сбер очень много вкладывают в людей, но он и очень много забирает у людей. Он получает многое. Ну, во-первых, высокую интенсивность труда. Я не могу его скрыть. У нас достаточно высокая интенсивность труда и люди. Сотрудники трудятся много, может быть и в таком серьёзном темпе. У нас есть требования к постоянной адаптации к новым условиям, потому что геополитическая обстановка диктует продвижение вперёд, а продвижение – это всегда изменения. Компания хочет идти вперёд, быть флагманом, постоянно меняться, постоянно быть в тонусе, и люди в этой компании если не будут энергичными, если не будут готовыми к постоянному продуцированию новых решений к постоянному изучению новых технологий, то эти люди просто не выдержат в компании. Вот поэтому здесь у нас win-win - требования очень высокие, но и забота достаточно серьёзная.

*Интервьюер:* Спасибо огромное. Дальше уже подходим к концу, я хотела бы у Вас уточнить. Тут, конечно, напрашивается на мой следующий вопрос очевидный ответ, но всё-таки хотелось бы услышать Ваше мнение. Какая именно КСО – внешняя или внутренняя больше влияет на повышение вовлечённости?

*Гость интервью:* Это все составляющая вовлечённости, потому как в индексе вовлечённости у нас буквально есть вопрос, насколько вы гордитесь своей работой, ну работой в Сбере? И это входит в индекс вовлеченности. Но если в процентном соотношении взять, где-то процентов 80% это все-таки направлено на сотрудника, на людей, внутрь, а 20% - то, что компания делает для внешнего социума.

*Интервьюер:* Отлично, прекрасный ответ, спасибо большое. Замечали ли вы связь между действиями компаний в области КСО и реакции сотрудников на это?

*Гость интервью:* Слушайте, чтобы намеренно обсуждать это – мы не обсуждаем, не слышала я, если честно, таких обсуждений, потому как у нас, в общем-то в ценностях зашито это все. И что Сбер проводит какие-то социальные проекты - это мало кого удивляет. Но я часто общаюсь с волонтёрами, так как курирую это направление, а волонтёры несут бескорыстную поддержку, бескорыстную помощь тем, кто в этой помощи нуждается. Они говорят, что это приносит им радость, удовлетворение результата, который они видят. Ну в тех же самых детских домах дети или другие благополучатели, они же очень благодарны даже за какую-то мелочь. А для сотрудников это что-то невероятное по ощущениям. Вот и наши люди некоторые рассказывают, что стали по-другому смотреть на жизнь, по-другому там общаться со своими детьми дома. Ну то есть вот такие какие-то вещи они с одной стороны, очень простые, а с другой стороны - очень важные. Вот из этого, наверное, и складывается вот та самая социальная ответственность, это та самая социальная поддержка.

*Интервьюер*: Спасибо Вам большое за уделённое время и Ваши ответы. Хорошего Вам дня!

*Гость интервью:* Спасибо, до свидания.

## **Приложение 7. Сводная таблица по ответам респондентов на остальные главные вопросы**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Работаете ли Вы с вовлеченностью персонала в вашей компании? | Какие плюсы видите в высоком уровне вовлеченности персонала? | Какие методы используются в Вашей компании для повышения уровня вовлеченности? | На ваш взгляд, можно ли использовать КСО как метод повышения вовлеченности? | Замечали ли вы связь между действиями компании в области КСО и реакцией сотрудников на это? |
| Воздушные Ворота Северной Столицы | Вовлеченность отслеживается, есть количественные показатели. | - | - | - | Связь есть только тогда, когда сотрудники непосредственно принимают участие в инициативах. |
| Уралхим | Ранее отслеживалась количественно, сейчас пока нет, но в планах возобновить. | Повышение обучаемости, повышение мотивации, улучшение коммуникаций. | Обучение, взаимопомощь сотрудникам. | Да, можно. Личное участие в этих инициативах сплачивает коллектив. | Большие внешние инициативы не получают достаточного внимания со стороны сотрудников, более мелкие - периодически обсуждаются. |
| Delaware Belgium Luxemburg | Вовлеченность отслеживается, периодически проводятся опросы сотрудников. | Растет уровень прозрачности, улучшается корпоративная культура, снижается текучесть. | Горизонтальная ротация, обучение, тренинги. | - | Обсуждают инициативы, делают это с гордостью за компанию, практически все видят ценность своей работы. |
| X5 Group | Отслеживается в компании, есть большое количество программ для повышения вовлеченности. | Больше мотивации к работе. | Льготы, партнерские скидки, охрана труда, комфортные рабочие места, обучение, компенсация детского отдыха, подарки детям, социальный пакет, корпоративное волонтерство, карьерные лифты. | Можно, уже используется. КСО - отличный инструмент для повышения вовлеченности. | - |
| Газпром Интернэшнл | Отслеживается, но очень трудно измерить, для этого используется критериальная оценка руководителями сотрудников. | - | Обучение, в особенности практическое. | Конечно, так как это один из основных механизмов повышения вовлеченности. | Активно обсуждается. |
| Melon Fashion Group | Отслеживается ежегодно, для оценки привлекается консалтинговая компания, проводятся опросы. | Снижение текучести, показывает благополучность компании. | Карьерные лифты, внимание и персональный подход к каждому сотруднику, обучение. | Хорошо использовать. Прекрасно влияет на эмоциональное состояние сотрудников. | - |
| Сбербанк  | Проводятся опросы, каждые 2 года проходит глубокая оценка вовлеченности. | - | Обратная связь с сотрудниками, обсуждение проблем и предложений. | КСО и есть такой метод. | Намеренно не обсуждается, принимается сотрудниками как данность. |

## **Приложение 8. Прочие таблицы**

Дополнительная таблица 1. Популярность внутренних и внешних инициатив КСО

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Воздушные Ворота Северной Столицы | X5 Group | Сбербанк | Delaware Belgium Luxemburg | Уралхим | Газпром Интернэшнл | Melon Fashion Group |
| Благотворительность | + | + | + | + | + |   | + |
| Экологические инициативы |   | + | + | + | + | + | + |
| Работа с местными сообществами |   |   |   | + | + |   |   |
| Инвестирование в стартапы |   |   |   | + |   |   |   |
| Программы волонтерства |   |   |   | + |   |   | + |
| Раскрытие информации |   |   |   |   |   | + |   |
| Адаптация бизнес-процессов для людей с ограниченными возможностями |   |   |  + |   |   |   |   |
| Внедрение коллективного договора | + |   |   |   |   |   |   |
| Проведение спортивных и праздничных мероприятий для сотрудников и их детей | + |   |  + |   |   | + |   |
| Искоренение неравенства |   |   |   | + |   |   |   |
| Обучение и развитие персонала | + | + | + | + | + | + | + |
| Противодействие коррупции |   |   |   |   | + |   |   |
| Кодекс этики персонала |   |   |   |   | + |   |   |
| Адаптация персонала |   |   |   |   | + |   |   |
| Ротация персонала |   |   |   | + |   |   |   |
| Охрана труда.  |   | + |   |   |   | + |   |
| Волонтерство |   |   |   |   |   |   | + |
| Открытый офис |   |   |   |   |   |   | + |
| Поддержка сотрудников и семей в сложных ситуациях |   |   |  + |   |   |   | + |
| ДМС и социальный пакет |   | + |  + |   |   |   | + |

1. Heald M. The Social Responsibilities Of Business: Company And Community 1900-1960/ M. Heald // Press of Case Western Reserve University, 1970. — 339 p. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. / Dahlsrud A. // Corporate social responsibility and environmental management, 2008 — 15(1):1-13. — 13 p. [↑](#footnote-ref-2)
3. Bowen, P. et al. Social Responsibilities of the Businessman / Bowen, P. // University of Iowa Press, 2013. [↑](#footnote-ref-3)
4. Hopkins M. A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age / Hopkins M. // Macmillan UK, 1998. [↑](#footnote-ref-4)
5. Hopkins, M. What is CSR all about? / Hopkins, M. // Aspirare, 2014. — №1. [↑](#footnote-ref-5)
6. Материал сайта social-responsibility.at [Электронный ресурс] // Definition of CSR. — Режим доступа: <https://www.social-responsibility.at/definitions/world-business-council-for-sustainable-development-2000/> (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-6)
7. Baker, M. Definitions of corporate social responsibility - What is CSR? [Электронный ресурс] / M. Baker // The Mallen Baker Blog. — 2004. — Режим доступа: / <https://mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr> (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-7)
8. Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility / Commission of the European Communities, COM (2001) 366 final, Brussels, 2001. [↑](#footnote-ref-8)
9. Weber, Wasieleski, D. Corporate social responsibility / Weber, D. M. Wasieleski // First edition, Emerald Publishing, 2018. – 457 p. [↑](#footnote-ref-9)
10. Материал сайта Governance and Accountability Institute INC. [Электронный ресурс] // Navigating the Way to Sustainability. — Режим доступа: <https://www.ga-institute.com/storage/press-releases/article/90-of-sp-500-index-companies-publish-sustainability-reports-in-2019-ga-announces-in-its-latest-a.html> (дата обращения: 15.02.2023). [↑](#footnote-ref-10)
11. The business case for purpose // A Harvard Business Review analytic report 2015 /Harvard Business School Publishing 2015. [↑](#footnote-ref-11)
12. Stobierski, T. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics [Электронный ресурс] / Tim Stobierski // Harvard Business School online. — 2021. — Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics> (дата обращения: 16.02.2023). [↑](#footnote-ref-12)
13. Carroll, Archie & Sullivan, Santina, Understanding the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Marketplace: A Reputation and Social Performance Assessment Study/ Proceedings of the International Association for Business and Society, 1995 – 13 p. [↑](#footnote-ref-13)
14. Friedman, M. A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits / Milton Friedman// The New York Times — 1970, Section SM, — 17 p. [↑](#footnote-ref-14)
15. Orlando B. et al. Corporate social responsibility / Orlando B. et al // — IntechOpen, 2022. — 494 p. [↑](#footnote-ref-15)
16. Zachary S. Johnson et al. Good Guys Can Finish First: How Brand Reputation Affects Extension Evaluations/ Zachary S. Johnson et al. // Journal of Consumer Psychology — 2019. [↑](#footnote-ref-16)
17. M. J. Barone, A. D. Miyazaki, and K. A. Taylor, The Influence of Cause-Related Marketing on Consumer Choice: Does One Good Turn Deserve Another? / M. J. Barone, A. D. Miyazaki, and K. A. Taylor // Journal of the Academy of Marketing Science, 2000. — vol. 28, no. 2. — pp. 248-262. [↑](#footnote-ref-17)
18. J. Graafland, C. Mazereeuw, Van der D., Motives for Corporate Social Responsibility/ J. Graafland, C. Mazereeuw, Van der D. // The Economic Journal, 2012. — vol. 160, no. 4. — pp. 377-396. [↑](#footnote-ref-18)
19. Gjølberg, M. Measuring the immeasurable? Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries. /Gjølberg Maria // Scandinavian Journal of Management, 2009. — vol. 25, Issue 1. — p. 10-22. [↑](#footnote-ref-19)
20. Weber, M. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR/ Manuela Weber // European Management Journal, 2008. — vol. 26, Issue 4. — p. 247-261. [↑](#footnote-ref-20)
21. Macassa, G. et al. Corporate Social Responsibility and Population Health. / Macassa, G. et al // Health Science Journal, 2017. [↑](#footnote-ref-21)
22. Gloria M. et al. Corporate social responsibility and internal stakeholders’ health and well-being in Europe: a systematic descriptive review / Gloria M. et al. // Health Promotion International, 2021. — vol. 36, Issue 3. — p. 866–883. [↑](#footnote-ref-22)
23. Hawn O., Ioannou I. Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility / Hawn O., Ioannou I. // Strategic Management Journa, 2015. — vol. 37, Issue 13. [↑](#footnote-ref-23)
24. Spiliakos, A. What does sustainability mean in business [Электронный ресурс] / Spiliakos, A. // Harvard Business School Online — 2018. — Режим доступа: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business> (дата обращения: 29.03.2023). [↑](#footnote-ref-24)
25. Материал сайта turnkey.tech [Электронный ресурс] // How is CSR related to sustainability?— Режим доступа: <https://turnkey.tech/insights/how-is-csr-related-to-sustainability/#:~:text=In%20summary%2C%20CSR%20and%20sustainability,are%20reported%20on%20in%20CSR./> (дата обращения: 29.03.2023). [↑](#footnote-ref-25)
26. Report IFAC (2012). Investor Demand for Environmental, Social, and Governance Disclosures: Implications for Professional Accountants in Business / New York, International Federation of Accountants. — 2012. — Режим доступа: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/publications/investor-demand-environmental-social-and-governance-disclosures> / (дата обращения: 29.03.2023). [↑](#footnote-ref-26)
27. A. Armstrong, Ethics and ESG / A. Armstrong // Business and Finance Journal, 2020. — vol. 14(3), p. 6-17. [↑](#footnote-ref-27)
28. Материал сайта thecorporategovernanceinstitute.com [Электронный ресурс] // What is the difference between CSR and ESG? — Режим доступа: [https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/#:~:text=CSR%20focuses%20on%20corporate%20volunteering,the%20valuation%20of%20the%20business](https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/%22%20%5Cl%20%22%3A~%3Atext%3DCSR%20focuses%20on%20corporate%20volunteering%2Cthe%20valuation%20of%20the%20business) / (дата обращения: 29.03.2023). [↑](#footnote-ref-28)
29. Чуланова, О. Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом [Электронный ресурс] / Чуланова, О. Л., Припасаева О.И. // Журнал “Науковедение” — 2016. — Т. 8 № 2. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-organizatsii-osnovnye-podhody-bazovye-printsipy-praktika-ispolzovaniya-v-rabote-s-personalom/viewer> (дата обращения: 18.02.2023). [↑](#footnote-ref-29)
30. Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры [Электронный ресурс] / Масилова М.Г., Бурцева Ю.В. // Вестник ВГУЭС — 2016. — № 3. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-harakteristika-organizatsionnoy-kultury/viewer> (дата обращения: 18.02.2023). [↑](#footnote-ref-30)
31. Голуб И.Н. Вовлеченность персонала как ключевой фактор успеха компании [Электронный ресурс] / Голуб И.Н. // Журнал “Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки” — 2020. — № 8. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-personala-kak-klyuchevoy-faktor-uspeha-kompanii/viewer> (дата обращения: 18.02.2023). [↑](#footnote-ref-31)
32. Гвоздева С.М. Непараметрический статистический анализ вовлеченности персонала в организации [Электронный ресурс] / Гвоздева С.М. // Издательство Саратовского университета – Экономика, управление, право — 2014. — Т.14 № 4. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/neparametricheskiy-statisticheskiy-analiz-vovlechennosti-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 18.02.2023). [↑](#footnote-ref-32)
33. Материал сайта involve.co.uk [Электронный ресурс] // Engagement vs. Involvement – What’sthe difference? — <https://involve.co.uk/engagement-vs-involvement-whats-the-difference/> (дата обращения: 20.02.2023). [↑](#footnote-ref-33)
34. Employee Engagement: A Literature Review / Kular S. et al // Kingston Business School. — 2008. — №19. [↑](#footnote-ref-34)
35. Kahn, W. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. / Kahn, W. // The Academy of Management Journal, 33(4), 1990. — p. 692–724. [↑](#footnote-ref-35)
36. Baumruk, R. The Role of Employee Engagement in Business Success. / Baumruk, Ray. // Workspan; Scottsdale, 2004. — vol. 47, Iss. 11.— p 48-52. [↑](#footnote-ref-36)
37. Wellins S.R. et al. Employee engagement: the key to realizing competitive advantage [Электронный ресурс] / Richard S. Wellins et al // Development Dimensions International, Inc., MMV — Режим доступа: <http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf> (дата обращения: 22.02.23). [↑](#footnote-ref-37)
38. Hewitt Associates LLC (2004), Research brief: employee engagement higher at double-digit growth companies, [Электронный ресурс] // Hewitt Associates LLC — Режим доступа: [www.hewitt.com](http://www.hewitt.com) (дата обращения: 10.12.2022). [↑](#footnote-ref-38)
39. Материал сайта recruitee.com [Электронный ресурс] // How to improve employee productivity — https://recruitee.com/articles/employee-productivity#:~:text=staff%20will%20become.-,What%20is%20employee%20productivity%3F,have%20predetermined%20standards%20and%20timeframes./ (дата обращения: 28.02.2023). [↑](#footnote-ref-39)
40. Материал сайта haiilo.com [Электронный ресурс] // What Is the True Cost of Poor Employee Communication? — <https://haiilo.com/blog/what-is-the-true-cost-of-poor-employee-communication/> / (дата обращения: 28.02.2023). [↑](#footnote-ref-40)
41. Материал сайта blog.empuls.io [Электронный ресурс] // Employee Absenteeism in the Workplace: A Complete Guide — https://blog.empuls.io/employee-absenteeism/ / (дата обращения: 28.02.2023). [↑](#footnote-ref-41)
42. Harter, J. Employee Engagement vs. Employee Satisfaction and Organizational Culture [Электронный ресурс] / Jim Harter // Gallup. — 2017. — Режим доступа: [https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx /](https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx%20/) (дата обращения: 28.02.2023). [↑](#footnote-ref-42)
43. Mulhern F., Schultz D. Internal Marketing Best Practice Study [Электронный ресурс] / Frank Mulhern, Don Schultz// Northwestern University. — Режим доступа: https://www.enterpriseengagement.org/pdf/internal\_marketing\_best\_practices\_study.pdf (дата обращения: 01.03.2023). [↑](#footnote-ref-43)
44. Employee Engagement Benchmark Study// Temkin Group annual report, 2016. — 2016. [↑](#footnote-ref-44)
45. Халитова Э.Р., Терелецкова Е.В. Пути снижения текучести персонала в организации [Электронный ресурс] / Халитова Э.Р., Терелецкова Е.В. // Международный научный журнал “Вестник науки” — 2023. — Т. 3 № 1. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-snizheniya-tekuchesti-personala-v-organizatsii/viewer> (дата обращения: 01.03.2023). [↑](#footnote-ref-45)
46. Driving Performance and Retention Through Employee Engagement: Corporate Leadership Council -Executive Summary [Электронный ресурс] // Corporate Leadership Council. — Режим доступа: https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf (дата обращения: 01.03.2023). [↑](#footnote-ref-46)
47. Xu, J. and Cooper Thomas, H., How can leaders achieve high employee engagement? / Xu, J. and Cooper Thomas, H. // Leadership & Organization Development Journal, 2011. — Vol. 32 No. 4, — pp. 399-416. [↑](#footnote-ref-47)
48. Luthans, F., Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. / Luthans, F. // Academy of Management Executive, 2002. — Vol. 16 No. 1 — pp. 57‐72. [↑](#footnote-ref-48)
49. Материал сайта forbes.com [Электронный ресурс] // 5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement — https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/?sh=245b2023341d / (дата обращения: 02.03.2023). [↑](#footnote-ref-49)
50. Daniel Stein et al. How Companies Can Improve Employee Engagement Right Now. / Daniel Stein et al. // Harvard Business Review. — 2021. [↑](#footnote-ref-50)
51. McManus, J., & Mosca, J. Strategies To Build Trust And Improve Employee Engagement. / McManus, J., & Mosca, J. // International Journal of Management & Information Systems (IJMIS), 2015. — Luthans, 19(1), — 37–42. [↑](#footnote-ref-51)
52. Материал сайта lsaglobal.com [Электронный ресурс] // 4 Proven Ways To Decrease Employee Engagement — <https://lsaglobal.com/blog/3-proven-ways-decrease-employee-engagement/> / (дата обращения: 03.03.2023). [↑](#footnote-ref-52)
53. Материал сайта officevibe.com [Электронный ресурс] // 10 employee engagement metrics every manager should measure — https://officevibe.com/blog/10-pillars-employee-engagement-infographic / (дата обращения: 03.03.2023). [↑](#footnote-ref-53)
54. Материал сайта .qualtrics.com [Электронный ресурс] // How do we measure employee engagement effectively? — <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/measure-employee-engagement/> / (дата обращения: 03.03.2023). [↑](#footnote-ref-54)
55. Imandin, L., Bisschoff, C., Botha C. A model to measure employee engagement. / Imandin, L., Bisschoff, C., Botha C. // Problems and Perspectives in Management. 2014. — №12. — p.520-532. [↑](#footnote-ref-55)
56. Fletcher, L., Robinson D. Measuring and Understanding Engagement. / Fletcher, L., Robinson D. // Routledge: Employee Engagement in Theory and Practice, 2014. — Ch.15. [↑](#footnote-ref-56)
57. Материал сайта bamboohr.com [Электронный ресурс] // Employee Net Promoter Score (eNPS) — <https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/employee-net-promoter-score-enps> / (дата обращения: 05.03.2023). [↑](#footnote-ref-57)
58. Материал сайта qualtrics.com [Электронный ресурс] // What is employee net promoter score (eNPS) and how can it be used to improve employee engagement? — https://www.qualtrics.com/blog/employee-net-promoter-score-enps-good-measure-engagement/ / (дата обращения: 05.03.2023). [↑](#footnote-ref-58)
59. Материал сайта gallup.com [Электронный ресурс] // Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12 Survey — https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx / (дата обращения: 05.03.2023). [↑](#footnote-ref-59)
60. Материал сайта officevibe.com [Электронный ресурс] // What to do with employee survey results — <https://officevibe.com/blog/employee-survey-results> / (дата обращения: 03.03.2023). / (дата обращения: 06.03.2023). [↑](#footnote-ref-60)
61. Материал сайта forbes.com [Электронный ресурс] // The Top 10 Trends in CSR for 2012 — <https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012/?sh=3464ad37701c> (дата обращения: 06.03.2023). [↑](#footnote-ref-61)
62. Claxton J., Cervai, S., Kekäle T. Employee engagement/ Claxton J., Cervai, S., Kekäle T. — 7th ed. — Emerald Publishing Limited, 2014. — 280 p. [↑](#footnote-ref-62)
63. Hameed et al. How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model / Hameed et al. // Organizational Psychology, 2016. — Volume 7. [↑](#footnote-ref-63)
64. Jia, Y. et al. How Does Internal and External CSR Affect Employees’ Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. / Jia, Y. et al. // International Journal of Environmental Research and Public Health, 2019. — №16. [↑](#footnote-ref-64)
65. Jones, D. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism program. / Jones, D. // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. — №83 — p. 857–878. [↑](#footnote-ref-65)
66. Мрост, А. Корпоративная социальная ответственность в российском контексте / Мрост, А. // Журнал Бизнес и Общество — 2019. — №68–69. [↑](#footnote-ref-66)
67. Материал сайта [Электронный ресурс] Eponline.com // The 7 Biggest Polluters by Industry in 2022, as Ranked in New Research // URL: https://eponline.com/articles/2022/10/14/the-7-biggest-polluters.aspx (дата обращения: 03.04.2023). [↑](#footnote-ref-67)
68. C. Serhan, P. Abboud, R. Shahoud Corporate Social Responsibility Practices in the Aviation Industry // International Journal of Research in Business Studies and Management. - 2018. - Volume 5, Issue 9, 2018. - pp. 1-14. [↑](#footnote-ref-68)
69. Материал сайта rspp.ru [Электронный ресурс] Социальный отчет химической промышленности о реализации международной программы устойчивого развития Responsible Care - “Ответственная Забота” в России // URL: https://rspp.ru/download/e10f93851d27a55bf1f269e44b2a3205/ (дата обращения: 03.04.2023). [↑](#footnote-ref-69)
70. Гимади и др. Социальная ответственность нефтегазовых компаний // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. - 2015. - №30 [↑](#footnote-ref-70)
71. Calhoun N. Corporate Social Responsibility in the Information Technology Industry // diss. Master of Science Management Master's Projects and Capstones. - San Francisco , 2022. - 73 p. [↑](#footnote-ref-71)
72. Deepa S., Chitramani P. Csr in retailing industry - a case of three retail stores // Indian Journal of Business and Administration . - 2015. - №3. - p. 128-135. [↑](#footnote-ref-72)
73. Материал сайта [Электронный ресурс] Корпоративная социальная ответственность в банках // banki.ru URL: https://www.banki.ru/wikibank/korporativnaya\_sotsialnaya\_otvetstvennost\_v\_bankah/ (дата обращения: 24.04.2023). [↑](#footnote-ref-73)
74. Уралхим: профиль компании [Электронный ресурс] // uralchem.ru — Режим доступа: https://www.uralchem.ru/about/ (дата обращения: 16.03.2023). [↑](#footnote-ref-74)
75. Материал сайта x5vmeste.ru [Электронный ресурс] Центры местного сообщества // URL: https://x5vmeste.ru/initiatives/community-centers/ (дата обращения: 04.04.2023). [↑](#footnote-ref-75)
76. X5Group: профиль компании [Электронный ресурс] // x5.ru — Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru/about/> (дата обращения: 04.04.2023). [↑](#footnote-ref-76)
77. Delaware: профиль компании [Электронный ресурс] // delaware.pro — Режим доступа: <https://www.delaware.pro/en-be> (дата обращения: 04.04.2023). [↑](#footnote-ref-77)
78. B. Khediri, J. Souad. New Insights on Corporate Social Responsibility and Country-level Institutions in Western Europe. // Bankers, Markets & Investors. - 2015. - pp. 20-40. [↑](#footnote-ref-78)
79. Материал сайта whoiswho.dp.ru [Электронный ресурс] Воздушные Ворота Северной Столицы (ВВСС) // https://whoiswho.dp.ru/cart/company/2930299 (дата обращения: 24.04.2023). [↑](#footnote-ref-79)
80. Газпром Интернэшнл: профиль компании [Электронный ресурс] // gazprom.ru — Режим доступа: https://international.gazprom.ru/about/ (дата обращения: 04.04.2023). [↑](#footnote-ref-80)
81. Melon Fashion Group: профиль компании [Электронный ресурс] // melonfashion.ru — Режим доступа: https://www.melonfashion.ru/about/ / (дата обращения: 14.04.2023). [↑](#footnote-ref-81)
82. Материал сайта tadviser.ru [Электронный ресурс] Мэлон Фэшн Груп // tadviser.ru URL: https://clck.ru/34ETFr (дата обращения: 14.04.2023). [↑](#footnote-ref-82)
83. СберБанк: профиль компании [Электронный ресурс] // sberbank.com — Режим доступа: https://www.sberbank.com/ru/about (дата обращения: 14.04.2023). [↑](#footnote-ref-83)
84. Материал сайта drive.google.com [Электронный ресурс] Годовой отчет Пулково // URL: https://drive.google.com/drive/folders/1FZ6ShT5LBW7js0PT4yJjoO7O-rxW1Jl8?usp=sharing (дата обращения: 13.03.2023). [↑](#footnote-ref-84)
85. Материал сайта retail.ru [Электронный ресурс] “Пятерочка” масштабировала проект «Центры местного сообщества» на более чем 50 городов // URL: https://www.retail.ru/news/pyaterochka-masshtabirovala-proekt-tsentry-mestnogo-soobshchestva-na-bolee-chem--21-oktyabrya-2022-221616/ (дата обращения: 05.04.2023). [↑](#footnote-ref-85)