Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 2
ГЛАВА 1. Теоретические аспекты разработки системы управления организацией на основе принципов социальной ответственности 5
1.1. Понятие и сущность социальной ответственности 5
1.2. Роль и значение социальной ответственности в управлении организацией 9
1.3. Сравнительный анализ принципов социальной ответственности в зарубежных странах 16
ГЛАВА 2. Анализ деятельности в сфере социальной ответственности предприятия (на примере деятельности АО «Сибур-Химпром») 23
2.1. Краткая характеристика АО «Сибур-Химпром» 23
2.2. Основные направления социальной ответственной деятельности АО «Сибур-Химпром» 29
2.3. Анализ внутренней и внешней социальной политики АО «Сибур-Химпром» 43
ГЛАВА 3. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления АО «Сибур-Химпром» на основе принципов социальной ответственности и оценка его социально-экономической эффективности 54
3.1. Проектные мероприятия по совершенствованию социальной защиты персонала 54
3.2. Оценка экономической эффективности проекта 65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 77
ПРИЛОЖЕНИЯ 85

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена необходимостью оценки социальной ответственности крупного бизнеса. Все больше возрастает внимание со стороны общественности к деятельности таких компаний, так как их роль сегодня очень велика, так же как и цена ошибки. Современные условия жизни меняются стремительно. Вследствие этого, крупному бизнесу приходится адаптироваться к этим изменениям и менять подходы к своей деятельности.

Важность данного исследования связана с процессами глобализации, которые оказывают усиливающее влияние на экономику крупных компаний. Государство уступает давлению транснациональных корпораций, как в экономической независимости, так и в социальной политике. Чтобы противостоять такому влиянию, нужно согласовать действия, которые бы могли обеспечить достижение показателей социальной ответственности, соответствующих общепринятым мировым нормам и принципам в области устойчивого развития.

На сегодняшний день вопрос о социальной ответственности крупного бизнеса стоит очень остро в связи с обострением не только экологической обстановки в стране, но и с другими важными вопросами такими как: трудоустройства граждан, культурного развития общества, спорта и здорового образа жизни, подготовки кадрового потенциала страны и т.д. Эти вопросы на современном этапе жизни общества не могут решаться только за счет государства, поэтому крупный бизнес поставлен не только в жесткие условия конкуренции, но и должен нести ответственность за свою деятельность и решать поставленные перед ним социально-экономические задачи.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы выступают работы следующих отечественных и зарубежных исследователей: Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф., Тульчинский Г.Л., Никитина

Л.М., Кузнецов В.И., Беляева И.Ю., Эскиндаров М.А., Дафт Р., Бакли С., Крейн А., Маттен Д. и другие.

Объектом работы является социально - ответственная деятельность Акционерного общества «Сибур – Химпром».

Предметом исследования является влияние корпоративной социальной ответственности крупного бизнеса на социально-экономическое благополучие общества.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию социальной ответственности АО «Сибур-Химпром» и повышению социально-экономического состояния общества.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- Изучить теоретические аспекты корпоративной социальной ответственности;
- Изучить роль и значение социальной ответственности в управлении организацией;
- Дать сравнительный анализ принципов социальной ответственности в зарубежных странах;
- Проанализировать внешнюю и внутреннюю социальную политику АО «Сибур-Химпром», изучить социальные проекты, реализующиеся компанией и сформировать выводы о степени развития социальной ответственности в организации;
- Разработать рекомендации по совершенствованию корпоративной социальной ответственности АО «Сибур-Химпром» и повышению социально-экономического состояния общества.

Задачи будут решаться посредством системного анализа открытой ежегодной отчетности АО «Сибур-Химпром», представленной в открытом доступе в сети Интернет. Также в исследовании использовались общенаучные методы: синтеза, группировок, анализа, сравнения и обобщения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений, необходимо дополняющих основной текст.

В качестве гипотезы работы выступает предположение о том, что работа организаций в рамках социальной ответственности одновременно ведется по нескольким направлениям в высокой степени социальной активности компании.

Практическая значимость данной работы состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию корпоративной социальной ответственности и как следствие по повышению социально-экономического благополучия общества. В работе показано как зависит благосостояние общества от деятельности, таких социально ответственных компаний, как АО «Сибур-Химпром». От того как компании будут вести свою деятельность, на сколько они будут лояльны к работникам и обществу в целом, а так же от их отношения к экологическому вопросу зависит степень развития благополучия общества. Все эти вопросы и проблемы раскрыты в работе и найдены способы их решения.

Практическая значимость работы заключается так же в возможности использовать положения и выводы, содержащиеся в ней, для более глубокого осмысления проблем и перспектив социальной ответственности при внедрении принципов корпоративной социальной ответственности в российских компаниях.

ГЛАВА 1. Теоретические аспекты разработки системы управления организацией на основе принципов социальной ответственности

1.1.Понятие и сущность социальной ответственности

Тема социальной ответственности является одной из самых актуальных и обсуждаемых как в научных кругах, так и среди деловой и политической элиты. Происходят изменения, которые требуют более высокого уровня адаптированности производства к социальным переменам. В связи с этим переосмысливаются теоретические основы менеджмента и его инструментария[1].

Определений социальной ответственности бизнеса в международной практике существует очень много, что дает возможность по-разному интерпретировать этот термин «корпоративная социальная ответственность». Рассмотрим определения, которые дают наиболее авторитетные организации, занимающиеся вопросами социальной ответственности в разных странах.

Европейская комиссия под социальной ответственностью понимает такую концепции, которая отражает решение компании в добровольном порядке участвовать в процессах совершенствования общества и защиты окружающей среды. В трактовке Международного форума лидеров бизнеса к социальная ответственность понимается как стимулирование ответственности в сфере деловой этики, что приносит пользу как бизнесу, так и обществу. А также способствует социальному, экономическому и экологическому развитию путем увеличения положительного влияния бизнеса на общество и сводят к минимуму негативный[2].

---

[1] Журавлева И.А. Международные проблемы современной экономики // Экономика и социум. Саратов. ООО «Институт управления и социальноэкономического развития». №3-1 (12), 2014. С. 653-659.

[2] Евсеев В О., Скрыль ТВ., Шавина Е.В., Осипов В.С., Невская НА. Промышленная политика России: политэкономические и региональные аспекты. Монография / Москва, 2016. 192 с. Сер. Научная книга.

С позиции Всемирного совета по устойчивому развитию социальная ответственность это когда бизнес придерживается концепции устойчивого развития как в работе с персоналом, так и местным население и обществом в целом. Делается это для того, чтобы улучшить качество их жизни.

Институт исследований Всемирного банка к социальной ответственности относит направления, связанные с ключевыми ценностями компании, которые являются законными и учитывают интересы различных сторон (людей, общества, окружающей среды) и нацеленность бизнеса на устойчивое развитие[3].

В России Ассоциация менеджеров обозначила свою позицию в понимании социальной ответственности как добровольный вклад бизнеса в развитие социальной, экологический и экономической сфер, которые связаны с функционированием компании и превышают необходимый минимум.

В целом, можно говорить о том, что социальная ответственность достаточно широкое понятие, которое касается социальной активности компаний, т.е. компании кроме того, что соблюдают законы и производят качественную продукцию, в добровольном порядке осуществляют дополнительные обязательства, касающиеся общества.

Г.Л. Тульчинский отмечает, что социально ответственная компания может исполнять несколько ролей:

– в качестве компании-работодателя она создает рабочие места и платит заработную плату;

– в качестве компании-производителя товаров и услуг производит качественные товары и услуги;

– в качестве компании-налогоплательщика соблюдая законы уплачивает все налоги;

[3] Богдан Надежда Николаевна, Климова Татьяна Васильевна, Мамаева Валерия Юрьевна. Концепция социальной ответственности современных организаций // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2012. №2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-sovremennyh- organizatsiy (дата обращения: 30.10.2017).

– в качестве компании-заемщика капитала исполняет свои кредитные обязательства и работает на фондовых рынках;

– в качестве компании-бизнес-партнера соблюдает деловую этику, налаживает и поддерживает отношения с партнерами;

– в качестве компании-члена общественных организаций принимает участие в формировании гражданского общества.

Объект социальной ответственности - ответственность за характер и результат своей деятельности перед акционерами, работниками, управленцами, кредиторами, потребителями, поставщиками и деловыми партнерами, местным сообществом, органами государственной власти и управления[4].

М.С. Камзабаева, на основе изучения зарубежной теории и практики выделила три элемента социальной ответственности бизнеса[5]:

а) экономический элемент включает в себя данные о поставщиках и потребителях продукции, о персонале , о том, как взаимодействуют компания и государство, компания и общество;

б) экологический компонент включает данные о том, какое сырье используется, какие у компании отходы, как они утилизируются;

в) социальный компонент касается особенностей организации труда в компании, прав работников, ответственности компании за свою продукцию и т.д.

В российской практике превалирует экономический аспект социальной ответственности. По данным опроса, проведенного агентством рыночных исследований и консалтинга , 96% опрошенных бизнесменов считают свой бизнес социально ответственным, поскольку они выплачивают сотрудникам зарплату. По данным того же опроса выяснилось, что у населения другое понимание социальной ответственности бизнеса. Большинство опрошенных считают, что бизнес должен соблюдать законы, выплачивать зарплату, обеспечивать социальным страхованием и медицинским обслуживанием,

[4] Журавлева И.А. Роль создания глобальных цепочек добавленной стоимости на современном этапе развития экономики // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) часть 1, сборник научных работ, - М.: 2015. №6 (15).

[5] Там же

гарантировать занятость и даже выплату пенсий. Треть опрошенных заявили, что бизнес должен думать не только о себе, но и о своей стране и своих согражданах[6].

Социально ответственная компания обязана в своей деятельности по исполнению ряда принципов, подтверждая свою позицию в области социальной ответственности.

Л. М. Никитиным, базируясь на ряд исследований нынешних авторов, были выявлены следующие главные принципы социальной ответственности[7]:

– принцип системы для обеспечения результативного осуществления функций и областей социальной ответственности в системе коллективного управления;

– комплексность принцип предполагает координацию деятельности предприятия в трех измерениях устойчивого развития: экономические, социальные, экологические; Интегрирование подразумевает, что с одной стороны - социальная ответственность интегрируется в основных тенденциях деятельности компании, с другой стороны - это значит, ответственность перед обществом в целом, а также к отдельным членам его участников (заинтересованных сторон);

– принцип подотчетности перед заинтересованными сторонами и обществом в целом, а также соответствие с нашими обязательствами и действующими стандартами;

– принцип адресности означает выполнения ожидания определенных обязанностей в отношении конкретного лица;

– динамический принцип, который понимается, что концепция социальной ответственности постоянно меняется под воздействием принятой парадигмы, глобальной, страны и региональные особенности ведения бизнеса;

---

[6] Ершова Н.А. КСО - эффективный инструмент управления факторами инновационного риска // Полиграфист. В помощь руководителю и главному бухгалтеру. 2015. №1 (67). С. 49-56.

[7] Ершова Н.А. Концепция устойчивого развития - обеспечение экономической и социальной безопасности России // Вестник Академии права и управления. 2013. №30. С. 87-90.

– принцип инновационной деятельности и внедрения технологий обозначает постоянное улучшение и координирование высокого роста окружающей среды;

– принцип прозрачности всей деятельности предприятия в области социальной ответственности и стоимости отчетности субъектов их структуры и содержания;

– принцип сотрудничества, предполагающий объединение предприятия как с другими компаниями, ассоциациями, союзами, а также непосредственно с различными заинтересованными сторонами для решения социально-экономических проблем страны и других административно-территориальных единиц.

Эффективность принципа взаимозависимости обеспечивает финансовые показатели компании с ее многочисленными социально ответственной позиции[8].

Многоуровневый принцип подразумевает, что деятельность компании в области социальной ответственности формируется в установленной последовательности. Есть пять уровней социальной ответственности, которые размещены по принципу иерархии, от низших до высших форм.

1.2.Роль и значение социальной ответственности в управлении организацией

Для полного понимания моделей управления социальной ответственности, и методов анализа и оценки социальной ответственности следует подробно рассмотреть конкретные формы, в которых реализуется социальной ответственности. То есть, форма социальной ответственности, на наш взгляд, выступает в качестве объекта управления и, соответственно, объектом для анализа и оценки.

[8] Зильберштейн О.Б. и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. // Интернет-журнал Науковедение. 2016. т. 8. №3 (34). С. 30.

Непосредственно под термином «форма социальной ответственности», с нашей точки зрения, следует понимать конкретные совместные действия бизнеса, общественных групп и государственных структур (на федеральном, региональном и местном уровне), направленные на решение актуальных социальных проблем различного масштаба, и обеспечение роста благосостояния, благополучия и процветания стейкхолдеров на основе принципов устойчивого развития. При этом, под стейкхолдерами, традиционно, понимаются организации, группы и отдельные лица, заинтересованные или воздействующие на основную деятельность бизнеса. Данное понимание социальной ответственности и его форм согласуется с рациональной позицией Цей С.А. «Корпоративные социальные программы, в первую очередь, следует рассматривать с позиции рациональности и извлечения выгод в долгосрочном периоде. Масштаб и охват корпоративной социальной политики будет зависеть от конкретных целей (краткосрочных и долгосрочных), которые преследует компания и многих внешних условий»[9].

В статье Бутовой, Добриной, Белозеровой «Корпоративная социальная ответственность бизнеса в рамках взаимодействия муниципальных органов власти и бизнес-структур» выделены следующие группы форм КСО:

– Первая группа - внутренние формы социальной ответственности: развитие и поддержка персонала, охрана здоровья и безопасные условия труда, социально ответственная реструктуризация (увольнения персонала в связи с реорганизацией бизнеса);

– Вторая группа - внешние формы социальной ответственности: природоохранная деятельность и ресурсосбережение, развитие местного сообщества, развитие добросовестной деловой практики;

[9] Бутова Татьяна Витальевна, Добрина Лейла Ровшановна, Белозерова Валерия Александровна. Корпоративная социальная ответственность бизнеса в рамках взаимодействия муниципальных органов власти и бизнес-структур // Интернетжурнал Науковедение. 2014.№3 (22). С. 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-v- ramkah-vzaimodeystviya-munitsipalnyh-organov-vlasti-i-biznes-struktur (дата обращения: 30.02.2018).

– Третья группа - комбинированные формы социальной ответственности: повышение качества выпускаемой продукции, прирост объемов производства, прирост фонда оплаты труда, создание дополнительных рабочих мест и др.

Следует отметить, что, приведенная выше классификация форм социальной ответственности, фактически, отражает один из возможных подходов к кадровой стратегии предприятия (первая группа форм КСО), маркетинговой стратегии (вторая группа форм социальной ответственности), производственной стратегии (третья группа форм социальной ответственности).

Богдан, Климова, Мамаева в статье «Концепция социальной ответственности современных организаций» подходят к описанию классификации форм социальной ответственности следующим образом. С одной стороны, корпоративная социальная ответственность может быть реализована в большом спектре конкретных видов деятельности предприятия, целью которых является «выполнение обязательств перед работниками организации, местным сообществом и обществом в целом» . То есть, выделены три уровня социальной ответственности[10]:

– Первый уровень - социальная ответственность бизнеса перед работником;

– Второй уровень - социальная ответственность бизнеса перед местным сообществом;

– Третий уровень - социальная ответственность бизнеса перед всем обществом.

С другой стороны, группы форм социальной ответственности могут быть выражены следующим образом: реализация собственных социальных мероприятий и программ; реализация социальных мероприятий и программ в партнерстве с местными, региональными и федеральными органами

[10] Зильберштейн О.Б. и др. Социальный проект бизнеса как результат корпоративной социальной ответственности: теоретический анализ / О.Б. Зильберштейн, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковский // Экономика и предпринимательство. № 4 ч.2 (69-2) 2016 г. (Vol. 10 Nom. 4-2) http://www.intereconom.com/component/content/article/330.html.

государственного управления; реализация социальных мероприятий и программ в партнерстве с некоммерческими организациями; реализация социальных мероприятий и программ сотрудничестве с общественными организациями и профессиональными объединениями; информационное сотрудничество со СМИ.

К конкретным формам социальной ответственности, данные авторы, относят следующие[11]:

– Благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;

– Привлечение работников компании к волонтерской деятельности;

– Денежные гранты;

– Корпоративное спонсорство;

– Социальные инвестиции;

– Социально значимый маркетинг;

– Социально ответственное планирование при высвобождении рабочей силы и реструктуризации;

– Развитие социальной инфраструктуры организации;

– Забота о социальном обслуживании работников;

– Природоохранная деятельность и ресурсосбережение;

– Развитие местного сообщества;

– Добросовестная деловая практика.

Как видно, в данном случае социальной ответственности рассматривается как комплекс проектов и мероприятий, направленных на рост социального благополучия. Таким образом, формой социальной ответственности выступает любое из подобных мероприятий.

Пожалуй, наиболее основательно к исследованию форм социальной ответственности подошёл Щадилов Г.А. в статье «Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности».

[11] Зильберштейн О.Б., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Корпоративная социальная ответственность как бизнес-проект: теоретический аспект // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ

В данной работе рассмотрены и классифицированы формы социальной ответственности с точки зрения: субъект-объектных отношений, модели Кэрролла (экономическая, юридическая, экологическая, нравственная), целевого результата (реальная и формальная), по временному интервалу (краткосрочная, среднесрочная, долгосрочная), по охвату (микро-, мезо- и макроуровень), по модели предприятия или подходу к управлению (неоклассическая, институциональная, эволюционная, предпринимательская, трансформационная).

Среди указанных классификаций форм социальной ответственности, на наш взгляд, являются формы социальной ответственности рассматриваемые через призму субъект- объектных отношений, а также, те формы социальной ответственности, которые выделяются в зависимости от модели предприятия.

В первом случае, в качестве субъекта этих отношений выступает бизнес, а объектом - человек. При этом, под человеком понимается: во-первых, потребитель; во-вторых, работник данного предприятия (субъекта); в-третьих, работник другого предприятия; в-четвертых, не занятый трудовой деятельностью по не зависящим от него причинам и не потребляющий продукцию предприятия, в-пятых, тунеядец.

Ответственность бизнеса, государства и самого человека (общества) перед человеком как потребителем выражается в следующих формах[12]:

1. Ответственность со стороны бизнеса:

– производство качественной продукции;

– достоверность рекламы;

– щадящее отношение к природным ресурсам и рациональном их использование с применением современных технологий;

– использование современных экологически чистых технологий производства;

[12] Зильберштейн О.Б., Ершова Н.А., Невструев К.В. Контроллинг подготовки и реализации социальных проектов бизнеса: Монография. Saarbruken. Изд.: LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 189 с.

– применение современных очистных сооружений;

– проведение экологических мероприятий;

– помощь в сохранности культурного наследия и ценностей;

– всесторонняя поддержка проведения культурных мероприятий (спонсорство);

– прямая и косвенная поддержка организаций культуры, и другое.

2. Ответственность со стороны государства[13]:

– осуществление государственного контроля за соблюдением требований к качеству продукции и услуг;

– пресечение недобросовестной рекламы;

– актуальное и адекватное законотворчество;

– создание необходимых условий для сохранности и приумножения объектов культуры, и другое.

3. Со стороны общества (человека) - самоответственность (другими словами, с нашей точки зрения, совесть и самоуважение):

– личное проявление заботы о природе;

– заинтересованность в сохранности культурных ценностей;

– стремление к образованию и культурному обогащению;

– передача соответствующих традиций младшему поколению.

На наш взгляд, крупным упущением в формах самоответственности является то, что Щадилов к ней не отнес такую форму, как борьба человека и общества в целом за свои права и свободы.

Ответственность перед человеком как работником предприятия, - субъекта социальной ответственности, может выражаться в следующем:

– соблюдение трудового законодательства;

– обеспечение высокого уровня заработной платы;

– дополнительное социальное, медицинское и пенсионное страхование;

---

[13] Осипов В.С. Теория и методология конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов: диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.01 / Институт экономики Российской академии наук. Москва, 2013.

– безопасные и достойные условия труда;

– развитие социальной инфраструктуры предприятия и т.д.

Ответственность перед человеком, работающим на другом предприятии может выражаться в[14]:

– добросовестной уплате налогов;

– производстве качественной продукции;

– заботе об экологии;

– ведении чистой конкурентной борьбы.

В отношении тунеядцев, по мнению Щадилова, социальная ответственность не должна проявляться.

В зависимости от модели предприятия можно выделить следующие формы социальной ответственности[15]:

1. При неоклассической модели предприятия формами социальной ответственности являются любые законные действия бизнеса, которые «сами по себе гарантируют достаточные социальные выгоды, так как приумножают общественное богатство и обеспечивают занятость» .

Таким образом, максимизация прибыли, создание рабочих мест и производства качественной продукции, в рамках закона, являются основными формами социальной ответственности[16];

2. В условиях принятия институциональной модели предприятия основной формой социальной ответственности является полное и своевременное выполнение договорных отношений с заинтересованными сторонами, что обеспечивает, в свою очередь, создание хорошей деловой репутации;

---

[14] Щадилов Г.А. Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №300-2. С. 91. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-opredelyayuschie-vybor-effektivnoy-formy- sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 20.03.2018).

[15] Косова Л.Н. Бизнес-процессы формируют цепочку ценностей и себестоимость [текст] // Полиграфист / Л.Н., Косова. - М., 2010, №2 (47). - 77-84.

[16] Щадилов Г.А. Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №300-2. С. 91. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-opredelyayuschie-vybor-effektivnoy-formy- sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 20.03.2018).

3. При принятии эволюционной модели предприятия социальная ответственность выражается в форме соответствия принципам, традициям и обычаям местного сообщества;

4. При предпринимательской модели фирмы характерны такие формы социальной ответственности, которые формируют и развивают сплоченность и доверие в коллективе[17];

5. Модель трансформационного предприятия или предприятия «теории выживания» не предполагает каких-либо форм социальной ответственности.

Таким образом, рассмотрев основные подходы к классификации и описанию форм социальной ответственности, можно сделать вывод о том, что социальной ответственности в основном представляет отдельные или комплексные проекты, направленные улучшение социальной среды, в целом, и улучшение условий жизни и деятельности конкретного человека.

1.3.Сравнительный анализ принципов социальной ответственности в зарубежных странах

Рассмотрим несколько моделей социальной ответственности, развитых в мире. У американской модели корпоративной социальной ответственности есть своя история с 19 века.

Из-за характера американского предприятия, на основе наибольшей свободы субъектов, во многих областях общественных взаимоотношений до сих пор остаются саморегулирующейся.

В частности, это рабочие взаимоотношения работодателя - работника (двустороннее соглашение), добровольное врачебное страхование.

В то же время Америка придумала бесчисленные механизмы участия бизнеса в социальной поддержке общества посредством коллективных средств,

[17] Похвощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. №2 (6) 2016 г. С. 92-101.

адресованных на заключение различных общественных проблем с помощью бизнеса[18].

Таким образом, Соединенные Штаты Америки дают правильный пример осуществления КСО при наименьшем государственном непосредственного вмешательства в процесс. Государственное компоновка на основе экономических стимулов является основой американской модели корпоративной социальной ответственности, что это оправдано в течение многих лет. В континентальной Европе, коллективная деятельность, как правило, регулируются нормами, образцами и законами надлежащих государств. Одной из главных особенностей этой модели КСО является ее регулирование государством. Таким образом, эта модель часто называют латентные формы КСО[19].

Во многих европейских странах были взяты законы, обязательное врачебное страхование, пенсионное регулирование, компании по управлению окружающей средой. А. Крейн и Маттен Д. распознают разницу между данными двумя моделями по четырем критериям: экономической, правовой, этической ответственности бизнеса и благотворительной деятельности. Сравнение европейских и американских моделей на факторах, перечисленных выше, представлены в таблице 1.

Если моральная ответственность компании Соединенных Штат Америки определяется уровнем поддержки корпорации местного сообщества, в Европе, высокий уровень социальной защиты обеспечивается "позитивный" путь - за счет повышения налогов.

---

[18] Косова Л.Н. Управление финансовым потоком организации на принципапроцессного подхода [текст] // Экономика и предпринимательство. - М., 2016, №5. - С. 1057-1060.

[19] Цей С.А. Социальные инвестиции как форма проявления корпоративной ответственности бизнеса // Новые технологии. 2010. №2. URL:http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-investitsii-kak-forma-proyavleniya- korporativnoy-otvetstvennosti-biznesa (дата обращения: 04.03.2018).

Таблица 1

Сравнение моделей корпоративной социальной ответственности по А. Крейну и Д. Маттену[20]

Показатели	Европа	США	Россия
Основные стейкхолдеры по степени важности	1)персонал; 2)потребнтелн; 3)сообщество; 4)акционеры	2)потребители; 3)персонал; 4)государство.	1 Государство; 2)собственники; 3)персонал; 4)потребители.
Движущие силы развития КСО	Сами корпорации; НКО и сообщество; государство	Государственное обеспечение институциональных основ для развития; сами корпорации; НКО и сообщество	Сами корпорации; Государство; местные власти
Роль некоммер-ческих органи-зации	Многочисленны и разнообразны	НКО многочисленны и обладают значительными финансовыми ресурсами	Пока сравнительно не многочисленны
Тенденции социальной отчетности	СО инициируется самим бизнесом; стандарты £0 хорошо адаптированы и широко применяются; СО. ориентирована на всех	СО инициируется бизнесом	£0 находится на начальном этапе; Часто недопонимается как цел-остная система н недооценива-ется ее полезность в долгос-рочной перспективе; СО в основном на государство и на общество

Понятие благотворительности понимается американскими компаниями, очень широко и не ограничивается сферой культуры и искусства, но даже университетского образования. В европейских странах, довольно трудное налоговое бремя стало причиной того, что вся ответственность за финансирование этих областей переданы государству[21].

[20] Шкляр Т.Л. Особенности управления B2B услугами на предприятии: Монография. М.: Издательство "Перо". 2016. 104 с.

[21] Осипов В.С. Дисфункции государственного управления и направления их преодоления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №1. С. 74-84.

В Англии ряд законодательных актов определяет льготную систему налогообложения для компаний , выполняющих свою деятельность в социально-ответственной и соблюдать принцип деловой этики, особенно в том, что касается использования энергии, утилизации отходов. В этом бизнесе сам берет на себя инициативу по реализации проектов КСО (т.е. на добровольных началах полностью соблюдается). Следует также отметить, что британское правительство создало пост министра КСО и газеты "The Times" публикует еженедельные показатели коллективной социальной ответственности[22].

В силу исторических факторов и других объектов социальной, экономической и политической реальности российской модели КСО существенно отличается от своих западных коллег в формах проявления, движущих сил и роли бизнеса, правительства, гражданского общества и НПО. Прежде всего, следует отметить большую мобильность современной модели КСО в России. Основные различия российской модели своих европейских коллег о важности различных групп заинтересованных сторон (правительства, работников, потребителей и т.д.), движущей силой развития КСО, роль некоммерческих организаций (НКО), а также направления в области социальной отчетности[23].

Для российских компаний, она характеризуется довольно существенным сужением круга важных заинтересованных сторон, например, из-за недооценки таких групп, как местного сообщества. Г лавными движущими силами являются сами российские корпорации и местные органы власти. Следует отметить, что государство, общество и НПО, которые наряду с корпорациями являются основными инициаторами программ КСО в Европе, не установлены в России. Стоит отметить здесь, что НПО многочисленны и разнообразны, оказывают

[22] Щадилов Г.А. Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №300-2. С. 91. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-opredelyayuschie-vybor-effektivnoy-formy- sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 20.03.2018).

[23] Похвощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. №2 (6) 2016 г. С. 92-101.

большое влияние на социальное мнение и с подлинными механизмами прессинга на бизнес в Европе, в России сравнительно не многочисленны, недостаточно известны и уважаемы в обществе и не оказывают значительное влияние. Что касается социальной отчетности, в Европе он хорошо приспособлен стандарты и широко используются. В этой компании, направленный на все или, по крайней мере, большинство из заинтересованных сторон. В России на данный момент число компаний, которые практикуют социальной отчетности на регулярной основе, все еще относительно невелика, а сам процесс отчетности уже сосредоточено много - в основном на государства и акционеров[24].

Таким образом, подводя итог модели КСО, важно подчеркнуть, что в целях обеспечения того, чтобы деятельность в области корпоративной социальной ответственности действительно приносят ощутимые экономические выгоды, необходимо учитывать особенности социальных, политических и экономических условий доминирующих в стране, в которой корпорация реализовывает свою деятельность. В частности, сравнение различных моделей КСО, которые понимаются как взаимодействия между бизнесом, правительством и некоммерческих организаций (НКО), основной движущей силой, степень важности различных групп заинтересованных сторон и т.д., показали, что русский образец КСО отличается от своих западных коллег см. рисунок 1[25].

[24] Осипов В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения // Перспективы науки. 2013. №10 (49). С. 210-213.

[25] Щадилов Г.А. Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №300-2. С. 91. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-opredelyayuschie-vybor-effektivnoy-formy- sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 20.03.2018).

Показатели	Европа	США	Россия
Основные стейк-холдеры по степени важности	1)персонал; 2)потребители; 3)сообщество; 4)акционеры	1)акциоеры; 2)потребители; 3)персонал; 4)государство.	1)государство; 2)собственники; 3)персонал; 4)потребители.
Движущие силы развития КСО	Сами корпорации; НКО и сообщество; государство	Государство (обеспечение институциональных основ для развития); сами корпорации; НКО и сообщество	Сами корпорации (число не многочисленно); Государство (верховная исполнительная власть); местные власти
Роль некоммер-ческих органи-заций	Многочисленны и разнообразны	НКО многочисленны и разнообразны и обладают значительными финансовыми ресурсами	Пока сравнительно не многочисленны
Тенденции социа-льной отчетности	СО инициируется самим бизнесом; стандарты СО хорошо адаптированы и широко применяются; СО ориентирована на всех/большинство стейкхолдеров	СО инициируется бизнесом; СО ориентирована в первую очередь на акционеров и потребителей компании	СО находится на начальном этапе; Часто недопонимается как цел-остная система и недооценива-ется ее полезность в долгос-рочной перспективе; СО в основном ориентирована на государство и на акционеров (в меньшей степени на общество)

Рис. 1. Сравнение моделей корпоративной социальной ответственности в России, США и Европе

Сравнительный анализ базировался на результатах исследований «Социальная ответственность бизнеса - опыт России и Запада», «Факторы формирования социальной ответственности бизнеса в крупных российских городах» и материалах «Доклада о социальных инвестициях в России», проведенный Е.Н. Башариной.

В качестве одной из главных предпосылок принятия корпоративной социальной ответственности в компаниях стала все возрастающая связь общественного мнения и уровня продаж. От того как относится общественность к товару или бренду в настоящее время зависит не только от рекламных мероприятий или качества производимого товара, но от уровня ответственности компании пред сотрудниками, партнерами и общественностью. В качестве примера можно привести компанию «Нестле», когда в восьмидесятых годах 20

века у нее резко снизились продажи. Причиной этого стало непродуманная политика продвижения молочных смесей.

Рассмотрев модели корпоративной социальной ответственности Европы, США, Канады и Великобритании, можно сделать следующие выводы:

- рассмотренные модели корпоративной социальной ответственности различаются по уровню регулирования данной сферы государством, а также тем насколько бизнес является самостоятельным и инициативным в сфере корпоративной социальной ответственности. Исходя из этого выделяют открытые (США, Канада) и скрытые (континентальная Европа, Великобритания) модели.

- В последние годы актуальна тенденция движения скрытых моделей к открытым, т.е. бизнес становится инициатором решения социальных проблем.

Российская модель КСО имеет свои специфические черты :

- направленность на улучшения внутри компании (условий труда для персонала, развитие потенциала работников и т. д.), а также на мероприятия по воспроизводству человеческого капитала (особенно для городов-комбинатов);

- привидение деятельности в соответствие с международными стандартами в области качества и охраны окружающей среды.

Таким образом, в России только начинает формироваться своя модель КСО, в то время как во всем мире позиции стран по данному вопросу уже давно сформированы. Такое положение нашего государства объясняется, прежде всего, недолгим сроком применения концепции КСО на современных отечественных предприятиях.

ГЛАВА 2. Анализ деятельности в сфере социальной ответственности предприятия (на примере деятельности АО «Сибур-Химпром»)

2.1. Краткая характеристика АО «Сибур-Химпром»

Акционерное общество «Сибур-Химпром». Сокращенное название – АО «Сибур-Химпром».

Российская Федерация, 614055, г. Пермь, ул. Промышленная, д. 98.

По состоянию на 01.01.2017 г. в АО «Сибур-Химпром» работают около 1178 человек.

Номенклатурный ряд выпускаемой продукции составляет более 30 наименований. Основная продукция:

- сжиженные газы (СПБТ, ПБА, фракции нормального бутана и изобутана, фракции нормального пентана и изопентантана), БГС – используются на коммунально-бытовые нужды, в качестве автомобильного топлива и сырья нефтехимическими предприятиями для синтеза органических соединений;

- МТБЭ - кислородосодержащая добавка к автобензинам, применяется в качестве высокооктанового компонента для получения высокооктановых неэтилированных, экологически чистых бензинов;

- этилбензол; стирол – используется в качестве сырья для получения высококачественного каучука, полистиролов, полимеров и конструкционных пластмасс;

- бутиловые спирты (нормальный бутанол, изобутанол) - используются для производства лакокрасочной продукции, тормозных жидкостей, фотопленки, искусственной кожи, текстиля, красителей, парфюмерии, моющих средств;

- 2-этилгексанол - сырьё для производства диоктилфталата, применяемого в производстве пластиков;

- 2-этилгексановая кислота - применяется в производстве присадок к моторным маслам, топливам, в производстве сиккативов, при получении солей металлов, служащих катализаторами в производстве пластификаторов,

позволяет получать сиккативы постоянного состава и высокой частоты, также использование солей 2-этилгексановой кислоты улучшает показатели лакокрасочного покрытия по прочности, твердости, цвету, стойкости к воздействию внешних факторов;

- полистирол вспенивающийся (ПСВ) - предназначен для производства энергоэффективной строительной теплоизоляции, несъемной опалубки, декоративных изделий и различных видов упаковки, в том числе для бытовой техники и продуктов питания.

АО «Сибур-Химпром» - крупнейший современный нефтехимический комплекс на Западном Урале, входящий в вертикально интегрированную компанию ПАО «СИБУР Холдинг». ПАО «СИБУР Холдинг» (далее – Управляющая организация) организует деятельность предприятий, составляющих единый производственно-технологический комплекс по выпуску нефтехимической продукции. Управление производством в Головной компании построено по продуктово-дивизионному принципу. В Холдинге функционируют три дирекции, созданные на основе однородности производственных процессов и продукции. Оперативное управление и контроль над производственной деятельностью предприятий блока производства пластиков и продукции органического синтеза (в том числе и АО «Сибур-Химпром») выполняет Дирекция пластиков и органического синтеза.

Высшим органом управления АО «Сибур-Химпром» является общее собрание акционеров. В настоящий момент единственным акционером Общества является ПАО «СИБУР Холдинг». Руководство текущей деятельностью Предприятия осуществляется единоличным исполнительным органом Предприятия – Генеральным директором Предприятия. Генеральный директор АО «Сибур-Химпром» – Константин Николаевич Югов.

Оперативное управление текущей деятельностью осуществляет команда ТОП-менеджеров во главе с Генеральным директором.

Действует система коллегиальных органов: Бюджетный комитет, Производственно-технический комитет, Тендерный комитет.

Система управления Предприятием базируется на методологии PDCA и включает целеполагание и планирование деятельности, управление исполнением намеченных планов, анализ деятельности, разработку и реализацию мероприятий по улучшению.

Организационная структура предприятия включает в себя 3 основных производства, вырабатывающих товарную продукцию, управляющие, вспомогательные и другие общезаводские подразделения, и подразделения социального назначения.

Текущий и периодический анализ деятельности Предприятия проводится на совещаниях различного формата и уровня, заседаниях коллегиальных органов управления. По результатам анализа планируются и реализуются мероприятия по улучшению. Источниками информации для проведения улучшений являются также предложения сотрудников (в том числе по программе Улучшение малыми шагами), результаты бенчмаркинговых исследований, результаты аудитов и результаты участия в конкурсах. Бизнес АО «Сибур-Химпром» включает в себя два сегмента: топливно-сырьевой и нефтехимический. Топливно-сырьевой сегмент АО «Сибур-Химпром» включает следующие стадии:

1) прием и переработку попутного нефтяного газа (ПНГ), получаемого от крупнейших российских нефтяных компаний;

2) транспортировку, фракционирование и дальнейшую переработку различных видов углеводородного сырья, производимого Группой или закупаемого у крупнейших нефтегазовых компаний России;

3) маркетинг и продажи топливно-сырьевых продуктов: природного газа, сжиженных углеводородных газов (СУГ), нафты, широкой фракции углеводородного сырья (ШФЛУ), метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ) и прочих видов топлива и топливных добавок [4].

Нефтехимический сегмент СИБУРа включает в себя производство и продажу широкого спектра нефтехимических продуктов: базовые полимеры; синтетические каучуки; пластики и продукты органического синтеза; полуфабрикаты и прочие продукты нефтехимии (Рис.2).

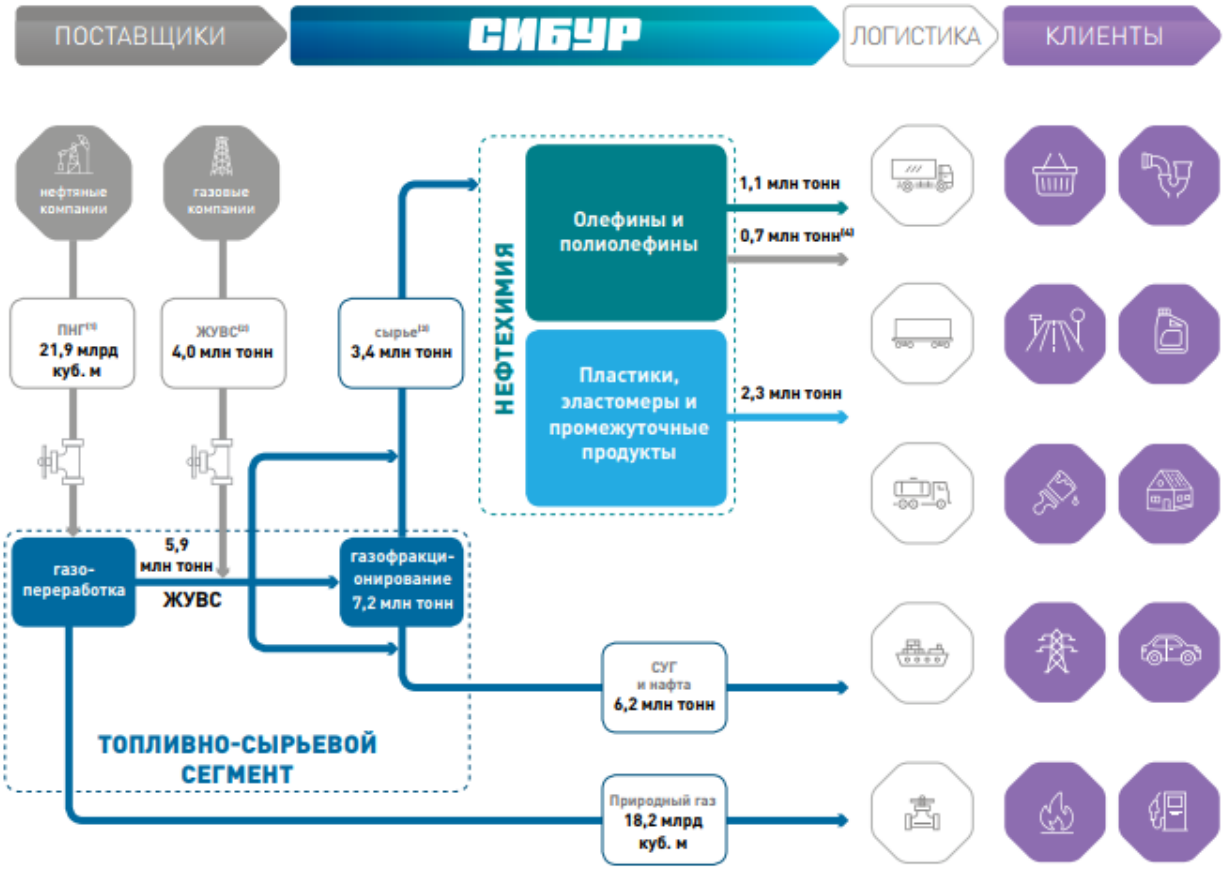


Рис. 2. Нефтехимический сегмент СИБУРа

Интеграция с топливно-сырьевым сегментом, являющимся надежным источником конкурентного по стоимости сырья, является важным преимуществом нефтехимического бизнеса СИБУРа.

Топливно-сырьевые продукты СИБУРа, включая СУГи, нафту, природный газ и легкие углеводороды, преимущественно используются в топливной и энергетической промышленности, а также в нефтехимической отрасли как в России, так и за рубежом. География деятельности компании представлена на рисунке 3.

Рис. 3. География деятельности СИБУРа

СИБУР использует различные способы транспортировки сырья и готовой продукции, включая трубопроводы, железнодорожный транспорт, автотранспорт, а также портовые услуги и услуги мультимодальных операторов. Значительная часть потребностей в транспортировке обеспечивается собственной инфраструктурой СИБУРа, включающей в себя трубопроводы и продуктопроводы для транспортировки продукции, а также железнодорожную инфраструктуру, такую как наливные эстакады и парк подвижного состава, а также запущенный в конце 2013 года морской терминал в Усть- Луге. Компания нацелена на оптимизацию уровня запасов сырья и готовой продукции, сокращение времени создания продукции, повышение прозрачности и предсказуемости логистических операций, новое качество сервиса [3].

Программа научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) СИБУРа реализуется на базе центра «СИБУР-Технологии», в который входят центр исследований по синтетическим каучукам «СИБУР-Инновации» (Воронеж) и центр по химическим технологиям «НИОСТ» (Томск), а также ведущего российского центра по проектированию, инжинирингу и управлению

строительством предприятий нефтегазоперерабатывающей и нефтехимической отраслей «НИПИГАЗ» (Краснодар). Она включает в себя следующие основные направления:

– информационно-аналитические исследования мировых достижений в области нефтехимии, сравнительная оценка эксплуатационных показателей производств компании с лучшими мировыми аналогами (бенчмаркинг), составление патентных обзоров;

– исследования по совершенствованию действующих технологий и выпускаемой продукции с целью снижения эксплуатационных затрат, расширения продуктового портфеля и увеличения прибыли;

– теоретические исследования по разработке принципиально новых технологий и продуктов, способных в перспективе повысить конкурентоспособность компании на мировом рынке;

– внедрение технических решений в области сбора, транспортировки и переработки легкого углеводородного сырья, попутного нефтяного и природного газа [4].

Стратегия развития АО «Сибур-Химпром» базируется на 4 основополагающих дальнейшую деятельность принципах:

1. Укрепление долгосрочного доступа к сырью - обеспечение долгосрочного доступа к сырью по привлекательным ценам и предложение нефтегазовым компаниям эффективного решения по переработке побочных продуктов;

2. Монетизация уникального доступа к сырью - расширение инфраструктуры топливно-сырьевого бизнеса, включая строительство новых перерабатывающих мощностей на интегрированной производственной площадке в Перми.

3. Раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке – удовлетворение внутреннего спроса России как на базовую нефтехимию, так и на продукты дальнейшей переработки.

4. Повышение операционной эффективности - снижение рисков и создание более стабильного и устойчивого бизнеса [3].

Устойчивые позиции СИБУРа на российском и международном рынке, его высокая конкурентоспособность и поддержка со стороны государства обусловлены реализацией экологически эффективного решения по переработке продуктов добычи нефти и газа в топливно-сырьевые продукты и синтетические материалы с высокой добавленной стоимостью, предлагая актуальные технологические решения и улучшая качество жизни людей. СИБУР активно создает рабочие места, а также является мощным двигателем профессионального, технологического и экономического развития регионов.

СИБУР выстраивает корпоративную культуру, основанную на высоких стандартах, профессиональной этике и командной работе. Руководством компании осуществляется непрерывная работа по внедрению лучших мировых практик и технологий, что обусловлено процессами, при которых высокие стандарты корпоративного управления, прозрачности и раскрытия информации, а также ответственный подход к охране окружающей среды и социальной ответственности являются ключевыми предпосылками при построении успешного и устойчивого бизнеса.

2.2. Основные направления социальной ответственной деятельности АО «Сибур-Химпром»

В рамках данного исследования подробно анализируется структура КСО АО «Сибур-Химпром», а также осуществляется оценка ее эффективности с точки зрения результативности и достижения позиционируемых целевых показателей.

При осуществлении и планировании своей деятельности АО «Сибур-Химпром» признает приоритет жизни и здоровья работников и всех заинтересованных сторон, а также обеспечения безопасности окружающей среды. Ряд производственных активов компании относится к опасным

промышленным объектам, поэтому обеспечение безопасности труда является одной из важнейших задач.

Основными целями КСО по данному направлению являются:

– Снижение уровня травматизма;

– Отсутствие смертельных случаев на производстве;

– Отсутствие аварий на производстве;

– Сокращение числа устаревших опасных производственных объектов [3].

С целью повышения уровня безопасности на всех предприятиях компании ежегодно реализуется комплекс целевых программ по снижению травматизма работников и подрядных организаций. Осуществляются поведенческие аудиты безопасности («ПАБ»), по результатам расследования происшествий проводится рассылка информационных листов с корректирующими мерами, на основе которых предприятия разрабатывают и реализуют мероприятия по предотвращению подобных происшествий.

Основными мероприятиями КСО по охране труда и обеспечению промышленной безопасности являются:

– вовлечение работников в процессы управления охраной труда и промышленной безопасностью (один из наиболее эффективных методов обеспечения промышленной безопасности);

– утверждение Кодекса системы управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды;

– разработка новых принципов оценки развития систем управления охраной труда, промышленной безопасностью и охраной окружающей среды, в соответствии с которыми осуществляется оценка соответствия действующих систем на предприятиях законодательным и корпоративным требованиям;

– регулярный мониторинг хода разработки и реализации мероприятий по митигации техногенных рисков;

– разработка стандарта по идентификации опасностей и оценке рисков возникновения аварий, который проходит апробацию на ряде предприятий, имеющих опасные производственные объекты.

– проведение конкурсов на лучшее содержание производственных территорий, зданий и сооружений [3].

Оценка эффективности КСО по данному направлению осуществлялась на основании анализа двух количественных показателей: LTIFR (коэффициент травматизма - количество пострадавших сотрудников на миллион отработанных часов) и число опасных производственных объектов в системе СИБУРа.

На основании анализа коэффициента травматизма (Рис.4) следует заключить о стабильной тенденции снижения уровня профессионального травматизма. Можно отметить, что в 2017 году на предприятиях компании удалось избежать смертельных случаев и аварии на производстве по сравнению с двумя авариями и одним смертельным случаем в 2017 году.

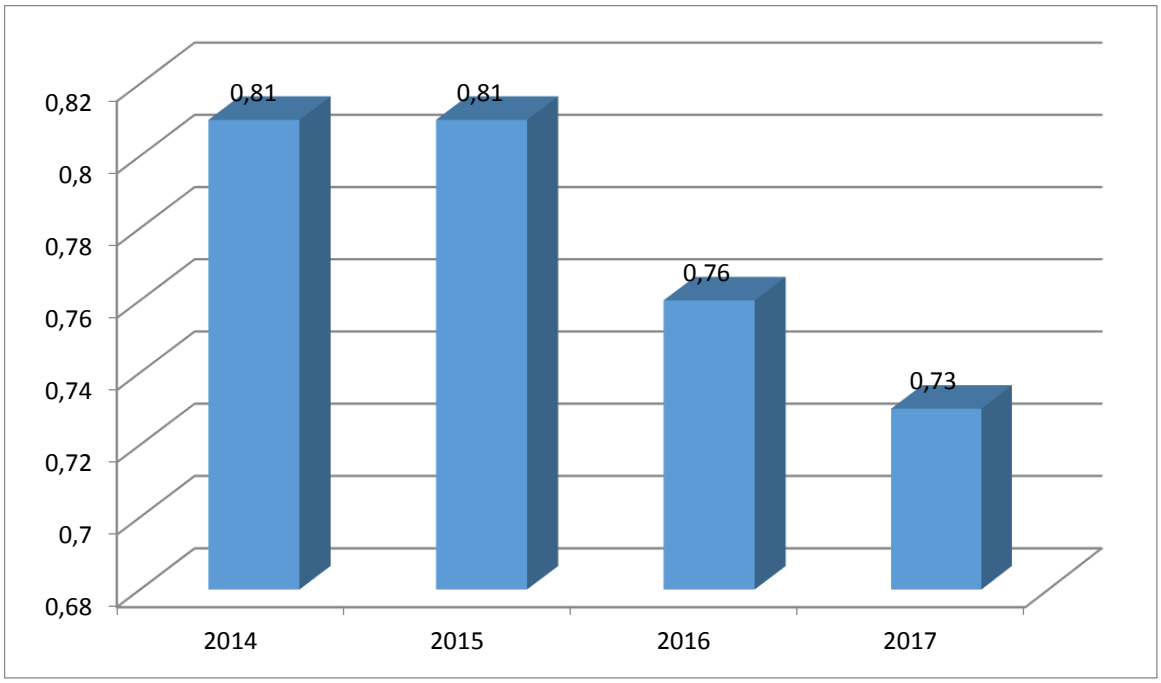


Рис. 4. Коэффициент травматизма

Численность опасных производственных объектов (Рис.5) стабильно сокращается (показатель за 2017 год ниже аналогичного в 2014 году на 25%), что обусловлено успешной реализацией программы модернизации, направленной на повышение уровня промышленной безопасности опасных производственных

объектов: в 2017 году было выведено из эксплуатации 6 устаревших объектов, тем самым сократив их количество до 197 по сравнению с 247 на момент запуска программы в 2015 году [3].

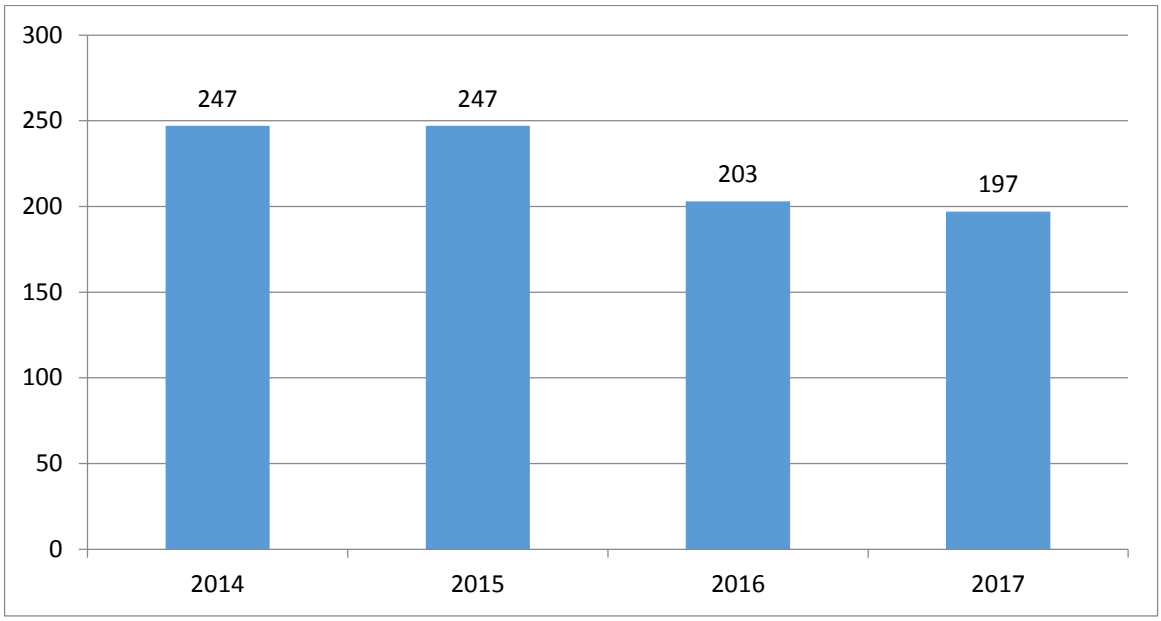


Рис. 5. Численность опасных производственных объектов

На основании осуществленной оценки КСО по направлению обеспечения охраны труда и промышленной безопасности отмечены высокие показатели эффективности по снижению уровня травматизма и уменьшению рисков от возможных аварий на территории СИБУРа. В то же время данный блок характеризуется очаговым уровнем взаимодействия и сотрудничества, исходя из чего нельзя объективно оценивать КСО всей компании в его рамках. Также следует отметить необходимость разработки специфических мероприятий для производственных объектов СИБУРа, расположенных в регионах Крайнего Севера вследствие особенностей ведения производственной деятельности на территориях с экстремальными природными условиями и пониженным порогом восстановления экосистем.

По данным на 31 декабря 2017 года численность работников СИБУРа составила 25 580 человек, из которых 25% были заняты в топливно-сырьевом бизнесе, 55% - в нефтехимическом бизнесе и 20% - в логистике, маркетинге и административных функциях, а также проектных офисах и центрах обслуживания. Гендерный состав персонала определяется особенностями

нефтехимического и газоперерабатывающего производства: число мужчин значительно превышает число женщин: соотношение мужчин и женщин составляет 63% и 37% соответственно [4].

Для построения эффективной команды необходимо обеспечение привлечения в Компанию талантливых молодых работников и удержание опытных квалифицированных специалистов для передачи опыта. По данным за 2017 год доля молодых специалистов в возрасте до 30 лет составила 23%, в возрасте от 30 до 40 лет находятся 32% работников СИБУРа, 23% составили работники в возрасте от 40 до 50 лет, 22% — работники старше 50 лет.

В качестве приоритетных целей данного направления КСО позиционируются следующие:

– Профессиональное развитие сотрудников;

– Привлечение и удержание талантливых сотрудников;

– Обеспечение достойных условий труда сотрудников.

В рамках обеспечения поставленных целей осуществляется комплекс мероприятий, которые можно объединить по функциональным блокам. Рассмотрим эффективность КСО для каждого блока.

1. Система вознаграждений за труд

Наличие понятной и прозрачной системы вознаграждения является важнейшим конкурентным преимуществом СИБУРа, привлекающим и удерживающим профессиональные кадры. На всех предприятиях Компании действует унифицированная платформа для сбалансированного управления вознаграждением сотрудников. В структуре вознаграждения предусмотрены постоянная часть — базовое вознаграждение и переменная часть — премия, размер которой зависит от позиции сотрудника, личных результатов и показателей деятельности СИБУРа.

Стратегия СИБУРа в области компенсаций и льгот нацелена на то, чтобы уровень базового вознаграждения сотрудников достигал рыночной медианы, а уровень совокупного вознаграждения был выше нее.

Пересмотр базового вознаграждения сотрудников осуществляется ежегодно с учетом экономической ситуации, тенденций на рынке труда и в соответствии с результатами работы сотрудника.

Для оценки эффективности данных приоритетов в рамках реализации данного направления рассматривались показатели выручки на одного сотрудника, а также соотношение численности сотрудников компании и среднемесячной заработной платы.

По итогам за 2017 года средняя заработная плата сотрудников СИБУРа увеличилась на 13% по сравнению с 2013 годом до 56 535 рублей в месяц, рост за 4 года составил 50%. Также можно отметить сокращение численности персонала при росте заработной платы и выручки на одного сотрудника, что объясняется проводимой кадровой политикой по оптимизация структуры компании.

2. Социальные программы

Важным фактором создания комфортной рабочей среды и благоприятного корпоративного климата является не только обеспечение благоприятных условий труда сотрудникам, но и создание для них и членов их семей условий для ведения здорового образа жизни.

Работники АО «Сибур-Химпром» получают медицинские услуги сверх программы обязательного медицинского страхования: с 2014 года по программе добровольного медицинского страхования («ДМС») застрахованы все сотрудники АО «Сибур-Химпром», занятые полный рабочий день.

Также АО «Сибур-Химпром» предоставляет своим сотрудникам возможность бесплатно заниматься спортом и организует мероприятия, направленные на ведение здорового образа жизни. Стали традицией крупные общекорпоративные спортивные мероприятия: зимой проводится «Лыжня СИБУРа», летом - спартакиада АО «Сибур-Химпром», осенью - соревнования «Волжская осень». Корпоративный центр оздоровления «СИБУР-Юг», расположенный в Анапе на берегу Черного моря, предлагает программы комплексного отдыха и оздоровления сотрудников АО «Сибур-Химпром» и их

детей на льготных условиях. СИБУР организует и оплачивает 100% обязательных и предварительных медицинских осмотров для всех работников, занятых или впервые устраивающихся на работу с вредными или опасными условиями труда.

По данным за 2017 год 642 ребенка прошли оздоровление по программе «Мать и дитя», 1403 сотрудника посетили корпоративный центр оздоровления «СИБУР-Юг», 1180 детей сотрудников посетили «СИБУР-Юг» в рамках летнего отдыха.

3. Обучение и профессиональное развитие сотрудников

Одним из ключевых факторов устойчивого развития Компании СИБУР позиционируется профессиональный рост персонала.

Основным инструментом в области обучения и развития сотрудников и создания условий для максимального раскрытия их талантов служит Корпоративный университет СИБУРа.

В качестве ключевых направлений по данному блоку выступают:

– разработка и реализация адресного плана развития персонала, направленный на повышение эффективности работы функций при участии 2 277 сотрудников;

– расширение целевых корпоративных программ для рабочих в области ОТ и ПБ, которые проводились экспертами в области промышленной безопасности;

– продолжение программы подготовки внутренних тренеров, направленных на создание самообучающейся организации;

– разработка и реализация программа развития топ-менеджеров совместно с бизнес-школой IMD.

В программу развития кадрового потенциала вовлечены сотрудники всех уровней - от рабочего до директора функции. Результат внедрения данной программы заключается в вертикальной и горизонтальной ротации с целью расширения экспертизы и повышения уровня развития инженерно-технологических компетенций.

По результатам отчетов Кадровых комитетов за 2013-2017 годов 500 сотрудников Компании были вовлечены в процесс развития профессиональных и управленческих компетенций, из которых треть участников программы получила новые назначения на целевые позиции. На основании данного факта можно утверждать о результативности осуществляемых мероприятий и наличии долгосрочного положительного эффекта, проявляющегося в постоянном повышении квалификации сотрудников и, как следствие, улучшении профессиональных показателей их деятельности.

4. Привлечение и развитие молодых специалистов

Данное направление взаимосвязано с ранее рассматриваемым блоком, нацеленным на обеспечение компании высококвалифицированными и мотивированными кадрами. Обоснованием выделения данного блока является политика СИБУРа по активному прямому и косвенному привлечению и удержанию талантливых молодых сотрудников.

В качестве основы данного блока рассматриваются Программы по целевой подготовке квалифицированных молодых специалистов, охватывающие средние образовательные учреждения (школы), технические училища и вузы.

Программа по привлечению и профессиональному развитию молодых специалистов, которая стартовала в 2015 году, разработана с целью адаптации выпускников, впервые поступивших на работу, на начальном этапе их карьеры в АО «Сибур-Химпром». Для молодых специалистов, прошедших двухлетнюю программу развития на производственных площадках, проведены оценочные сессии, по результатам которых были выработаны рекомендации по направлениям развития молодых работников предприятий, и определены шаги дальнейшего карьерного роста. В 2017 году в программу принято 173 молодых специалиста.

Также в АО «Сибур-Химпром» организована программа оплачиваемых стажировок для студентов старших курсов продолжительностью от трех до шести месяцев. Конкурс включает в себя несколько этапов отбора: тестирование

способностей, интервью, профессиональные кейсы и центр оценки. Лучшим по результатам программы предлагается работа в Компании на постоянной основе.

Эффективность данной программы подтверждается статистическими показателями: в 2017 году стажировку прошли 39 студентов московских вузов, 13 из которых было предложено остаться работать в Компании на постоянной основе.

Результативность данной программы может быть определена как положительная, что подтверждается заинтересованностью в реализуемых СИБУРом программ со стороны молодых специалистов, а также показателях эффективности, определяемых как трудоустройство студентов, прошедших обучение в рамках программ, на постоянной основе в подразделения компании.

5. Работа с учебными заведениями

АО «Сибур-Химпром» уделяет большое внимание работе с учебными заведениями с целью повышения интереса к нефтехимии и химическим технологиям, а также подготовки квалифицированных молодых специалистов.

По данным за 2015 год осуществляется активное взаимодействие компании с вузами и ссузами в Москве, Тобольске, Тюмени, Перми, Воронеже, Тольятти, Нижнем Новгороде, Томске, Нижневартовске, Краснодаре, Дзержинске, Красноярске, Уфе, Кстово, Новокуйбышевске и других городах [4]. При поддержке АО «Сибур-Химпром» в вузах действует система специализированных кафедр, механизм стажировок и повышения квалификации преподавателей на заводах СИБУРа. К преподавательской деятельности подключены ведущие специалисты предприятий компании.

Ключевые направления работы АО «Сибур-Химпром» с учебными заведениями в 2017 году включали:

– целевую подготовку специалистов на вакансии АО «Сибур-Химпром», а также организацию производственной практики на предприятиях СИБУРа (приблизительно 1 000 участников в течение года);

– выплата стипендий лучшим студентам и грантов преподавателям;

– стажировки для преподавателей на производстве;

– более 30 экскурсий на производство для студентов вузов;

– обновление материально-технической базы учебных заведений с целью поддержки научно-исследовательской деятельности в области химии;

– более 70 профориентационных и карьерных мероприятий для студентов: дни карьеры, дни профессии, молодежные форумы и конференции;

– реализация программы «Магистратура СИБУРа»: подготовка студентов на базе ведущих вузов, дополнительное материальное стимулирование студентов — дополнительная стипендия АО «Сибур-Химпром», предоставление возмжности для выполнения квалификационных работ на базе НИОКР-центров Компании;

– сотрудничество со школами: профильные химические классы открыты в Тольятти, Перми, Воронеже, Тобольске, Нижневартовске, Ноябрьске, Губкинском, Пыть-Яхе. Сотрудники АО «Сибур-Химпром» проводят для уроки нефтехимии, дни профессии, приглашают на экскурсии на предприятия.

Количественных показателей, позволяющих оценить эффективность данного блока мероприятий, недостаточно, так как значительная часть мероприятий обеспечивает только косвенный результат и не подлежит количественной оценке. Однако, можно отметить, что в 2017 году 4 лучших выпускника программы «Магистратур СИБУра» были приглашены на работу в НИОСТ (НИОКР-центр СИБУРа).

На основании проведенной комплексной оценки качественных и количественных показателей эффективности мероприятий данного направления КСО АО «Сибур-Химпром» был сделан вывод о широкомасштабной деятельности по социальному направлению. Политика компании может быть определена как социально-ориентированная, причем основными ее направлениями является не только поддержка и мотивация сотрудников, но и многостороннее участие в подготовке высококвалифицированных специалистов из местного населения. Также компания способствует созданию благоприятного социального климата в регионах своей деятельности, тем самым участвует в

достижении задач регионального развития территории в рамках социального направления.

В соответствии с декларируемыми АО «Сибур-Химпром» ценностями и приоритетами развития можно утверждать, что компания стремится быть активно вовлеченной в жизнь различных социальных групп регионов своей производственной деятельности, в том числе осуществляя благотворительную и спонсорскую деятельность.

Инициативы АО «Сибур-Химпром» в рамках данного направления КСО включают в себя инвестиции в региональную инфраструктуру, оказание поддержки спортивным организациям, развитие детского и юношеского спорта, реализацию экологических инициатив, а также поддержку и развитие химической науки и профессионального образования в России при сотрудничестве с крупнейшими ведущими НИИ, профильными высшими, средними специальными учебными учреждениями и школами.

Основными целями данного направления КСО АО «Сибур-Химпром» являются:

– Социальное и экономическое развитие регионов присутствия;

– Поддержка развития науки и образования в регионах присутствия;

– Сотрудничество с местными органами власти и общественными организациями [3].

1. Развитие регионов присутствия

Осуществляя значительные инвестиции в экономическое развитие регионов деятельности, СИБУР подписал с региональными органами власти ряд соглашений о социальном государственно-частном партнерстве, которое направлено на совместное решение социально значимых задач. В рамках данного партнерства разрабатываются и реализуются проекты по развитию социальной инфраструктуры и повышению качества жизни в регионах присутствия, организации социально значимых мероприятий на местном уровне.

Таким образом, можно заключить, что СИБУР принимает активное участие в социальных и культурных аспектах жизнедеятельности территорий

своего присутствия, способствуя созданию комфортной среды проживания и улучшению качества жизни населения.

2. Спортивные проекты

Поддержка профессиональных спортивных организаций является одним из основных направлений регионального партнерства СИБУРа и популяризации здорового образа жизни в рамках данного направления КСО компании.

В 2017 году при поддержке СИБУРа было проведено более 70 спортивных мероприятий, 20 спортивных объектов реконструировано при участии АО «Сибур-Химпром».

Также в 2017 году СИБУР в рамках благотворительной программы по популяризации здорового образа жизни, физической культуры и спорта, развития детского и студенческого баскетбола и реконструкции баскетбольной инфраструктуры в регионах присутствия заключил трёхлетний контракт с Национальной баскетбольной ассоциацией США, а также начал долгосрочное партнерство с Ассоциацией студенческого баскетбола.

Базируясь на приведенных выше данных можно заключить, что участи АО «Сибур-Химпром» в поддержке, проведении и обеспечении спортивных мероприятий различного типа, уровня, масштаба и видовой специализации крайне велико. Следовательно, по данному блоку мероприятий можно говорить о диверсифицированной структуре участия и значительных показателях включенности АО «Сибур-Химпром» в социальные процессы развития спорта и поддержания и пропаганды здорового образа жизни.

3. Благотворительность и волонтерские программы

За период с 2014 по 2015 гг. СИБУР как социально ответственной компании удалось осуществить ряд проектов по поддержке незащищенных слоев населения:

– в 7 городах России при поддержке СИБУРа были проведены благотворительные футбольные матчи в рамках всероссийской благотворительной акции «Под флагом добра». Собранные средства были направлены в помощь детям, нуждающимся в срочном дорогостоящем лечении;

– была продолжена поддержка спортивно-оздоровительного лагеря «Гвардеец» в Нижегородской области, в котором за 2015 год смогли отдохнуть и укрепить здоровье более 600 детей из малообеспеченных семей региона;

– более 20 ветеранских организаций в Ханты-Мансийском, Ямало-Ненецком автономных округах, Тюменской, Нижегородской, Пермской областях получили финансовую помощь на проведение мероприятий, встреч и осуществление деятельности по поддержке своих участников, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

СИБУР не ограничивается только финансовой помощью, а активно вовлекает сотрудников в корпоративное добровольчество, которое становится уже традицией Компании. Среди наиболее значимых благотворительных акций 2017 года можно отметить следующие:

1) В рамках новогодней благотворительной акции «Открой в себе Деда Мороза - сотвори чудо!» сотрудники Компании подготовили подарки и организовали праздники для 683 детей - подопечных детских домов и реабилитационных центров в различных городах России.

2) В рамках благотворительной акции «Соберем детей в школу» был организован сбор адресных посылок с одеждой и всеми необходимыми школьными принадлежностями в помощь более чем 300 детям из малообеспеченных семей и беженцам из Украины.

Таким образом, можно заключить, что основными составляющими данного блока КСО АО «Сибур-Химпром» являются финансовая поддержка общественных и муниципальных учреждений и организаций, а также активная практика корпоративного добровольчества. География благотворительных и волонтерских проектов компании широка, что позволяет отметить всероссийский характер деятельности и вовлеченность значительного числа подразделений компании и ее сотрудников в реализацию мероприятий данного блока, что наиболее актуально в районах локализации компании, характеризующихся напряженной социальной обстановками и наличием комплекса проблем социального развития.

4. Образовательно- просветительские программы

Данный блок мероприятий целесообразно рассматривать в комплексе с программами по привлечению молодых специалистов и сотрудничеству с образовательными учреждениями.

АО «Сибур-Химпром» стремится поддерживать интерес к химической промышленности, привлекая талантливых специалистов, оказывает содействие развитию инновационных решений, способствуя их коммерческому применению.

В 2017 году были направлены средства на оснащение химических классов лабораторным оборудованием, издание и приобретение научно-образовательной литературы, а также проведение научно-практических мероприятий в 14 профильных школах, 13 университетах и училищах в 12 городах России. Лучшие школьники и студенты, а также их преподаватели получили материальное поощрение своей успешной учебе и преподавательской деятельности.

В 2015 году стартовала программа «Грант СИБУРа», нацеленная на стимулирование учащихся к изучению профильных для Компании предметов, таких как химия, физика, математика, и на дальнейшее привлечение лучших выпускников к работе на предприятиях СИБУРа. В 2017 году вручено 285 грантов школьникам и 33 гранта учителям в Нижегородской, Тюменской областях и Ханты-Мансийском автономном округе. При поддержке АО «Сибур-Химпром» в Ханты-Мансийске состоялась III Всероссийская конференция учителей химии «Кадровый резерв российской химии. Школьный этап». В конференции приняли участие 120 лучших учителей из 46 регионов России, многие из которых работают в подшефных школах и классах СИБУРа.

Оценка благотворительной деятельности АО «Сибур-Химпром» (на основании анализа качественных показателей) позволяет утверждать, что компания реализуют широкий профиль социальных и благотворительных проектов, направленных на комплексное улучшение качества и уровня жизни населения и пропаганду здорового и культурного образа жизни. Отдельно следует отметить спортивный аспект данного направления деятельности

компании, соответствующий одному из приоритетных направлений социального развития государства.

Подводя итог осуществленной оценке КСО компании СИБУР, следует отметить, что взаимоотношение компании и территории ее присутствия, в том числе социальной и экологической компоненты, строится на принципах справедливого партнерства. Экологическая безопасность производства, сохранение здоровья человека и окружающей среды являются неотъемлемыми элементами функционирования АО «Сибур-Химпром» и одним из его стратегических приоритетов, обеспечение которого осуществляется за счет реализации комплекса социальных и экологических проектов широкого профиля, оцененных как эффективные и успешно реализуемые в процессе деятельности компании. Следовательно, КСО АО «Сибур-Химпром» является не только декларируемым принципом развития, но и фактически осуществляемым комплексом мероприятий, спроектированных с учетом особенностей регионального развития и спецификой деятельности компании в современных условиях. Можно также отметить наличие таких важных показателей эффективной КСО как наличие общих документов, регламентирующих социальную деятельность предприятия; наличие ежегодных публичных отчетов о деятельности предприятия в области КСО в открытом доступе; наличие в организационной структуре специализированного подразделения, отвечающего за социальную деятельность.

2.3. Анализ внутренней и внешней социальной политики АО «Сибур-Химпром»

Социальная политика группы АО «Сибур-Химпром» рассматривается как неотъемлемая часть ее деятельности и соответствует стратегии развития Компании. Компания осознает, что ее качественный рост и процветание напрямую зависят от знаний и навыков, работающих в ней сотрудников, их

отношения к труду и доверия к работодателю. Работники — внутренний потенциал Холдинга, позволяющий достигать впечатляющих результатов.

Комплекс социально-экономических мер и моральных стимулов, используемых в Холдинге, призван улучшить социальный климат внутри коллектива и максимально активизировать созидательный «человеческий фактор» в производственном процессе.

Внутренняя социальная политика АО «Сибур-Химпром» определяет содержание различных программ и мероприятий, направленных на обеспечение достойного уровня жизни и условий труда работников. В числе таких программ:

- мероприятия в области охраны труда и промышленной безопасности;
- своевременная выплата заработной платы;
- программа добровольного медицинского страхования;
- разрабатывается жилищная программа;
- разрабатывается пенсионная программа;
- программы обучения и развития персонала;
- различные виды мотивации работников;
- организация отдыха и санаторно-профилактического лечения;
- организация занятий различными видами спорта;
- специальные программы для детей работников;
- оказание помощи по личным или семейным обстоятельствам.

Ежегодно на социальные программы АО «Сибур-Химпром» направляет сотни миллионов рублей. Единство социальной политики, проводимой «СИБУР Холдингом», обеспечивается за счет внедрения единых внутрикорпоративных стандартов. В целом социальная политика АО «Сибур-Химпром» направлена на то, чтобы дать работникам чувство стабильности, показать возможности и перспективы индивидуального развития вместе с предприятиями Компании.

Таблица 2

Затраты СИБУРа на социальные программы в 2017 году

Виды социальных затрат	Сумма, млн руб.

Охрана труда	264,1
Подготовка кадров	59,7
Затраты на содержание социальной сферы и социальные	949,5
содержание объектов социальной сферы	177,6
выплаты социального характера	266,6
приобретение путевок	85, 0
благотворительность	226,1
услуги сторонних социальных организаций (медучреждений и	48,8
другие социальные нужды	145,3

В структуре факторов, обеспечивающих мотивацию персонала, на первом месте стоит заработная плата. Главные принципы политики начисления заработной платы в Компании — регулярность выплат, постоянный рост, конкурентоспособность на региональных рынках труда.

Большинство предприятий на момент включения в структуру АО «Сибур-Химпром» были банкротами или находились в предбанкротном состоянии: поскольку производство было в упадке или стояло, то зарплаты задерживались (на некоторых предприятиях задержка составляла более полугода). Вхождение многих предприятий в состав АО «Сибур-Химпром» благодаря их включению в единую производственную цепочку позволило не только сохранить производственные мощности, но и в течение короткого времени ликвидировать задолженность по зарплате и поднять ее до рыночного уровня каждого конкретного региона.

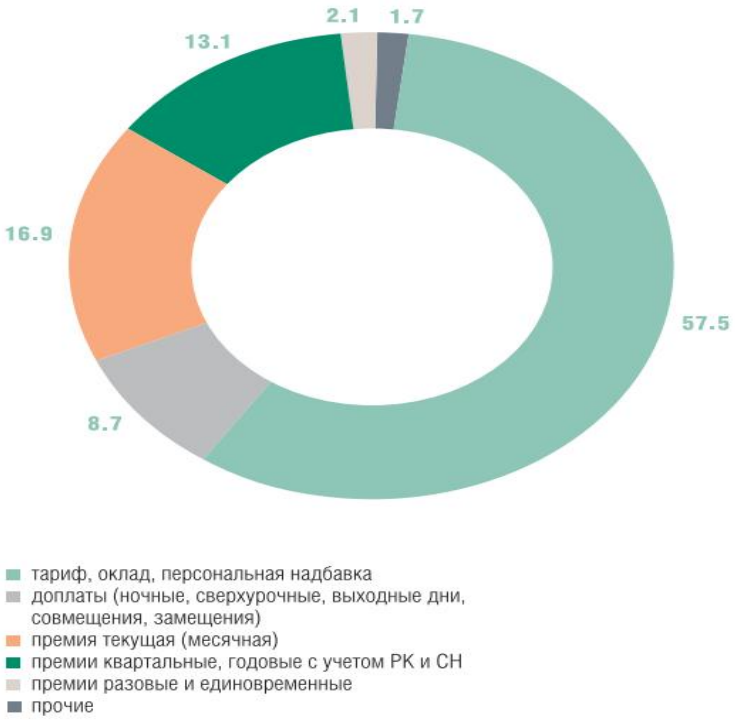


Рис. 6. Структура заработной платы в среднем по Компании, %

Необходимо учитывать, что, несмотря на большую сложность технологических процессов, рентабельность нефтехимии по сравнению с нефте- и газодобычей существенно ниже. На стоимость нефтехимической продукции существенное влияние оказывают цены на сырье и электроэнергию. По сравнению с сырьевыми рынками нефтехимический рынок больше подвержен рыночным колебаниям. 2015 год стал первым безубыточным годом в деятельности АО «Сибур-Химпром». Несмотря на это, АО «Сибур-Химпром» всегда и неизменно выполнял свои обязательства по выплате зарплат сотрудникам. Более того, зарплаты на предприятиях Компании если и отличались от зарплат на нефтяных и газовых предприятиях в меньшую сторону, то в целом по большинству регионов были выше, чем на других региональных промышленных предприятиях. Все последние годы рост зарплат опережал инфляцию.

Оплата труда промышленно-производственного персонала основывается на тарифной системе. Это позволяет обеспечить дифференциацию в зависимости от степени квалификации, сложности труда, ответственности работников. Тариф в структуре заработной платы составляет на разных предприятиях от 30 до 75%.

Существенную долю в зарплате составляют ежемесячные премии, которые фактически становятся частью зарплаты, но при этом могут варьировать и зависят от вклада конкретного работника в общий производственный процесс. В соответствии с действующей системой оплаты труда работникам выплачиваются предусмотренные законодательством РФ надбавки и доплаты: районный коэффициент, северная надбавка, оплата ночных, сверхурочных, выходных дней и др. Кроме того, на некоторых предприятиях предусмотрены дополнительные выплаты по коллективному договору: оплата за обучение, дополнительные выплаты к отпуску, разовые и единовременные премии и др.

Последние три года работники получают дополнительное вознаграждение по итогам года — так называемую тринадцатую зарплату. Ее размер определяется индивидуально для каждого предприятия и зависит от целого ряда факторов, в том числе от финансово-экономических показателей, результатов производственной деятельности и уровня управленческой дисциплины. В 2017 году были введены ежеквартальные премии. Их задача — приблизить вознаграждение к производственным достижениям. При этом руководители предприятий, полагая, что размер индивидуальных премиальных выплат невысок, могли направить полученные средства на социальные выплаты, например, на поддержание объектов социальной инфраструктуры предприятия. В целом по Холдингу объем выплат квартальных премий и премии по итогам 2017 года почти вдвое превысил уровень премиальных выплат за предыдущий год.

На предприятиях СИБУРа действует система нематериального стимулирования персонала. Работники получают награды ОАО «Газпром», Минпромэнерго РФ, государственные и внутрикорпоративные награды, такие как нагрудный знак «За вклад в развитие Холдинга», звания «Лучший работник СИБУРа (топ-менеджер, руководитель, специалист) и «Заслуженный работник СИБУРа, почетные грамоты, благодарственные письма, ценные подарки и т.д. Обычно церемонии вручения проходят в День химика. Ежегодно награды Минпромэнерго получают до двухсот работников, награды Компании — до

двухсот пятидесяти человек. Кроме того, ежегодно Компания направляет в Минпромэнерго наградные материалы на работников в связи с их юбилеями.

В 2017 году министерскими наградами, приуроченным к Дню химика, были отмечены 167 сотрудников Компании. Пятнадцать человек получили звание «Почетный химик», 69 — награждены Почетными грамотами, 83 человека отмечены благодарностью Президента Компании. К внутрифирменным наградам были представлены 230 сотрудников, работающих на 23 предприятиях Холдинга. Награду «За вклад в развитие нефтехимии», учрежденную Российским союзом химиков, получили два сотрудника Компании. Почетные грамоты и благодарственные письма были вручены двенадцати работникам. В Минпромэнерго направлены наградные материалы на десятерых сотрудников Компании.

Высокая коллективная награда присвоена акционерным обществам за отличную работу и достижение высоких финансово-экономических результатов в 2017 году, а также за активное участие во внутрикорпоративных мероприятиях Холдинга. Присвоение почетного звания сопровождается вручением коллективу предприятия-победителя переходящего Кубка и приурочивается к Дню химика.

Лучшие предприятия Холдинга определяются в соответствии с Положением о награждении работников СИБУРа и работников предприятий, входящих в единый производственно-технологический комплекс Холдинга.

Большинство крупных российских предприятий в течение десяти лет проделали путь, похожий на развитие СИБУРа: приобретение новых активов, приход нового менеджмента, антикризисное управление, реструктуризация. Новый менеджмент сталкивался с советскими традициями и прежней корпоративной культурой, и лишь немногим предприятиям удалось избежать ломки традиций. Почти везде осуществлялись антикризисные меры, сокращались социальные программы, приходилось отказываться от непрофильных активов социальной инфраструктуры. В ряде случаев закрепилось сосуществование двух корпоративных культур: советский трудовой

коллективизм — на низовом уровне предприятия и рыночный менеджмент в качестве надстройки — сверху.

В 1990-е годы на первом месте в стратегии развития предприятий чаще всего оказывались производственные финансовые показатели, взаимоотношения с коллективом отодвигались на второй план. Перевод предприятий на рыночные принципы работы приводил к ужесточению требований к работникам и росту интенсивности труда. Однако со временем стало ясно, что первичные ресурсы роста эффективности ограничены. Возник интерес к социальным факторам развития, социальной эффективности управления. От того, какой социальный климат сложился на предприятии, зависит мотивация труда сотрудников, их творческий вклад, который выходит за рамки формальной исполнительской дисциплины. Сегодня немалое внимание уделяется тому, насколько лоялен руководству коллектив, есть ли понимание стратегии развития предприятия, как задействованы кадровые и культурные ресурсы коллектива. Когда социальный климат позитивен, коллектив оказывается союзником руководства.

Опыт показывает, что социальная диагностика помимо решения исследовательских задач оказывает и прямое положительное воздействие на коллектив. Для работников участие в исследовании — это возможность сообщить свое мнение и быть услышанными. Сам факт того, что руководство интересуется проблемами и настроениями коллектива, повышает уровень доверия, создает позитивные ожидания. Социологическое исследование для всех его участников (заказчиков, респондентов, социологов, адресатов) становится общим каналом коммуникации и общим действием, направленным на улучшение положения дел на предприятии.

Социальная диагностика проводится в виде исследования по определенной методике, с помощью которой руководство Компании и кадровые службы получают данные о морально-психологическом климате в трудовых коллективах, настроении и проблемах работников, мотивированности людей на работу, их интеграции в корпорацию и отношении к ценностям и целям Компании. На основе полученных данных руководство может принимать

обоснованные решения о разработке таких социальных программ и проектов, которые помогут получить позитивный производственный эффект и решить выявленные проблемы.

Итогом исследований должно стать взаимное понимание трудовыми коллективами и руководителями предприятий близости интересов, так как их объединяют общие надежды, связанные с будущим заводов АО «Сибур-Химпром». Если коллектив получает сигнал, что его пожелания учтены, то отношение сотрудников к работодателю и своей трудовой деятельности становится более конструктивным.

Первое исследование было проведено на АО «Сибур-Химпром» в начале 2018 года. Полученные результаты оказались интересными и полезными и для руководства АО «Сибур-Химпром», и для руководителей предприятия.Работа по изучению социального настроения работников предприятий будет продолжена. АО «Сибур-Химпром» придает большое значение качественному совершенствованию персонала Компании, видя в данном направлении работы важнейшее условие для обеспечения устойчивого развития Компании. В 2017 году на подготовку кадров Холдинг потратил более 59 млн руб.

Таблица 3

Число работников СИБУРа, прошедших обучение в 2015 — 2017 годах

Прошли обучение	2015	2016	2017
Всего	3433	3517	3811
Руководители	446	482	566
Специалисты	376	381	407
Рабочие	2610	2652	2837

Всего в 2017 году в Компании прошли обучение более 3 тысяч человек. По итогам года число работников, прошедших различные виды обучения, выросло по сравнению с предыдущим периодом: руководители — на 17%, специалисты — на 6,6%, рабочие — на 7%.

В условиях нестабильного рынка профессионализм и мотивированность работников могут стать действенным фактором, который помогает преодолевать

неблагоприятные тенденции и снижать степень воздействия ряда рисков. Данное направление важно и для самих работников. В условиях рыночной экономики человеку бывает сложно реализовать свой потенциал, особенно на большом предприятии, где трудно добиться карьерного успеха, на который он рассчитывал. Сегодня СИБУР начинают использовать передовые методы и эффективные обучающие программы. В будущем на предприятиях Холдинга планируется создать единое образовательное пространство в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров через организацию сети региональных образовательных центров.

В заключении второй главы сделаем следующие выводы.

Современный период развития российского общества характеризуется отсутствием единого подхода к трактованию понятия корпоративная социальная ответственность (далее – КСО). На общемировом уровне одной из наиболее часто встречающихся формулировок является трактовка КСО Европейской Комиссией: КСО - концепция, отражающая добровольное решение компаний участвовать в улучшении общества и защите окружающей среды.

В настоящее время лидерами в нефинансовой отчетности в России являются корпорации наиболее развивающихся отраслей, занимающих верхние строчки рейтингов и вносящих наибольший вклад в благосостояние страны - компаний нефтегазового комплекса, электроэнергетики, а также металлургического и горнодобывающего сектора.

АО «Сибур-Химпром» – один из наиболее крупных и развитых российских интегрированных комплексов газоперерабатывающей и нефтехимической отраслей. Группа владеет и управляет самой широкой в России комплексной инфраструктурой по переработке и транспортировке углеводородного сырья, расположенной преимущественно в Западной Сибири. Бизнес АО «Сибур-Химпром» включает в себя два сегмента: топливно-сырьевой и нефтехимический.

Социальная ответственность интегрирована в стратегию Компании и является основой инвестиционной и производственной деятельности и

отношений со всеми заинтересованными сторонами. Значительная часть социальных проектов в регионах реализуется в формате государственно-частного партнерства, путем заключения соглашений о социально-экономическом сотрудничестве.

АО «Сибур-Химпром» ориентирован на стабильное развитие и придаёт большое значение снижению негативного воздействия своей деятельности на работников и потребителей, территории, на которых осуществляет свою деловую активность. С целью повышения результативности своей деятельности на основе мировых практик в СИБУРе функционирует и развивается интегрированная система менеджмента (ИСМ), отражающая требования международных стандартов.

Советом Директоров утверждена Политика интегрированной системы менеджмента СИБУРа – единый документ для управляющей организации и всех предприятий, объединяющий в себе директивы в рамках принципа КСО по отношению к деятельности в области охраны окружающей среды, промышленной безопасности и энергоэффективности.

Методика оценки корпоративной социальной ответственности любого бизнес-элемента представляет соотнесение социальной активности с результатами реализации основных принципов социальной ответственности в отдельной корпорации, отрасли, регионе, выделенных в соответствии впрограммой развития компании.

В контексте осуществляемой АО «Сибур-Химпром» деятельности по осуществлению КСО по охране окружающей среды разрабатываются ежегодные и долгосрочные экологические программы, направленные на снижение влияния деятельности компании на окружающую среду: охрана водных и воздушных ресурсов, работа с отходами, энергоэффективность, соответствие международным требованиям в области охраны окружающей среды и т.д. Оценка показателей, достигнутых в рамках данного блока, позволяет утверждать о высоком уровне практической реализации проектов и значительной их результативности, определяемой как достижение поставленных целей.

При осуществлении и планировании своей деятельности АО «Сибур-Химпром» признает приоритет жизни и здоровья работников и всех заинтересованных сторон, а также обеспечения безопасности окружающей среды. С целью повышения уровня безопасности на всех предприятиях компании ежегодно реализуется комплекс целевых программ по снижению травматизма работников и подрядных организаций.

Деятельность компании по направлению персонала может быть оценена как широкомасштабная исоциально-ориентированная, причем основными ее блоками являются не только поддержка и мотивация сотрудников, но и многостороннее участие в подготовке высококвалифицированных специалистов из местного населения, тем самым участвуя в достижении задач регионального развития территории в рамках социального направления.

В соответствии с декларируемыми АО «Сибур-Химпром» ценностями, компания стремится быть вовлеченной в жизнь различных социальных групп регионов своей деятельности, в том числе за счет благотворительной и спонсорской деятельности.

Подводя итог осуществленной оценке КСО компании СИБУР, следует отметить, что взаимоотношение компании и территории ее присутствия строится на принципах справедливого партнерства. Экологическая безопасность, сохранение здоровья человека и окружающей среды являются стратегическими приоритетами функционирования СИБУРа, обеспечение которых осуществляется за счет реализации комплекса социальных и экологических проектов, оцененных как эффективные и успешно реализуемые в процессе деятельности. Следовательно, КСО АО «Сибур-Химпром» является не только декларируемым принципом развития, но и фактически осуществляемым комплексом мероприятий, спроектированных с учетом особенностей регионального развития и спецификой деятельности компании.

ГЛАВА 3. Разработка мероприятий, направленных на совершенствование системы управления АО «Сибур-Химпром» на основе принципов социальной ответственности и оценка его социально-экономической эффективности

3.1. Проектные мероприятия по совершенствованию социальной защиты персонала

Необходимым условием для разработки мероприятий по совершенствованию системы социальной защиты является анализ существующей ситуации с применением метода опроса персонала степенью удовлетворенности.

Степень удовлетворенности персонала АО «Сибур-Химпром» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 4.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия [22]. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности (приложение 2).

В опросе участвовали руководители и специалисты АО «Сибур-Химпром» – 100 человек.

Оценка результатов проводится по следующей шкале:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Из данных таблицы 7 видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 6 параметров; низкой – 1 параметр.

Таблица 4

Степень удовлетворенности персонала АО «Сибур-Химпром» организацией и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала АО «Сибур-Химпром»	16	80%	0,8	Высокая
4	Оценка положения дел в АО «Сибур-Химпром»	10	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	15	75%	0,75	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в АО «Сибур-Химпром»	8	40%	0,4	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в АО «Сибур-Химпром»	9	45%	0,45	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	11	55%	0,55	Средняя
9	Состояние отношений между администрацией и работниками	4	20%	0,2	Низкая

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда на предприятии АО «Сибур-Химпром» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в АО «Сибур-Химпром», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии АО «Сибур-Химпром» было проведено исследование мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям [4, с. 42] (анкета представлена в приложении 3).

Шкала оценки вопросов аналогична по анализу морального стимулирования.

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой нематериального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 3; низкой – 3. однако, следует учитывать, что два параметра из среднего интервала близки к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

Таблица 5

Степень удовлетворенности персонала АО «Сибур-Химпром» системой нематериального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	14	70%	0,70	Высокая
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	12	60%	0,60	Средняя
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	16	80%	0,80	Высокая

Продолжение таблицы 5

2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	8	40%	0,40	Средняя
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом	7	28%	0,28	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	7	28%	0,28	Низкая
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	8	40%	0,40	Средняя
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	7	28%	0,28	Низкая
3б	Считаете ли вы себя способным работником	19	95%	0,95	Высокая
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	17	85%	0,85	Высокая
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	7	28%	0,28	Низкая

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение работников к существующей системе вознаграждений за труд.

Таким образом, система нематериального стимулирования на предприятии АО «Сибур-Химпром» оценивается как неудовлетворительная. В завершении распределим выявленные проблемы по степени значимости (Рис. 7).

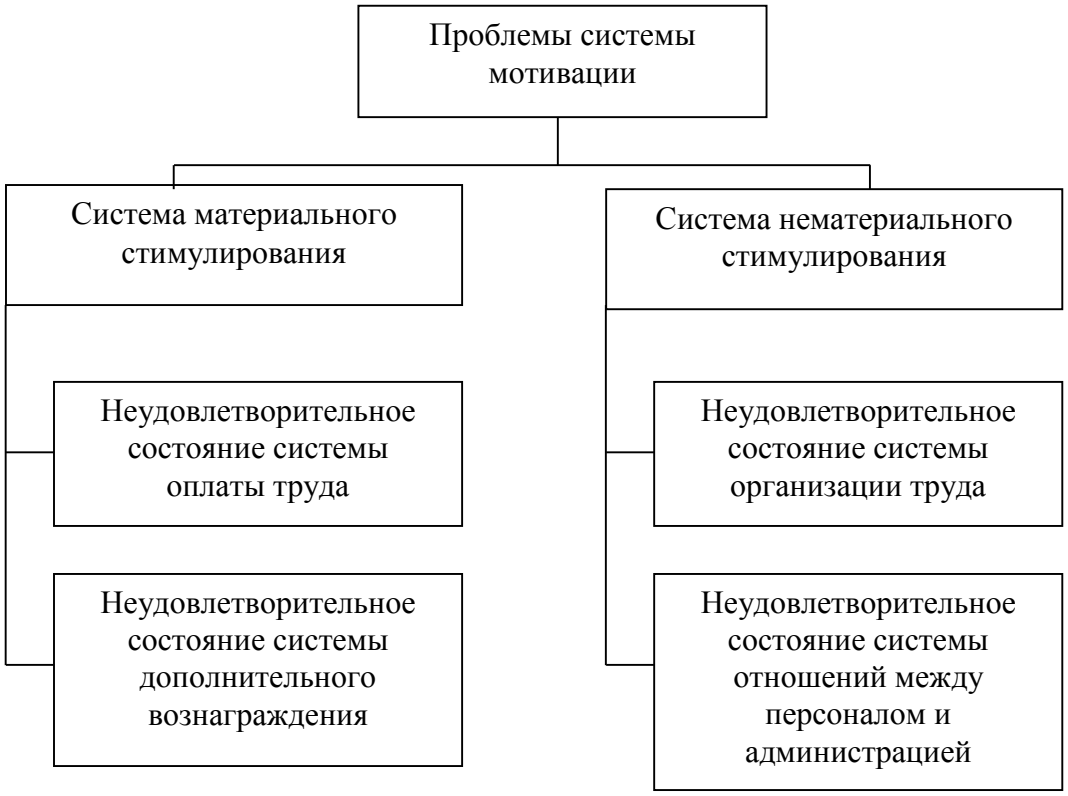


Рис. 7. Дерево проблем системы мотивации АО «Сибур-Химпром»

Разработка любой программы, в том числе программы мотивации персонала, начинается с определения цели и описания результата, которого нужно достичь. Эффективная система стимулирования позволяет раскрыть потенциал каждого сотрудника и одновременно решить задачи компании. Прежде всего необходимо найти правильные ориентиры, по которым следует двигаться организации и ее сотрудникам. Кроме того, сам процесс построения подобной программы и его итоги являются мощнейшим нематериальным мотиватором для персонала.

Представим модель формирования структуры трудовой мотивации организации в виде структурно-логической схемы (приложение 4).

Ключевое место в этом механизме занимает оценка труда индивидов и коллектива, составляющая ядро мотивации трудовой деятельности работников, обеспечивающей заинтересованное достижение целей, стоящих перед индивидами и коллективом. Без такой мотивации многие цели, даже если они детально интерпретированы в задании, остаются декларированными, т.е. не-осуществленными на деле из-за отсутствия интереса их достигать.

Построение дерева целей (Рис.8) ведется в соответствии с миссией предприятия.

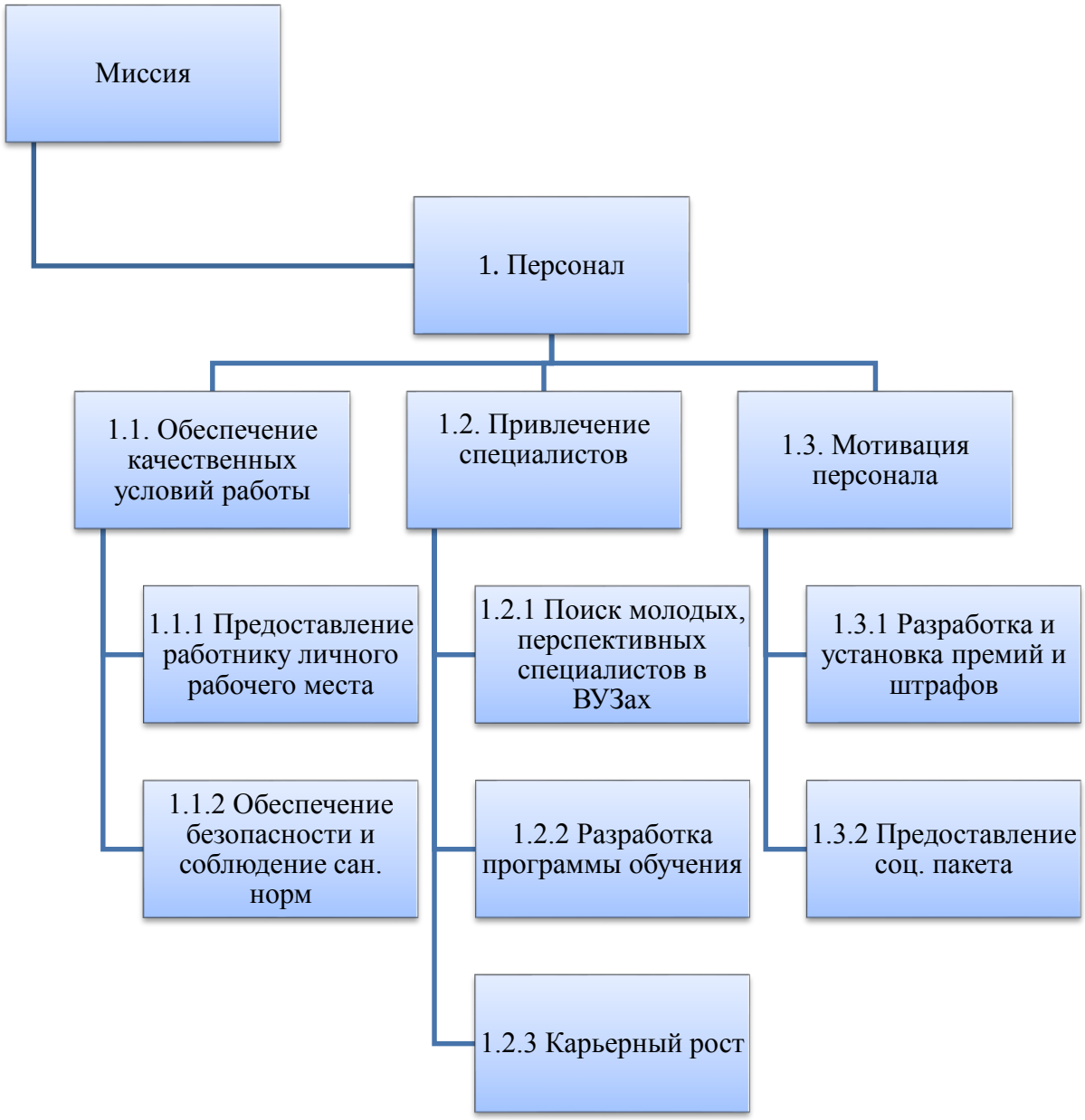


Рис. 8. Построение дерева целей управления персоналом в соответствии с миссией предприятия АО «Сибур-Химпром»

Определение миссии: АО «Сибур-Химпром» видит свою миссию в том, чтобы оказывать качественные услуги в сфере химической промышленности.

Для достижения поставленных целей, прежде всего, определим сферу и условия взаимоотношений рядовых сотрудников и руководителя.

- При найме сотрудника, кроме его оплаты и условий работы, необходимо оговорить обязанности и дисциплинарные взыскания. И если кто-то из

сотрудников нарушает установленные правила работы, принять корректирующие меры, независимо от личного отношения руководителя к сотруднику. Последовательность в применении дисциплинарных мер необходима и должна быть одинакова для всех.

- Необходимо использовать различные формы мотивации: нематериальные системы стимулирования (например, каждого юбиляра, не зависимо от того, 20 лет ему исполнилось или 50, 60, поздравляет лично директор предприятия; личная благодарность, похвала в присутствии всего коллектива может стать для работника прекрасным стимулом работать с душой и большой отдачей.), процент от прибыли предприятия АО «Сибур-Химпром».

- Следует разработать систему поощрений: например, награда лучшему работнику месяца, призы тем, кто разработает лучшее предложение о поднятии выручки заведения. При выборе лучших работников месяца или лучших предложений необходимо учитывать мнение всего коллектива.

- Следует поощрять творческую инициативу сотрудников, стоит благодарить автора идей, как сделать работу заведения более успешной. Поддерживать в них стремление быть партнерами по бизнесу.

- Независимо от того, большое заведение или маленькое, назначаются старшие смены и поручается создать им контрольные листы по всем участкам работы, которые они будут сдавать в конце смены со своими замечаниями и предложениями.

- Нельзя забывать, что главное – отношение к сотруднику. Работник не уйдет, если руководитель будет для него авторитетом, руководителем, который знает о своих работниках все, который видит все, начиная от новой прически своего работника, заканчивая его плохим настроением. И всегда реагирует правильно: где поддержит, где на такси после тяжелой смены отправит, где премию выпишет.

- Важное условие: Необходимо быть последовательным, справедливым и лояльным. Поддерживать в сотрудниках ощущение защищенности от несправедливости. Необходимо четко определить правила и критерии оценки

работы персонала. Сотрудники должны знать, за что их поощряют или наказывают.

Немаловажно дать сотруднику в виде обучения то, чего он еще не знает или чему стоило бы научиться: ввести систему наставничества, структурировать ее и прописать, разработать четкую программу стажировки для новых сотрудников, проводить тренинги, устраивать видеосеминары и т.д.

В соответствии с вышеизложенным можно предложить систему поощрений (Таблица 6).

Таблица 6

Система поощрений работников АО «Сибур-Химпром»

Основания для поощрения	Размер поощрения
Предложения по улучшению работы предприятия	Премия в размере 25% от заработной платы
Лучший результат работы	Премия в размере 30% от заработной платы
Активное участие в жизнедеятельности предприятия	Премия в размере 15% от заработной платы

Далее определяем систему взысканий.

Список мер дисциплинарного взыскания за различные недоработки:

- за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля;

- за допущенный просчет в работе;

- за хищение собственности предприятия;

- за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности.

За эти нарушения применяются следующие меры воздействия:

- лишение премий полностью или частично;

- лишение ранее примененных видов моральной и социальной мотивации.

Также необходима разработка таких стимулирующих методов, как увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и тому подобное.

Таблица 7

Система депремирования

Основания для взыскания	Размер взыскания
за невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	15% от премии
за допущенный просчет в работе	10% от премии
за хищение собственности предприятия	15% от премии
за нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	5% от премии

Также необходима разработка таких стимулирующих методов, как увеличение нематериальных стимулов, таких как повышение квалификации, карьерный рост и тому подобное.

Теперь рассмотрим систему стимулов.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны предприятия АО «Сибур-Химпром» (приложение 5).

При рассмотрении данного вида стимулов необходимо учитывать возрастные особенности работников и особенности карьерного роста.

Возьмем в качестве примера общее положение возрастного развития карьеры. Выделяют 4 этапа:

- выбор карьеры (15-25 лет),
- рождение карьеры (25-30 лет),
- развитие карьеры (30-45 лет и 45-50 лет),
- угасание карьеры (50-55 лет).

Все эти особенности влекут за собой особое внимание руководства и специалистов по персоналу к подготовке своего резерва, обучению своих управленцев, выдвижению и индивидуальной работе с каждым перспективным сотрудником.

Работа по формированию резерва на выдвижение должна начинаться с индивидуального отбора. Он проводится с момента первой встречи с кандидатом уже в ходе интервью. По результатам тестирования специалист по работе с персоналом должен сделать предварительное заключение о перспективах

карьерного роста каждого соискателя. Это предварительный отбор, на основании которого составляется список кандидатов на включение в резерв. Составляя этот список, менеджер по персоналу должен обращать внимание на профессиональное образование, возраст, производственный опыт, личные качества.

Далее, в процессе первых 5-6 месяцев работы на основании практических результатов деятельности, способности к обучению, выявившихся личных качеств кандидата, делается предварительное предположение о зачислении его в резерв на выдвижение. На этом этапе желательно провести дополнительные мероприятия, направленные на более серьезное исследование личных и деловых качеств специалиста, как практического характера – выполнение особых поручений организационного и творческого характера, так и психологическое тестирование, выявляющее лидерские качества.

Оценивая деловые и личностные качества претендентов, необходимо особое внимание уделять последним. Если деловые качества поддаются коррекции и развитию, то отсутствие определенных личностных качеств делает саму идею профессионального роста невыполнимой (приложение 6).

Необходимо подчеркнуть особую роль, которая возлагается на руководителя по реализации программы работы с резервом. Следует руководствоваться девизом: Резерв – это не потенциальные конкуренты.

Руководитель должен принимать личное участие в этой работе, контролировать действия менеджера по персоналу, контролировать список кандидатов, руководить программой обучения, участвовать в организации стажировок резерва, контролировать использование резерва для выполнения особых поручений.

Большое значение для развития индивидуальной карьеры имеет участие кандидатов из резерва в различных творческих конкурсах, семинарах, выставках. Руководство должно способствовать таким мероприятиям. Опыт публичных выступлений способствует индивидуальному развитию как деловых, так и личностных качеств.

Имея в своем резерве список кандидатов, руководство должно решиться на проведение такой акции, как плановое замещение руководителей. Это может быть организовано на период отпуска, праздничных дней, профильного обучения руководителя. Срок такого замещения в каждом отдельном случае устанавливается индивидуально. Таким образом, происходит окончательное определение и принятие решения по результатам этой стажировки: имеет ли смысл дальнейшее обучение сотрудника, готов ли он к немедленной работе в новом качестве.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно.

Главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников (приложение 7).

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

При построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы (приложение 8).

В приложении 9 сопоставлены основные проявления персонала, результаты действия системы мотивации, важные для повышения эффективности труда, и способы, которыми этого можно достичь.

В заключение необходимо отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- чтобы они опирались на цели предприятия и его стратегию;

- чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;

- чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;

- чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

3.2. Оценка экономической эффективности проекта

Совершенствование системы социальной защиты персонала можно провести с применением 3-х мероприятий:

- разработка системы дополнительных отпусков за выслугу лет – работникам проработавших 3 года и более в АО «Сибур-Химпром»;

- разработка программы профессионального развития и дополнительного обучения;

- совершенствование системы нематериального стимулирования.

Для внедрения предлагаемых мероприятий необходимо оценить потребность в ресурсах.

Система предоставления дополнительных отпусков рассчитывается по следующей схеме:

- работникам проработавшим на предприятии 3 года и более предоставляет 3 дополнительных оплачиваемых дня к основному ежегодному отпуску.

По данным 2017 года из 100 работников более трех лет на предприятии АО «Сибур-Химпром» проработало 8 чел. (2 чел. – административно-управленческие работники; 6 рабочих).

По данным 2017 года оплата отпуска административно-управленческого персонала составила:

- директор – 25000 руб. (428,6 руб. /день)

- бухгалтер – 20000 руб. (285,7 руб. /день)

- ведущий специалист – 18000 руб. (107,1 руб. / день)

Сумма дополнительных затрат составит: 2464,2 руб.

Сумма расходов по данной статье незначительно. При этом ожидается снижение текучести кадров в среднем на 2%.

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.

Таблица 8

Пример программы профессионального развития и обучения персонала

Мероприятие	Назначение	Периодичность	Стоимость, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Семинар по управлению персоналом	Директора	2 раза в год	1,5	3,0
Тренинг для персонала		1 раз в год	1,2	21,6
Аттестация персонала	Оперативный персонал (30)	1 раз в год	0,5	8,0
Дополнительные расходы (на проведение программ дополнительного обучения персонала) Семинар / тренинг	Директор Общее кол-во:	2 раза в год 100	20,0 / 1 чел	400,0
ИТОГО				432,6

В расходы на обучение включаются затраты на проезд до места проведения мероприятия; оплата проживания, питания и пр. расходов из расчета 2 тыс. в день.

Средний срок проведения курсов 10 дней.

Итого сумма дополнительных расходов составит 20 тыс. руб. на 1 чел.

Теперь рассмотрим возможность внедрения новой системы нематериального стимулирования.

Таблица 9

Расходы на внедрение новой системы нематериального стимулирования труда

Мероприятие	Исполнитель	Сумма, тыс. руб.
Разработка системы нематериального стимулирования	Специалист кадрового центра (консалтинговой фирмы)	15,0

Продолжение таблицы 9

Разработка и утверждения локальной документации по системе нематериального стимулирования	Бухгалтер	1,5
Модификация АСОИ бухгалтера	Системо-техник (1С)	2,5
ИТОГО		20,0

Внедрение новой системы нематериального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 20%, что положительно влияет на рост выручки.

При этом расходы на внедрение минимальны.

По данным проведенного анализа финансового состояния АО «Сибур-Химпром» имеет собственные средства для реализации предлагаемых проектов (Таблица 10).

Таблица 10

Состояние источников формирования материальных запасов

Показатель	2017
1. Собственные оборотные средства, тыс. руб. (C_{OC})	5506,5
2. Функционирующий капитал, тыс. руб. ($Ф_K$)	5666,6

Предприятие располагает достаточной суммой собственных оборотных средств. На конец 2017 г. сумма составила 5506,5 тыс. руб.

Таким образом, дополнительного привлечения капитала не требуется.

Применение системы дополнительных отпусков предполагает снижение текучести кадров на 2%.

При этом расходы на внедрение минимальны.

Повышение производительности труда прогнозируется – 5%.

Таблица 11

Оценка эффективности внедрения системы дополнительных отпусков

Показатели	2017 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Расходы на дополнительные отпуска	---	2,464	+2,464	+100,0

Продолжение таблицы 11

Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего	52	32	-20	61,5
ИТОГО РАСХОДОВ	52	34,464	-17,536	68,98
Производительность труда, тыс. руб.	334,78	458,41	+123,629	105,0
Выручка, тыс. руб.	12387,00	14789,00	+2402,58	104,9
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	---	2366,78	---	---
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб.	---	2366,78	---	+4,78 (к сумме выручки)

Сумма расходов (с учетом расходов на оплату дополнительных дней отпуска и расходов на подбор персонала) составит 32 тыс. руб. По сравнению с 2017 годом ожидается снижение расходов на 31,02%.

При этом ожидается рост производительности труда на 5% или на 123,629 тыс. руб. на 1 чел. Соответственно прогнозируется рост выручки на 2402,58 тыс. руб. (4,8%).

Экономический эффект выражается в дополнительном росте выручке на 2366,78 тыс. руб. (или на 4,78% по отношению к выручке 2017 года).

Проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обеспечивает рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор персонала на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Таким образом, мы можем оценить экономическую эффективность данного мероприятия (Таблица 12).

Таблица 12

Оценка эффективности внедрения системы тренингов, семинаров, курсы

Показатели	2017 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Расходы на проведение программы тренингов, семинаров, курсов	---	432,6	+432,6	+100,0

Продолжение таблицы 12

Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего	52	22	-30	42,3
ИТОГО РАСХОДОВ	52	454,6	402,6	874,2
Производительность труда, тыс. руб.	334,78	458,41	+123,629	105,0
Выручка, тыс. руб.	12387,00	14789,00	+2402,58	104,9
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	---	6945,14	---	---
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб.	---	6945,14	---	+14,02 (к сумме выручки)

По данным, представленным в таблице 16, можно сделать вывод о следующем: прогнозируется сокращение увольнения работников на 2 чел., при условии сохранения численности будет принято 2 чел.

Расходы на поиск персонала сократятся на 42,3% ((5 тыс. руб. * 2 чел.)) + 12 тыс. руб.) = 22 тыс. руб.

Расходы на проведение семинаров и тренингов составят в среднем 432,6 тыс. руб.

Итого сумма расходов – 454,6 тыс. руб.

Предположим рост производительности труда – 15% - 370,887 тыс. руб. Показатель производительности составит – 458,41 тыс. руб. на 1-го работника.

Соответственно рост выручки составит 2402,58 тыс. руб. (4,9%) и выручка составит – 14789 тыс. руб. Таким образом, можно прогнозировать получение дополнительного дохода – 6945,14 тыс. руб.

Экономический эффект будет равен: дополнительный доход – минус расходы на внедрение – 6945,14 тыс. руб. (14,02% к выручке 2017 г.).

Можно сделать вывод о целесообразности внедрения программы профессионального развития персонала и дополнительного обучения.

Оценим экономическую эффективность внедрения новой системы нематериального стимулирования работников (Таблица 13).

Таблица 13

Оценка эффективности внедрения новой системы нематериального стимулирования

Показатели	2017 г.	Прогноз	Изменение	Темп роста, %
Расходы внедрение	---	20	+20	100,0
ИТОГО РАСХОДОВ	---	20	+20	100,0
Производительность труда, тыс. руб.	334,78	458,41	+123,629	105,0
Выручка, тыс. руб.	12387,00	14789,00	+2402,58	104,9
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	---	9800,32	---	---
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб.	---	9800,32	---	+19,79 (к сумме выручки)

По данным таблицы 13 мы видим, что рост производительности труда ожидается в сумме 494,516 тыс. руб. на 1 работника в год. Соответственно рост выручки прогнозируется в сумме 9820,32 тыс. руб.

Экономический эффект составит: 9800,32 тыс. руб. (9820,32 – 20,0), 19,79% к уровню выручки 2017 г.

Таким образом, предложенное мероприятие по внедрению новой системы нематериальной мотивации труда экономически более выгодна.

Построим сравнительную таблицу достоинств и недостатков предложенных мероприятий (Таблица 14).

Таблица 14

Достоинства и недостатки мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Мероприятие	Достоинства	Недостатки
1. Внедрения системы дополнительных отпусков	Снижение текучести кадров Рост производительности труда	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту

Продолжение таблицы 14

2. Внедрения системы тренингов, семинаров, курсы (профессионального развития и дополнительного обучения)	Снижение текучести кадров Рост производительности труда Повышение профессионального уровня работников Повышения качества обслуживания клиентов	Незначительное влияние на производственные показатели деятельности персонала (низкий рост производительности труда) Высокая капиталоемкость по отношению к ожидаемому экономическому эффекту
3. Внедрения новой системы нематериального стимулирования	Снижение текучести кадров Повышение производительности труда Капиталоемкость незначительна по отношению к ожидаемому экономическому эффекту	Необходимость внедрения новой системы АСОИ

После выбора направлений необходимо провести оценку альтернатив.

Одним из условий повышения качества и эффективности управленческого решения является обеспечение многовариантности решений, т.е. следует проработать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

Для оценки альтернативных решений, были выбраны критерии, приведенных в приложении 10.

Одним из наиболее важных критериев отбора будет ее изменение выручки.

Показатель капиталоемкости необходим для оценки затрат на осуществление решения и выбора наименее затратного из них, дабы не возникло необходимости привлечения заемного капитала.

Производительность труда является одним из основных показателей оценки персонала и напрямую влияет на размер выручки.

Для любого коммерческого предприятия целью является извлечение прибыли, поэтому решения будут сравниваться по рентабельности и изменению общего объема прибыли.

Критерии необходимо привести к сопоставимому виду при использовании вербально-цифровых шкал, с помощью которых производится безразмерная

(балльная) оценка факторов внутренней и внешней среды организации. Диапазон бальных оценок должен быть одинаков и иметь одинаковую направленность (лучшему условию – больший балл) для все выбранных частных критериев, а их количество равно количеству оценочных шкал.

Расчет комплексного (интегрального критерия) путем обобщения частных производится с использованием аддитивной функции по формуле:

$$N = \sum_{i=1}^{n} K\delta i \times Wi$$

где N - безразмерная величина интегрального критерия;

n - количество частных критериев;

$K\delta i$ - безразмерная (бальная) оценка i-го частного критерия;

Wi - значимость (весомость) i-го частного критерия, показывающая относительную важность i-го частного критерия при исчислении интегрального критерия.

Значимость (вес) целесообразно и наиболее просто определять методом попарного сравнения. Для этого составляется равномерная матрица || nij ||, i=j, в которой в графах (j) и строках (i) записываются индексы всех частных критериев в одинаковой последовательности. На пересечении (ij) проставляются:

1) 2 балла, если значимость i-й строки выше значимости j-й графы;

2) 1 балл, если i-я строка и j-я графа равнозначны;

3) 0 баллов, если значимость i-й строки ниже значимости j-й графы.

По каждой строке определяется общее количество баллов, а значимость i-го частного критерия определяется по формуле:

$$Wi = Бi / \sum Бi,$$

где Бi – количество баллов, присвоенных частному критерию в i-й строке.

Результат попарных сравнений представим в таблице 15.

Таблица 15

Матрица попарных сравнений

Частные критерии	Индексы частных критериев					Бi	Wi
	1	2	3	4	5		
1	1	0	0	0	0	1	0,07
2	2	1	0	0	0	3	0,19
3	2	2	1	0	0	5	0,31
4	2	2	2	1	0	7	0,43
Всего						16	1,0

В соответствии с данными проведенного исследования была выбрана к внедрению новая система нематериального стимулирования. По данным представленным в табл. 13 ожидаемый экономический эффект составит 9800,32 тыс. руб.

Внедрение системы нематериального стимулирования проводится в соответствии с графиком (Таблица 16).

Таблица 16

График реализации проекта на 2018 г.

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Срок реализации
Анализ системы мотивации труда	Директор	Июль 2018
Разработка программы совершенствования системы мотивации труда	Директор	Август 2018
Оценка эффективности предложенных мероприятий	Директор, Бухгалтер	Сентябрь 2018
Разработка системы материального стимулирования	Директор, Бухгалтер	Сентябрь 2018
Подготовка локальной документации	Бухгалтер	Сентябрь-Октябрь 2018
Ознакомление персонала с новой мотивации труда	Директор	Сентябрь-Октябрь 2018
Опробация системы нематериальной мотивации труда	Директор, Бухгалтер	Ноябрь - Декабрь 2018

Однако на первом этапе необходимо осуществить ряд мероприятий, объединяющийся в оперативный план работы с персоналом (приложение 11).

В соответствии с планом была проведена работа по оценке существующей системы социальной защиты персонала.

По данным анализа существующей системы социальной защиты персонала АО «Сибур-Химпром» выявлены следующие проблемы:

– функции управления персоналом не закреплены, поэтому необходимо их закрепить за директором и отразить их закрепление в должностной инструкции;

– при подборе персонала проводить комплексную оценку (профессиональных и личностных качеств), что позволит сократить текучесть кадров, а соответственно расходы на поиск, подбор персонала;

– не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;

– слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для достижения наибольших трудовых результатов; система нематериального стимулирования не способствует развитию персонала;

– для стимулирования работников не применяется премирование;

– и как следствие указанных проблем наблюдается высокая текучесть кадров (20%).

Внедрение новой системы нематериального стимулирования проходит в III квартале 2018 г.

В IV квартале в АО «Сибур-Химпром» планируется опробация предложенной системы материального стимулирования. По итогам работы будет принято решение о его внедрении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование проводилось на базе Акционерного общества «Сибур-Химпром». АО «Сибур-Химпром» – один из наиболее крупных и развитых российских интегрированных комплексов газоперерабатывающей и нефтехимической отраслей. Группа владеет и управляет самой широкой в России комплексной инфраструктурой по переработке и транспортировке углеводородного сырья, расположенной преимущественно в Западной Сибири. Бизнес АО «Сибур-Химпром» включает в себя два сегмента: топливно-сырьевой и нефтехимический.

АО «Сибур-Химпром» ориентирован на стабильное развитие и придаёт большое значение снижению негативного воздействия своей деятельности на работников и потребителей, территории, на которых осуществляет свою деловую активность. С целью повышения результативности своей деятельности на основе мировых практик в АО «Сибур-Химпром» функционирует и развивается интегрированная система менеджмента (ИСМ), отражающая требования международных стандартов.

В контексте осуществляемой АО «Сибур-Химпром» деятельности по осуществлению КСО по охране окружающей среды разрабатываются ежегодные и долгосрочные экологические программы, направленные на снижение влияния деятельности компании на окружающую среду: охрана водных и воздушных ресурсов, работа с отходами, энергоэффективность, соответствие международным требованиям в области охраны окружающей среды и т.д. Оценка показателей, достигнутых в рамках данного блока, позволяет утверждать о высоком уровне практической реализации проектов и значительной их результативности, определяемой как достижение поставленных целей.

При осуществлении и планировании своей деятельности АО «Сибур-Химпром» признает приоритет жизни и здоровья работников и всех заинтересованных сторон, а также обеспечения безопасности окружающей среды. С целью повышения уровня безопасности на всех предприятиях

компании ежегодно реализуется комплекс целевых программ по снижению травматизма работников и подрядных организаций.

В соответствии с декларируемыми СИБУРом ценностями, компания стремится быть вовлеченной в жизнь различных социальных групп регионов своей деятельности, в том числе за счет благотворительной и спонсорской деятельности.

Подводя итог осуществленной оценке КСО компании СИБУР, следует отметить, что взаимоотношение компании и территории ее присутствиястроится на принципах справедливого партнерства. Экологическая безопасность, сохранение здоровья человека и окружающей среды являются стратегическими приоритетами функционирования АО «Сибур-Химпром», обеспечение которых осуществляется за счет реализации комплекса социальных и экологических проектов, оцененных как эффективные и успешно реализуемые в процессе деятельности. Следовательно, КСО АО «Сибур-Химпром» является не только декларируемым принципом развития, но и фактически осуществляемым комплексом мероприятий, спроектированных с учетом особенностей регионального развития и спецификой деятельности компании.

Среди проблем, требующих своего решения в области социальной защиты персонала основными являются следующие:

Проблема 1. Система нематериальной мотивации, где большую роль в мотивации эффективного труда сотрудников, оздоровлении климата принадлежит сохранению традиций.

Проблема 2. Плана обучения и развития, включающий в себя оплату программ внутреннего и внешнего обучения.

Совершенствование системы социальной защиты персонала можно провести с применение 3-х мероприятий:

- разработка системы дополнительных отпусков за выслугу лет – работникам проработавших 3 года и более в АО «Сибур-Химпром»;

- разработка программы профессионального развития и дополнительного обучения;

- совершенствование системы нематериального стимулирования.

Рост производительности труда ожидается в сумме 494,516 тыс. руб. на 1 работника в год. Соответственно рост выручки прогнозируется в сумме 9820,32 тыс. руб.

Экономический эффект выражен показателем выручки организации, которая в ходе реализации предложенных мероприятий составит: 9800,32 тыс. руб. (9820,32 – 20,0), 19,79% к уровню выручки 2017 г.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законы, законодательные и нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 28399/ (дата обращения: 07.11.2017).

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 28.12.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.01.2017). URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 34661/ (дата обращения: 24.09.2017) .

3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 05.08.2000г. № 117-ФЗ (часть 2, ред. от 28.12.2016.) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 28165/ (дата обращения: 23.01.2018).

4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 34683/ (дата обращения: 08.09.2017).

5. Федеральный закон от 12 января 1996 года № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (ред. от 22.12.2014) // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=172580 (дата обращения: 25.12.2017).

6. Федеральный закон от 24 июля 1998 года № 125-ФЗ (ред. от 25.12.2015) «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: ttp://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc:base=LAW:n=164928:fld=134:f

rom =90000-8;md=177853.20631423738319038;;ts=017785356800325415950 91 (дата обращения: 04.01.2018).

7. Федеральный закон от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 8559/ (дата обращения: 15.03.2018) .

8. Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда» // Справочно-правовая система Консультант плюс. URL: http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=182912 (дата обращения: 25.10.2017).

Книги

9. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю.Е. Благов; Высшая школа менеджмента СПбГУ. - СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2015. - 272 с.

10. Гришина Т. В. Социальная ответственность в системе регулированиясоциально- трудовых отношений:автореф. дисс. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Гришина Татьяна Васильевна .- М., 2016.- 48 с.

11. Евсеев В О., Скрыль ТВ., Шавина Е.В., Осипов В.С., Невская НА. Промышленная политика России: политэкономические и региональные аспекты. Монография / Москва, 2016. 192 с.

12. Зильберштейн О.Б., Ершова Н.А., Невструев К.В. Контроллинг подготовки и реализации социальных проектов бизнеса: Монография. Saarbruken. Изд.: LAP LAMBERT Academic Publishing. 2016. 189 с.

13. Ивченко С.В., Либоракина М.И., Сиваева Т.С. Город и бизнес: формирование социальной ответственности российских компаний / Под. ред.: М.И. Либоракиной. М.: Фонд «Институт экономики города», 2017. 136 с.

14. Кричевский Н.А., Гончаров С.Ф. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров. - М.: Дашков и Ко, 2016. -195

с.

15. Кушпов В.А. Социальная ответственность как фактор развития предприятий: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Кушпов Виктор Азаматович. - М., 2014. 24 с.

16. Лютов Л.Н. Российское трудовое законодательство и международные трудовые стандарты: соответствие и перспективы совершенствования: научно-практическое пособие. - М.: Центр социально-трудовых прав, 2015. - 130 с..

17. Марик И. В. Социальный пакет как способ реализации социальной ответственности предприятия: автореф. дисс....канд. соц. наук: 22.00.14 / Марик Иван Васильевич.- М., 2015. - 18 с.

18. Меренков А.В. Педагогика саморазвития личности / А.В. Меренков. - Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2016. - 331 с.

19. Меренков А.В. Человек: взаимосвязь природного и социокультурного / А.В. Меренков. - Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2017. - 280 с.

20. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. - М.: АСТ: АСТ МОСКВА: ХРАНИТЕЛЬ, 2016. - 873 с.

21. Морено Я.Л. Социометрия: экспериментальный метод и наука об обществе / Я. Л. Морено / Пер. с англ. А. Боковикова. - М.: Акад. проект, 2015. - 320 с.

22. Фридман М. Капитализм и свобода / Пер. с англ. В. Козловский. - М.: Новое издательство, 2016. - 240 с.

23. Цветкова Б.Л. Социальная ответственность бизнеса в современных российских условиях: дисс. ... канд. социол. наук: 22.00.04 / Цветкова Бэлла Львовна.- Новгород, 2016. - 178 с.

24. Чубарова Т.В. Социальная ответственность работодателей и ее современная роль в формировании социальной политики в России: автореф. дисс.... д-ра экон. наук. Москва, 2015. 48 с.

25. Шестерякова И.В. Международные трудовые нормы и трудовое право России: их соотношение и коллизии: автореф. дисс. ...докт. юрид. наук: 12.00.05 / Шестерякова Ирина Владимировна. - М., 2017. - 55с.

26. Шкляр Т.Л. Особенности управления B2B услугами на предприятии: Монография. М.: Издательство "Перо". 2016. 104 с.

27. Экономика и социология труда: учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина; под общ. ред. Р.Г. Мумладзе. - 4-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016. - 328 с.

Журнальные и газетные статьи

28. Ершова Н.А. Концепция устойчивого развития - обеспечение экономической и социальной безопасности России // Вестник Академии права и управления. 2013. №30. С. 87-90.

29. Ершова Н.А. КСО - эффективный инструмент управления факторами инновационного риска // Полиграфист. В помощь руководителю и главному бухгалтеру. 2015. №1 (67). С. 49-56.

30. Журавлева И.А. Международные проблемы современной экономики // Экономика и социум. Саратов. ООО «Институт управления и социально-экономического развития». №3-1 (12), 2014. С. 653-659.

31. Журавлева И.А. Роль создания глобальных цепочек добавленной стоимости на современном этапе развития экономики // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ) часть 1, сборник научных работ, - М.: 2015. №6 (15).

32. Зильберштейн О.Б. и др. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий / Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. // Интернет-журнал Науковедение. 2016. т. 8. №3 (34). С. 30.

33. Косова Л.Н. Бизнес-процессы формируют цепочку ценностей и себестоимость [текст] // Полиграфист / Л.Н., Косова. - М., 2018, №2 (47). - 77-84.

34. Косова Л.Н. Управление финансовым потоком организации на принципах процессного подхода [текст] // Экономика и предпринимательство. - М., 2016, №5. - С. 1057-1060.

35. Коулмэн Дж. Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулмэн // Общественные науки и современность. 2018. - № 3. -С. 122-139.

36. Новицкая Н. Системе требуется перезагрузка. Чем ответит профсоюз на желание работодателей закрутить гайки? / Н. Новицкая // Действие. 11.12.2015.

№ 48 (1151). С.3.

37. Осипов В.С. Дисфункции государственного управления и направления их преодоления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2015. №1. С. 74-84.

38. Осипов В.С. Конкуренция, основанная на совместном создании ценности в отрасли сельскохозяйственного машиностроения // Перспективы науки. 2013. №10 (49). С. 210-213.

39. Петров А.В. Социальный диалог и динамика человеческого капитала современных компаний / А.В. Петров // Общество. Среда. Развитие. - 2013. - № 3. - С. 113-117.

40. Петров А.В., Виноградов Д.А. Социальная ответственность российского бизнеса в период современного глобального экономического кризиса: проблемы и тенденции / А.В. Петров, Д.А. Виноградов // Общество. Среда. Развитие. - 2012. - № 3. - С. 64-67.

41. Похвощев В.А., Семенюк Д.Д., Зильберштейн О.Б. Методология социальной ответственности бизнеса // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса МИРБИС. №2 (6) 2016 г. С. 92-101.

42. Стрижев С., Галкина А. Уроки кризиса для корпоративной социальной ответственности // Социальная политика и социальное партнерство. - 2012. - № 5. - С.56-63.

43. Строгович М.С. Сущность юридической ответственности // Советское государство и право. - М., 2015. - №2 5. - С. 72-78.

44. Стэндинг Г. Прекариат: новый опасный класс» / Г. Стэндинг. Пер. Н.Г. Усова. Ад Маргинем Пресс. - 2011. - 328 с.

45. Сулимова Т. Эффективность управления человеческими ресурсами / Т. Сулимова // Социальная политика и социальное партнерство.2015. - №2 8. - С. 1.

46. Сунагатуллин А. Только треть работников в Башкирии обеспечены средствами индивидуальной защиты в полном объеме / А. Сунагатуллин // Действие. - 30.04.2015. - № 17 (1120). - С. 4.

47. Чайков М., Чайкова А. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет усиления мотивации работников / М. Чайков, А. Чайкова //

Человек и труд. - 2012. - № 1. - С. 64-65

48. Чубарова Т. Социальная ответственность работодателей в контексте мировой экономики / Т. Чубарова // Человек и труд, 2013.- №8. - С. 53-57.

49. Шкира А. Страновые программы достойного труда: зарубежный опыт / А. Шкира // Человек и труд. - 2013. - № 7. - С. 56-61.

Электронные ресурсы

50. Богдан Надежда Николаевна, Климова Татьяна Васильевна, Мамаева Валерия Юрьевна. Концепция социальной ответственности современных организаций // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2012.№2. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-sotsialnoy-otvetstvennosti-sovremennyh-organizatsiy (дата обращения: 30.10.2017).

51. Бутова Татьяна Витальевна, Добрина Лейла Ровшановна, Белозерова Валерия Александровна. Корпоративная социальная ответственность бизнеса в рамках взаимодействия муниципальных органов власти и бизнес-структур // Интернетжурнал Науковедение. 2014. №3 (22). С. 6. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-biznesa-v- ramkah-vzaimodeystviya-munitsipalnyh-organov-vlasti-i-biznes-struktur (дата обращения: 30.02.2018).

52. Зильберштейн О.Б. и др. Социальный проект бизнеса как результат корпоративной социальной ответственности: теоретический анализ / О.Б. Зильберштейн, Д.Д. Семенюк, Т.Л. Шкляр, А.В. Юрковский // Экономика и предпринимательство. № 4 ч.2 (69-2) 2016 г. (Vol. 10 Nom. 4-2) http://www.intereconom.com/component/content/article/330.html.

53. Зильберштейн О.Б., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Корпоративная социальная ответственность как бизнес-проект: теоретический аспект // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) http://naukovedenie.ru/PDF/29EVN316.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

54. Цей С.А. Социальные инвестиции как форма проявления

корпоративной ответственности бизнеса // Новые технологии. 2010. №2. URL:http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-investitsii-kak-forma-proyavleniya-korporativnoy-otvetstvennosti-biznesa (дата обращения: 04.03.2018).

55. Щадилов Г.А. Факторы, определяющие выбор эффективной формы социальной ответственности // Вестн. Том. гос. ун-та. 2017. №300-2. С. 91. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/faktory-opredelyayuschie-vybor-effektivnoy-formy-sotsialnoy-otvetstvennosti (дата обращения: 20.03.2018).

Приложение 1

Награды АО «Сибур-Химпром» 2003 – 2017 гг.

2003 год - АО «Сибур-Химпром» стало лауреатом конкурса «1000 лучших предприятий и организаций России XXI века».

2004 год - предприятие признано лучшим по стабилизации и повышению эффективности производства среди своей группы предприятий Пермской области.

2006 год - АО «Сибур-Химпром» одержало победу в номинации «За эффективное социальное партнерство на предприятии» в областном конкурсе «Промышленный лидер Прикамья-2006».

2007 год – предприятие признано победителем I этапа конкурса «Лучшее предприятие по эффективности производства и решению социальных вопросов».

18 апреля 2008 года в рамках празднования 240-летия Вольного экономического общества России высшую награду конкурса «Менеджер года - 2007» – диплом победителя получил генеральный директор АО «Сибур-Химпром» Сергей Владимирович Мерзляков.

21 марта 2008 года АО «Сибур-Химпром», как одно из лучших и динамично развивающихся предприятий, стало членом консультативного совета по промышленной политике при администрации области.

2009 год - Служба управления персоналом АО «Сибур-Химпром» признана победителем Второго Всероссийского конкурса «Лучшая российская кадровая служба-2009».

2010 год

Победа в региональном и федеральном этапах конкурса «100 лучших товаров России». 2-этилгексановая кислота – эксклюзивный продукт, в России производится только на АО «Сибур-Химпром».

АО «Сибур-Химпром» признано победителем в ежегодном конкурсе Ассоциации энергетиков Западного Урала, в номинации «Лучшее энергоэффективное предприятие - 2010».

За высокие финансово-экономические показатели в 2010 году и активное участие во внутрикорпоративных мероприятиях головной компании АО «Сибур-Химпром» присвоено звание «Лучшее предприятие Холдинга – 2010». За получение переходящего Почетного кубка в блоке Дирекции пластиков и органического синтеза боролись семь предприятий.

По итогам ежегодного конкурса Ассоциации энергетиков Западного Урала главному энергетику АО «Сибур-Химпром» Леониду Шергину присвоено звание «Лучший энергетик Западного Урала - 2010».

Заместитель генерального директора АО «Сибур-Химпром» Алексей Дрейман стал победителем российского конкурса «Лучший менеджер структурного подразделения – 2010», который проводится в рамках Проекта «Менеджер года». Опыт эффективного руководства персоналом,

внедренный на АО «Сибур-Химпром», будет распространен в России как один из передовых.

Администрацией Индустриального района г. Перми проведен конкурс защитных сооружений гражданской обороны. По его итогам предприятию присуждено второе место среди защитных сооружений большой вместимости.

Глава районной администрации Николай Соснин объявил благодарность и наградил дипломом II степени генерального директора АО «Сибур-Химпром» Сергея Хлопова и начальника отдела по предупреждению и ликвидации чрезвычайных ситуаций и гражданской обороны Александра Канищева.

По итогам 2010 года «Сибур-Химпром» занял второе место конкурса «Промышленный лидер Прикамья» в номинации «Самое динамично развивающееся предприятие Пермского края» и третье место – в номинации «Химическое производство, производство кокса и нефтепродуктов».

АО "Сибур-Химпром" достигнуты лучшие показатели среди всех предприятий Холдинга по выполнению программы Управления запасами и реализации НВИ в 2010г.

Служба капитального строительства АО "Сибур-Химпром" - лидер среди аналогичных служб предприятий Дирекции по итогам работы в 2010г.

Службе безопасности АО "Сибур-Химпром" по итогам работы в 2010г присвоено звание "Лучшая служба безопасности" среди аналогичных служб предприятий Холдинга.

2011 год

Победа в региональном и федеральном этапах конкурса «100 лучших товаров России» (2-этилгексанол).

За высокие финансово-экономические показатели в 2011 году и активное участие во внутрикорпоративных мероприятиях головной компании АО «Сибур-Химпром» присвоено звание «Лучшее предприятие Холдинга – 2011». За получение переходящего Почетного кубка в блоке Дирекции пластиков и органического синтеза боролись семь предприятий.

АО «Сибур-Химпром» признано победителем в ежегодном конкурсе Ассоциации энергетиков Западного Урала, в номинации «Лучшее энергоэффективное предприятие - 2011».

АО «Сибур-Химпром» признан лучшим в смотре-конкурсе защитных сооружений большой вместимости ГО Индустриального района г.Перми.

АО "Сибур-Химпром" достигнуты лучшие показатели среди всех предприятий Холдинга по выполнению программы Управления запасами и реализации НВИ в 2011г.

2012 год

Победа в региональном и федеральном этапах конкурса «100 лучших товаров России» (стирол).

Диплом лауреата конкурса «Лидер управления Прикамья» в номинации «За достижения в развитии персонала».

Организация выездного заседания Пермской городской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений с участием главы г. Перми на базе АО "Сибур-Химпром".

Службе безопасности АО "Сибур-Химпром" по итогам работы в 2012г присвоено 3 место.

"ЧОП Химпром-Охрана" по итогам работы в 2012г названо лучшим в Холдинге и награждено переходящим вымпелом "За отличие в обеспечении физической безопасности охраняемых предприятий".

Нормативно-сметный отдел получил звание Лучший НСО -2012 Холдинга.

2013 год

АО «Сибур-Химпром» признан «Лучшее предприятие АО «СИБУР Холдинг» за 2013 год.

АО «Сибур-Химпром» стало победителем конкурса «Лучшее предприятие города по эффективности производства и решению социальных вопросов» среди предприятий с числом работающих свыше 500 человек в номинации производство нефтепродуктов (топлива, масел, продуктов для нефтехимической промышленности).

Получение АО «Сибур-Химпром» диплома лауреата в конкурсе «100 лучших товаров России 2013» в номинации «Продукция производственно-технического назначения» (продукт – нормальный бутиловый спирт).

2014 год

На 15 ежегодной конференции Всемирной ассоциации нефтепереработчиков (World Refining Association) в Женеве решением Экспертного совета «Сибур-Химпром» признан лучшим нефтехимическим предприятием России и стран СНГ 2014 года. Всемирная ассоциация нефтепереработчиков является одной из ведущих в мире независимых информационных организаций в области переработки нефти и газа, а также в энергетическом секторе.

Получение АО «Сибур-Химпром» диплома лауреата в конкурсе «100 лучших товаров России 2014» в номинации «Продукция производственно-технического назначения» (продукт – этилбензол);

АО «Сибур-Химпром» присвоена международная премия в области предпринимательской деятельности «Лучшее предприятие года 2014».

АО «Сибур-Химпром» завоевало звание Лауреат в номинации «Налогоплательщик года» в главной всероссийской премии «Финансово-экономический олимп».

Присвоение первого места в номинации «Лучшее предприятие ПАО «СИБУР Холдинг» по рационализаторской деятельности.

Почетным знаком "Отличник качества" отмечен начальник установки этилбензол-220 Константин Корякин. Кроме того, АО "Сибур-Химпром" награжден благодарственным письмом губернатора Пермского края за значительный вклад в социально-экономическое развитие региона и высокое качество товаров и услуг. В Пермском крае в конкурсе приняли участие 46 предприятий.

По итогам 2014г. АО «Сибур-Химпром» признан лучшим предприятием СИБУР за высокие результаты работы.

Высшую корпоративную награду «За вклад в развитие СИБУРа» получил Елькин А.Л. – первый заместитель генерального директора-главный инженер АО «Сибур-Химпром».

Главный технолог АО «Сибур-Химпром» Нуждин И.А. стал дипломантом всероссийского конкурса «Инженер года 2014».

АО "Сибур-Химпром" награжден премией правительства Российской Федерации за 2013 год в области качества "за достижение значительных результатов в области качества продукции и услуг и внедрение высокоэффективных методов менеджмента качества".

2015 год

АО «Сибур-Химпром» победил в региональном этапе всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности». Предприятие заняло первое место в номинациях «За развитие кадрового потенциала в организациях производственной сферы» и «За формирование здорового образа жизни в организациях производственной сферы».

Организаторами регионального этапа конкурса выступили Министерство промышленности, инноваций и науки Пермского края совместно с Пермским крайсовпрофом и РОР ПК «Сотрудничество». Всего в региональном этапе конкурса приняли участие более 20 организаций Пермского края.

Сборная "Сибур-Химпрома" завоевала серебряные медали на двадцать второй спартакиаде трудящихся Пермского края. В спартакиаде, организованной профсоюзами, участвовали коллективы крупнейших предприятий Пермского края. Соревнования проводились по лыжным гонкам, футболу, стритболу, волейболу, плаванию, легкоатлетическому кроссу, настольному теннису, дартсу и шахматам.

Получение АО «Сибур-Химпром» звания лауреата и «Новинка года» продукта ПСВ, званий дипломанта продуктов и-бутанол и 2-этилгексанол в конкурсе «100 лучших товаров России 2015» в номинации «Продукция производственно-технического назначения».

2016 год

АО «Сибур-Химпром» занимает лидирующие позиции в Пермском крае по вопросам энергосбережения. По подведенным в 2016 году итогам ежегодного конкурса по повышению энергетической эффективности за 2015 год АО «Сибур-Химпром» получило звание: «Лучшее энергоэффективное предприятие Пермского края», главный энергетик предприятия Андрей Кокарев признан лучшим энергетиком Западного Урала.

Получение АО «Сибур-Химпром» звания лауреата продукта этилбензол, звания дипломанта продукта стирол в конкурсе «100 лучших товаров России 2016» в номинации «Продукция производственно-технического назначения»

АО «Сибур-Химпром» занимает лидирующие позиции в Пермском крае по вопросам энергосбережения. По подведенным в 2016 году итогам ежегодного конкурса по повышению энергетической эффективности за 2015 год АО «Сибур-Химпром» получило звание: «Лучшее энергоэффективное предприятие Пермского края», главный энергетик предприятия Андрей Кокарев признан лучшим энергетиком Западного Урала.

2017 год

АО «Сибур-Химпром» занимает лидирующие позиции в Пермском крае по вопросам энергосбережения. По подведенным в 2017 году итогам ежегодного конкурса по повышению энергетической эффективности за 2016 год АО «Сибур-Химпром» получило звание: «Лучшее энергоэффективное предприятие Пермского края», главный энергетик предприятия Андрей Кокарев признан лучшим энергетиком Западного Урала.

В 2017 г. по результатам комплексной оценки лучшим предприятием Холдинга за 2016 год в области энергосбережения признан «Сибур-Химпром». Лучшим энергоменеджером Холдинга по итогам 2016 года назван Владимир Трубчанинов («Сибур-Химпром»)

Получение АО «Сибур-Химпром» звания лауреата продукта 2-этилгексановая кислота в номинации «Продукция производственно-технического назначения»

В 2017 г. АО «Сибур-Химпром» присвоено звание Дипломант в конкурсе на соискание Премии Содружества Независимых Государств 2016 года за достижения в области качества продукции и услуг.

В 2017 г. АО «Сибур-Химпром» признано лауреатом конкурса «Лидер управления Прикамья» в номинации «За достижения в развитии персонала».

В 2017 г. Предприятие победило в городском смотре-конкурса «Лучшее предприятие города по эффективности производства и решению социальных вопросов».

2015 год

Лучшим энергоменеджером Холдинга по итогам 2015 года назван Владимир Трубчанинов («Сибур-Химпром»)

Получение АО «Сибур-Химпром» звания лауреата продукта ПСВ в номинации «Продукция производственно-технического назначения»

В 2015 г. АО «Сибур-Химпром» одержало победу в конкурсе «Лидер управления Прикамья» в главной номинации - "За достижения в деловом совершенстве".

АО «Сибур-Химпром» заняло первое место в городском конкурсе «Лучшее предприятие города по эффективности производства и решению вопросов социальной сферы»

По результатам смотра-конкурса 2015 среди предприятий Индустриального района города Перми 2 место в номинации «На лучшую организацию ведения воинского учета и бронирования».

2016 год

АО «Сибур-Химпром» стало серебряным призером первой ежегодной премии "Бизнес-ЛИДЕР" 2015, получив награду в отрасли "Промышленность". Организатором мероприятия выступил деловой журнал National Business.

Получение АО «Сибур-Химпром» звания лауреата продукта 2-Этилгексанол в номинации «Продукция производственно-технического назначения».

АО «Сибур-Химпром» заняло 2 место в региональном этапе всероссийского конкурса «Российская организация высокой социальной эффективности».

АО «Сибур – Химпром» победило в номинации «Химическое производство» городского смотра-конкурса «Лучшее предприятие города по эффективности производства и решению социальных вопросов».

Приложение 2

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала АО «Сибур-Химпром» и условиями труда

№ вопроса	Вопрос
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью
	- да
	- нет
	- другое
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой
	- да
	- нет
	- другое
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия
	- высокая
	- низкая
	- другое
4	Оценка положения дел на предприятии
	- удовлетворительное
	- среднее
	- неудовлетворительное
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают
	- высокая
	- низкая
	- другое
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха на предприятии
	- да
	- нет
	- другое
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
	- да
	- нет
	- другое
9	Состояние отношений между администрацией и работниками
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Приложение 3

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала АО «Сибур-Химпром» системой материального стимулирования

№ вопроса	Вопрос
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение
	- высокую
	- низкую
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом
	- положительная
	- отрицательная
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению
	- хорошее
	- удовлетворительное
	- другое (предвзятое)
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения
	- высокая
	- низкая
	- другое
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да
	- нет
	- другое

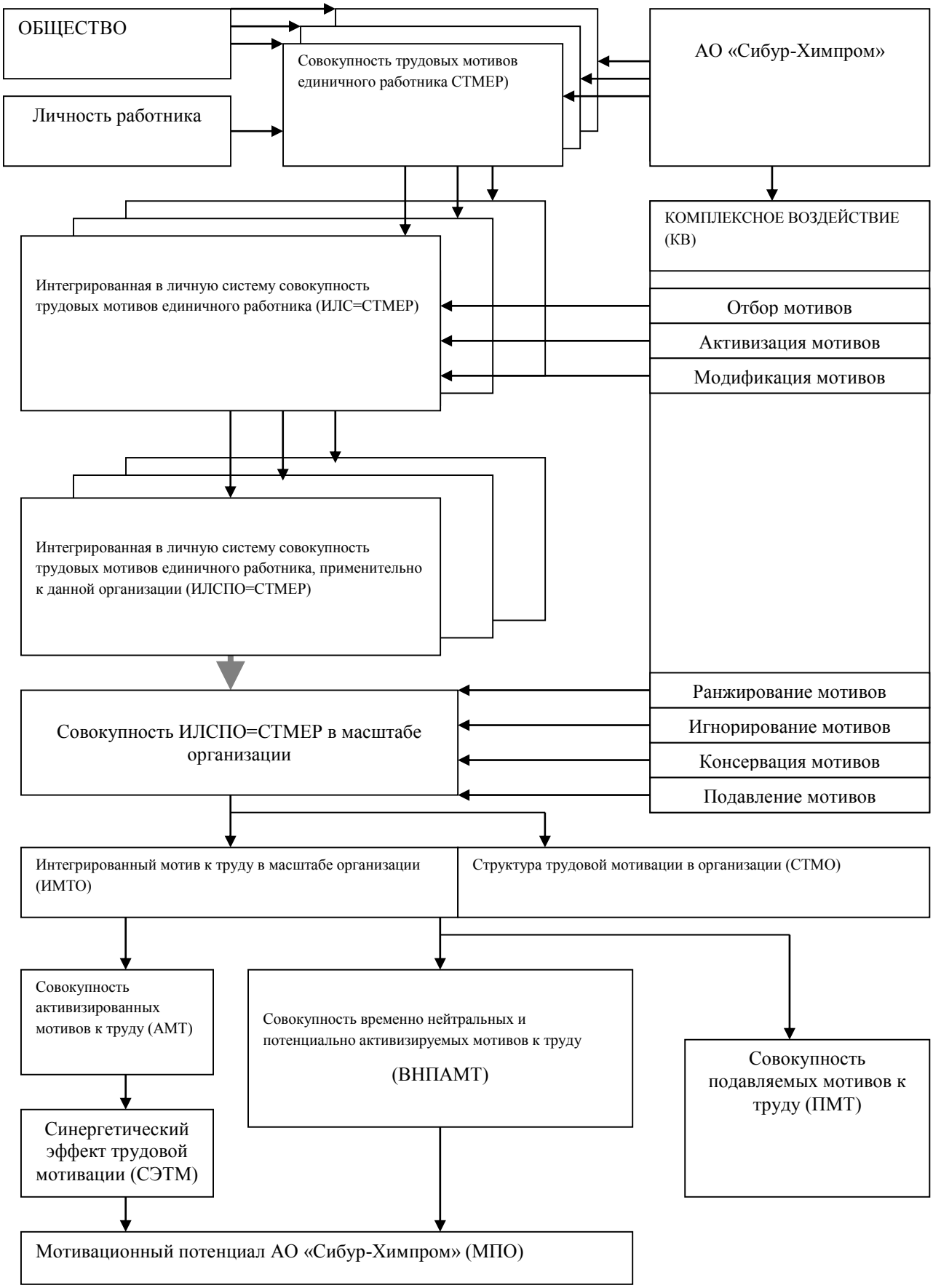
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности	Индекс удовлетворенности
Высокая	0,7 – 1,0
Средняя	0,4 – 0,7
Низкая	0,0 – 0,4

Приложение 4

Формирование структуры трудовой мотивации в АО «Сибур-Химпром»



Приложение 5

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны АО «Сибур-Химпром»

Поздравления с днем рожденья	Список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»). Важно, чтобы именинника от лица всего предприятия поздравлял директор.
«Витрина успехов» или «доска почета»	Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников предприятия. Также целесообразно зачитывать отзывы клиентов, как из книги жалоб и предложений, так и с сайта отеля «Звезда». Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.
«Листок позора»	с именами тех, кто допустил сбои в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация – как поступил сотрудник «Н.» - как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.
Вымпелы и кубки лучшему работнику	Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.
«Легенды компании»	Сотрудники, давно работающие в предприятие и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» предприятия.
Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста	Карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности. Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

Приложение 6

Личных качества способствующие карьерному росту

Самые необходимые из них	
Перспективы интеллектуального роста	врожденное качество, практически неподдающееся коррекции. Важное качество для руководителя. Необходимо для принятия индивидуальных нестандартных решений.
Коммуникативные способности	умение строить ровные отношения, свободно и непринужденно общаться, быть приятным собеседником, иметь подходы к разным людям. Эти отношения могут носить как официальный, так и личностный характер.
Спокойствие, природная уравновешенность	отчасти это качество заложено в человеке, но поддается развитию и усилению. Необходимое и важное качество для потенциального руководителя, особенно в сфере сервиса. Никакая ситуация не должна провоцировать недостойное поведение руководителя. Такие проявления, как плохое настроение, плохое самочувствие, не должны порождать недостойное отношение к коллегам, отсутствие самоконтроля. Потенциальный руководитель не должен терять чувство контроля и способность управлять любой ситуацией.
Порядочность и самокритичность	влияют на объективность в оценке, как подчиненных, так и коллег. Эти качества важны для руководителей предприятия еще и потому, что предприятия - сосредоточение больших материальных ценностей и личных возможностей для злоупотреблений. Поэтому специалисту по работе с персоналом необходимо обращать особое внимание на любое проявление нелояльности по отношению к предприятию либо к его руководству со стороны предполагаемого кандидата.
Базовые деловые качества претендента	
Способность к творчеству	ранее обращалось внимание на то, что концепция любого предприятия предполагает создание праздника и особой атмосферы. Это достигается в первую очередь руководством предприятия. Если кандидат не может оригинально решить ту или иную проблему, предпочитая действовать по готовому шаблону, то он вряд ли будет успешным руководителем.
Ответственность	безусловно, вырабатываемое качество, но предполагающее наличие природной внимательности, отсутствие небрежности или сознательного ухудшения результатов.
Высокие профессиональные умения, стремление к профессиональному росту	постоянно происходит динамика развития технологий, стандартов сервиса, широк спектр вопросов для самосовершенствования, накопления передовых идей.

Это только основные качества, необходимые для претендентов на руководящие должности. Формируя резерв, необходимо конкретизировать требования по каждой позиции - управляющего, менеджера, су-шефа, шеф-повара, заведующего складом и т.д., так как каждая должность предполагает определенную степень развития этих качеств.

Приложение 7

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно.

- Организация питания за счет предприятия.

- Обеспечение работников проездными билетами.

- Предоставление формы, спецодежды на конкретных рабочих местах (но не конкретным людям).

- Организация качественного медицинского обслуживания (медицинская страховка).

- Предоставление абонементов в фитнес-центры.

- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: модернизация основных средств (компьютер, автомобиль и др.), совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление офиса, рабочего места, мебель).

- Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

- Корпоративные праздники. День основания организации, Новый год, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам компании и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, пенсионерам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Приложение 8

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно.

Предоставление беспроцентной ссуды на улучшение жилищных условий, приобретение товаров длительного пользования.	В данном случае стимулом является не получаемая сумма, а возможность взять в долг у компании с меньшими бюрократическими проволочками и на более выгодных для сотрудника условиях, а также сам факт участия компании в личной жизни сотрудника, забота о нем.
Безвозмездная материальная помощь	рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть
Обучение за счет предприятия.	100%-ная оплата обучения малоэффективна — сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, является соотношение: 70% — компания, 30% — сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).
Полная или частичная оплата проезда к месту отдыха или самого отдыха.	
Оплата путевок работникам и членам их семей на лечение, отдых, экскурсии, путешествия.	
Помощь в устройстве детей сотрудников в лагеря отдыха, учебные заведения	детсады, школы
Предоставление служебного автотранспорта.	
Оплата мобильных телефонов, Интернета, если сотрудник пользуется личным телефоном и домашним Интернетом в служебных целях.	Материальное стимулирование дает возможность получать более широкий спектр в «обратной связи», реакции и отношении сотрудников к работе.

Приложение 9

Результат	Стимулы
Привлечение новых клиентов	Бонус (премия) за привлечение новых клиентов
	Платежная матрица бонусов. В основу матрицы может быть положено количество привлеченных за отчетный период новых клиентов или объем продаж новым клиентам. В соответствии с разными уровнями достижения критерия выплачивается разный бонус
	Процент от продаж новым клиентам
Привлечение новых целевых клиентов	Установление минимально возможного объема заказа
	Описание критериев целевых клиентов. Невыплата премии за привлечение клиентов, не соответствующих этим критериям
Удержание и "разработка" целевых клиентов	Премирование на основании расчета (помесячного или поквартального) дельты между средними заказами клиента
	Премирование по оплаченным счетам, превышающим уровень среднего по предприятию заказа или среднего для данного клиента
Увеличение объема продаж	Рекомендуется сочетать с установлением уровня плана-минимума, невыполнение которого влечет за собой санкции в отношении продавца (вплоть до увольнения). Уровень плана-миниума должен быть достаточно легко достижимым и одновременно обеспечивать предприятию необходимый уровень рентабельности
	Платежная матрица бонусов за перевыполнение плана продаж. В зависимости от величины перевыполнения плана определяется размер бонуса
Продвижение отдельных видов блюд, напитков	Процент от продаж данного вида блюд, напитков
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка
	Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Выполнение стандартов качественного обслуживания	Депремирование за нарушение стандартов качественного обслуживания. Должно подкрепляться программой контрольных заказов ("Таинственный покупатель", mistery shopping) или другими контрольными мероприятиями по выявлению нарушений, а также регулярным обучением
Эффективное руководство сменой	Премия за выполнение сменой месячного, квартального, годового планов продаж
	Премия за соблюдение квоты
Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс продаж	Управление по целям
	Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на смену, а основании расчета коэффициента трудового участия
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности "старых" сотрудников	Премия за выслугу лет

Приложение 10

Характеристика частных критериев

Наименование частных критериев	Способ измерения или оценки, исходная информация	Диапазон значений
1. Изменение выручки	Фактические показатели	Не ниже 5%
2. Капиталоемкость	Аналитические (расчетные показатели)	Невысокая
3. Производительность труда	Аналитические (расчетные показатели)	Наибольший
4. Изменение прибыли	Аналитические (расчетные показатели)	Более 5%

Вербально-цифровая шкала по критерию «Изменение выручки»

Наименование критерия	Количество баллов
Увеличение выручки на 1-5%	1
Увеличение выручки на 6-10%	2
Увеличение выручки на 11% и более	3

Вербально-цифровая шкала по критерию «Капиталоемкость»

Наименование критерия	Количество баллов
Средняя капиталоемкость – капиталовложения составляют от 10 до 20% уставного капитала	1
Низкая капиталоемкость – капиталовложения составляют до 100% уставного капитала	2
Очень низкая капиталоемкость, при которой большинство затрат приходится на себестоимость, а капиталовложения составляют 10% уставного капитала	3

Вербально-цифровая шкала по критерию «Производительность труда»

Наименование критерия	Количество баллов
Ниже отчетного периода	1
На уровне отчетного периода	2
Выше отчетного периода	3

Вербально-цифровая шкала по критерию «Изменение прибыли»

Наименование критерия	Количество баллов
Увеличение прибыли на 1-5%	1
Увеличение прибыли на 6-10%	2
Увеличение прибыли на 11% и более	3

Приложение 11

План работы по совершенствованию управления персоналом АО «Сибур-Химпром»

План мероприятий

Для построения мотивационной схемы необходимо:

1. Определить стадию корпоративного развития компании (отдела).

2. Определить место ключевых сотрудников (должностей) в компании (отделе) и основные бизнес-процессы этого уровня.

3. Определить перечень корпоративных ценностей уровня ключевых сотрудников компании (отдела) и действия, в чем они проявляются.

4. Определить место корпоративных ценностей в эффективном функционировании бизнес-процессов компании (отдела).

5. Определить перечень типовых инструментов мотивирования для каждой корпоративной ценности с точки зрения «поддерживающие» и «направляющие» (норм, мероприятий).

6. Провести анализ (тестирование) ценностей каждого ключевого сотрудника, участвующего в бизнес-процессах компании (отделе).

7. Выделить основные совпадающие и несовпадающие ценности сотрудника и компании (отдела).

8. Составить перечень типовых и специфических «поддерживающих» инструментов мотивирования для совпадающих (т.е. не требующих изменений) ценностей сотрудника.

9. Составить перечень типовых и специфических «направляющих» инструментов мотивирования для несовпадающих (т.е. требующих изменений) ценностей сотрудника.

10. Согласовать с каждым ключевым сотрудником п.8. и п.9. Закрепить «поддерживающие» инструменты как согласованные нормы. Закрепить «направляющие» инструменты как согласованный план мероприятий.

11. Выполнять договоренности п.10.

Стратегия корпорации - это деловая концепция организации на заданную стратегическую перспективу, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий, которые способны реализовать данную концепцию и обеспечить организации конкурентные преимущества в достижении целей.

Стратегия управления персоналом – это подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации, в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия использования и развития потенциала персонала, наряду с продуктово-маркетинговой стратегией, является ключевой функциональной стратегией организации.

В подавляющем большинстве конкретных бизнес-ситуаций – начать какие-нибудь не то что существенные, но даже просто практически значимые стратегические изменения можно – только – посредством человеческого фактора.

Создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации – это – на современном этапе – главный фактор

достижения бизнес-успеха, – а также – победы в конкурентной борьбе, как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Выводы

Подход должен быть:

Стадийным. При построении мотивационных систем необходимо учитывать жизненный цикл организации

Стратегическим. Построение мотивационных систем должно быть рассмотрено в аспекте стратегии управления человеческими ресурсами, как функциональной составляющей стратегического менеджмента.

Комплексным. При создании мотивационных программ необходимо использовать весь арсенал методов мотивирования.

Индивидуальным. Службы работы с человеческими ресурсами в построении мотивационных программ должны учитывать индивидуальные особенности личности в попытке увязать личные мотиваторы с корпоративными ценностями и стратегическими целями организации