

социальный капитал

А кадры кто?

Исследование, проведенное Европейским университетом в Санкт-Петербурге (ЕУСПб), показывает: в России профессиональный менеджмент в области корпоративной социальной ответственности (КСО) уже сформирован, но спрос на него распространен пока в узком кругу. Ожидается, что спрос будет возрастать по мере осознания бизнесом важности КСО для устойчивого развития.

— профориентация —

Есть такая профессия

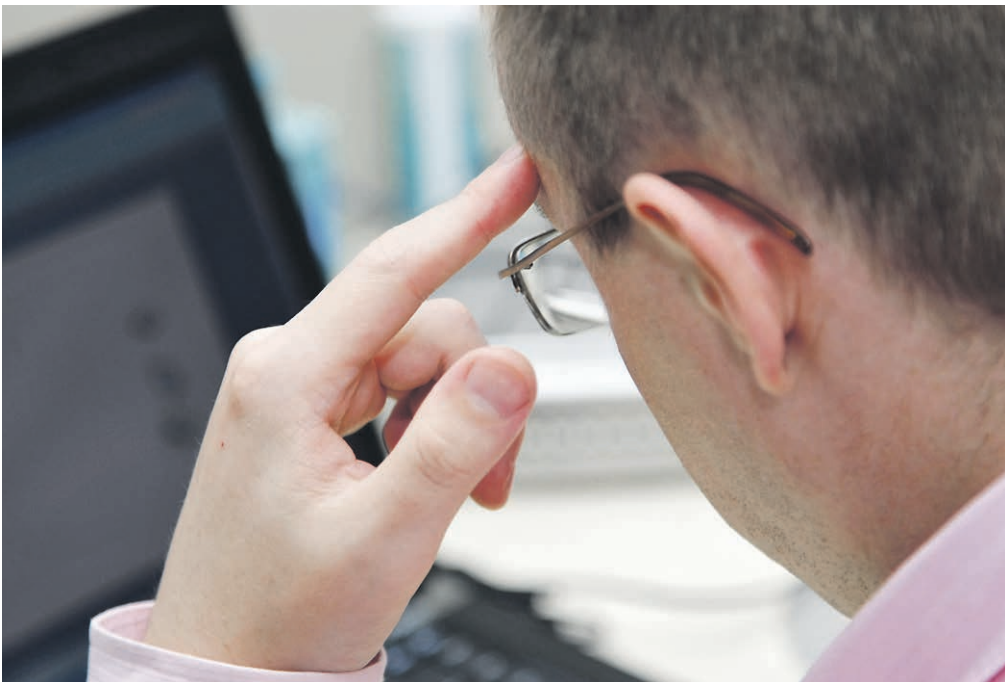
Исследование ЕУСПб включало анализ корпоративных документов, данных кадровых агентств и экспертный опрос менеджеров КСО. Авторы исследования пришли к выводу, что профессиональная специализация в сфере КСО в России в основном сформировалась: определился ее предмет, появляются обучающие программы в этой области, складывается профессиональное сообщество. Достаточно отчетлива и профессиональная самоидентификация менеджеров по КСО. Но профессиональный менеджмент в сфере КСО распространен пока в узком кругу крупных компаний, прежде всего тех, которые работают на международных рынках. Дальнейшие перспективы распространения и развития этой профессиональной специализации связаны с тем, насколько ощутимы будут для российских компаний выгоды социально ориентированного управления и давление глобальных тенденций в управлении организациями, связанных с внедрением принципов устойчивого развития, делают вывод авторы исследования.

«Несмотря на то что еще не создано этического кодекса и профессионального стандарта специалистов по КСО, можно говорить о том, что в настоящее время начинает складываться сообщество профессионалов, занимающихся этой проблемой», — утверждает Светлана Тулаева из ЕУСПб. Об этом, по ее мнению, говорят следующие признаки.

Во-первых, наметилась функциональная основа данной специализации: по словам эксперта, она связана с реализацией социальных и экологических программ, а также с решением коммуникативных задач и подготовкой социальной отчетности.

Во-вторых, формирование новой профессии вызывает потребность в обучении, и образовательные программы действительно появляются. «Большинство опрошенных нами прошли различные краткосрочные тренинги и семинары, посвященные в основном вопросам взаимодействия со стейкхолдерами и нефинансовой отчетности», — говорит госпожа Тулаева. — Начинают развиваться и образовательные программы по КСО в системе высшего образования. На уровне бакалавра они включены в общий образовательный стандарт по менеджменту».

В-третьих, идет объединение профессионалов не только на основе выполняемых ими функций, но и на уровне общих ценностей. «Как показало исследование, большинство менеджеров демонстрируют мотивацию, которая характерна не столько для корпоративных менеджеров, сколько для участников общественных движений», — отмечает эксперт. — По данным нашего опроса, также видно, что осознание общественной значимости своей деятельности является вторым по значимо-



Крупные компании задумались о том, что надо привлекать к работе менеджеров из КСО

сти мотивом для работы в этой сфере после совершенствования своих профессиональных компетенций». В-четвертых, появляются профессиональные объединения и ассоциации, которые специализируются на различных аспектах КСО, обсуждают и формируют свои позиции по этим вопросам. Среди наиболее значимых площадок в этой сфере госпожа Тулаева отмечает Комитет по корпоративной социальной ответственности и демографической политике РСНП, Ассоциацию менеджеров, Форум доноров. Наконец, на формировании профессиональной специализации указывает и автономия профессионалов в оценке своей деятельности. «Как показал наш экспертный опрос, для большинства экспертов наиболее значимой является оценка их деятельности со стороны коллег, профессионального сообщества», — говорит Светлана Тулаева. — Эта оценка может выражаться в получении каких-то наград, заключениях панелей экспертов по проектам компании».

Свои люди

Пока КСО профессионалов в области КСО немного, и это не дает сформироваться рынку труда для этой профессии. Фактически в России открытого рынка специалистов по КСО пока нет, отмечает Елена Чернышкова, партнер и руководитель практики по работе с некоммерческими и образовательными учреждениями Odgers Berndtson.

«На рынке существует очень узкий круг профессиональных управленцев в сфере КСО и социальных проектов», — поясняет она. — На мой взгляд, на всю Россию их человек 200–300, включая директоров и менеджеров хороших организованных частных фондов. Многие из них друг друга знают, бывают на одних и тех же конференциях, поэтому, не найдя у себя в компании подходящего кандидата, обычно обращаются к знакомым из этого сектора с просьбой рекомендовать человека. И только если и этот подход не работает, выходят на открытый рынок: обраща-

ются к рекрутерам или хедхантерам. То есть КСО — это не очень профессионализированная с точки зрения рекрутинга сфера».

Поэтому путь в профессию чаще всего начинается не с поиска вакансий в сфере КСО — они появляются редко, а с прихода в крупную компанию, придающую вопросам социальной ответственности большое значение.

В развитых странах топ-менеджеры КСО часто приходят из сферы управления. К примеру, Линда Дж. Фишер, первый в США специалист сферы КСО в ранге вице-президента, назначенная на этот пост в компании DuPont в 2004 году. До назначения она работала заместителем главы Агентства по охране окружающей среды США, ранее работала на управленческих должностях в организациях, связанных с защитой от негативного воздействия пестицидов, химикатов и биотехнологий. В России же, по наблюдениям госпожи Чернышковой, на позиции менеджера КСО чаще всего приходят из PR-подразделения. Нередко этой позиции предшествует должность помощника руководителя. Изредка в сфере КСО приходят из НР.

Для Рустам Закиев, директора департамента коммуникационных и социальных проектов компании «Русал», знакомство с КСО началось в 90-е годы, когда он работал переводчиком в совместном проекте «Газпрома» и американской нефтяной компании Амосо на Ямале. «Мы облетели не одну оленеводческую бригаду и провели десятки встреч в отдаленных поселках с нашими стейкхолдерами в рамках совместной рабочей группы по экологии и развитию местных сообществ», — вспоминает он. — Это был очень интересный для меня опыт».

Рустам Закиев пришел в КСО десять лет назад, когда начал работать в PR-подразлении «Русала». «В нашей компании управление благотворительной деятельностью, социальными инвестициями и подготовка отчетности в области устойчивого развития находится в дирекции по связям с общественностью», — поясняет он.

Наталья Поппель, которая руководит управлением

КСО в «Северстали», видит еще один источник кадров в НКО. «В последнее время подходы к управлению проектами в серьезных НКО сближаются с корпоративными подходами. «Менеджеры, работающие там, все чаще мыслят в категориях стратегии и управления эффективностью. Поэтому, переходя в компании, они легко адаптируются и могут быть успешны», — считает она. — Со своей стороны мы считаем важным поддерживать развитие некоммерческого сектора в регионах: компании нужны эффективные партнеры в решении социальных задач».

Сама Наталья Поппель до прихода в «Северсталь» работала как в крупных компаниях, таких как Норильский горно-металлургический комбинат, так и на руководящих позициях в некоммерческих организациях и фондах, учреждениях культуры, в том числе в Государственном музее А. С. Пушкина, музее-заповеднике «Дарицыно».

Всем сестрам по серьгам

«Как показал наш экспертный опрос, единства в подходах к оценке эффективности работы менеджера по КСО пока не сформировалось, набор предлагаемых критериев весьма широк», — говорит Светлана Тулаева. Помимо оценки профессионального сообщения, которую указали в качестве основного критерия 65% опрошенных, в качестве важнейших критериев называли удовлетворенность местных сообществ социальными программами компании, качество социальных отчетов (по 56,25%). В числе критериев отмечались также удовлетворенность государственных органов власти, вклад в развитие бизнеса, количество и качество проведенных мероприятий, количество позитивных публикаций о компании в СМИ, отсутствие претензий у НКО. Предлагались и такие показатели, как количество благополучателей, участие в проектах КСО не только самой компании, но и ее партнеров.

Признание успешности работы специалистов КСО очень зависит от степени вовлеченности в эту тему руководства компании. «В России, на мой

взгляд, ключевым фактором, влияющим на уровень развития КСО в компании, является понимание акционерами, руководством и менеджментом важности этого направления в достижении стратегических целей бизнеса и каждодневной операционной деятельности компании. Без этого «машина» КСО просто не будет ехать», — признает господин Закиев.

С другой стороны, такая вовлеченность во многом зависит от самого специалиста по КСО. «Успешный менеджер КСО прежде всего должен уметь увязать социальные инициативы с бизнес-стратегией компании, показывать пользу для бенефициаров, так и оправданность затрат для компании», — считает Владимир Торин, начальник управления общественных связей и коммуникаций компании «Еврохим». — Без этого трудно рассчитывать на то, что эти инициативы найдут понимание и поддержку как руководства, так и других сотрудников. Кроме того, важно видеть весь комплекс вопросов КСО, который шире, чем собственно социальные проекты. Влияние любой компании на условия жизни сообществ включает и экономическую, и социальную, и экологическую составляющую», — подчеркивает господин Торин.

«Проект может считаться значимым, если он создает новые возможности для качественных изменений, если он влияет на повышение устойчивости работы НКО и организаций, получающих инвестиции компании, если он способствует созданию и развитию партнерских отношений, участниками которых являются стейкхолдеры: органы власти, НКО, партнеры, сотрудники, средний и малый бизнес и т. д.», — перечисляет господин Закиев. Признаком успеха может служить, например, вовлеченность в социальные инвестиции не только самой компании, но и ее партнеров. «Это говорит о том, что наши подходы к социальной деятельности разделяются нашими партнерами, что наши программы прозрачны и понятны», — поясняет он. Также эффективность инвестиций повышается вовлеченность в проект сотрудников, волонтеров, местных жителей.

Именно поэтому наиболее эффективными в области КСО оказываются те специалисты, которые понимают, как работает каждый из задействованных в проектах механизмов. «Когда мы делали три года назад исследование профиля компетенций руководителей КСО, то выяснили, что самые успешные из них имеют опыт работы и в бизнесе, и в НКО, и в государственных органах», — говорит госпожа Чернышкова. — Эти проекты такие сложные и многофакторные, что человек должен быть руководителем и понимать в социальном проектировании, уметь взаимодействовать с властями, знать систему работы НКО и при этом понимать бизнес-стратегию».

Татьяна Рыбакова

«Отчетность по КСО дает инвесторам беспрецедентный объем информации»

— мировой опыт —

Глобальная инициатива по рейтингам устойчивости (GISR — Global Initiative for Sustainability Ratings) — один из ведущих международных проектов в области изучения и стимулирования информационной открытости компаний. Доктор АЛЛЕН УАЙТ, основатель и сопредседатель GISR, рассказывает о том, как развивается мировая система рейтингов социальной ответственности.

— В течение последнего десятилетия появилось более 100 рейтинговых систем в сфере устойчивого развития, и число их постоянно растет. Отражает ли это рост интереса к проблеме устойчивости и корпоративной социальной ответственности, в том числе со стороны инвесторов?

— Рост рейтингов устойчивости отражает три принципиальных момента. Во-первых, в течение последнего десятилетия неуклонно растут социально ответственные инвестиции, когда средства вкладываются с учетом не только экономической эффективности, но и факторов этического, социального и экологического характера. Хотя они по-прежнему составляют малую часть — менее 15% — всех активов под управлением инвестиционных фондов по всему миру, их рост заставляет владельцев активов и менеджеров искать новые инструменты для оценки показателей устойчивости компаний, чтобы поддержать свои инвестиционные решения. Во-вторых, под воздействием успеха Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative — GRI) отчетность, касающаяся устойчивости, приносит сегодня на рынок беспрецедентный объем информации для инвесторов, потребителей и самих компаний. Эта информация помогает рейтингам устойчивости наполнять свою методологию все более строгими и сопоставимыми данными для оценки деятельности компании. В-третьих, регулирующие и квазирегулирующие органы, в том числе Европейская комиссия и многочисленные фондовые биржи, подпитывают спрос на информацию об устойчивости, а также на инструментах оценки в связи с новыми законами, предписаниями и биржевыми требованиями.

— Количество рейтингов выглядит пугающе, как и количество запрашиваемых данных. Как можно определить, что сбор информации для рейтинга стоит усилий? Помогает ли GISR ориентироваться в этих рейтингах?

— Из-за разрастания индустрии рейтингов компании сталкиваются со все более трудным выбором. Им надо как-то реагировать на запросы многочисленных исследовательских организаций. Крупные компании могут получать до 50 таких запросов в течение года, причем вопросы, которые в них содержатся, могут значительно различаться. Многие для работы с этими запросами даже учреждают специальную должность. Замечу, впрочем, что число вовлеченных в подготовку отчетности по КСО и устойчивому развитию при этом остается крошечной долей от числа штатных сотрудников, занятых финансовою отчетностью.

Потребность в более упорядоченном подходе к требованиям раскрытия информации о КСО сегодня очевидна. Мы рассуждаем, что инициатива GISR, которая объединяет представителей корпоративного сектора, инвестиционного сообщества, агентства деловой информации и экспертов, в том числе представляющих рейтинговые проекты, станет движущей силой в решении этой задачи. Цель GISR — способствовать большей обособности и стандартизации в подходах к оценке КСО и наборам запрашиваемых показателей. Это позволит повысить ценность рейтингов и снизить нагрузку на компании, которые в них оцениваются. Полной стандартизации, конечно, не будет и не должно быть из-за широкого разнообразия потребностей пользователей. Но проблеме «усталости от исследований», конечно, удастся смягчить.

— Если говорить откровенно, вы верите, что мы можем измерить и сравнить корпоративную социальную ответственность компаний, учитывая, что они представляют разные отрасли и регионы?

— За последнее десятилетие произошли крупные достижения в определении показателей устойчивости развития. Тысячи компаний публикуют отчеты, их данные исследуются в рейтингах. Это создает критическую массу информации, которая позволяет выявить наборы признанных всеми проблем и показателей, подкрепленных и теорией, и практикой. Есть как межотраслевые (универсальные), так и отраслевые показатели. Такие организации, как GISR, GRI, SASB (Совет по стандартам отчетности об устойчивости развития — Sustainability Accounting Standards Board) и IIRC (Международный совет по интегрированной отчетности — International Integrated Reporting Council), совместно будут повышать уровень интеграции систем отчетности в последующие годы.

— Вы стояли у истоков ведущей системы нефинансовой отчетности GRI, которая ставила перед собой амбициозную задачу довести такую отчетность по точности и надежности до уровня финансовой отчетности. Это сейчас кажется более реальным, чем в начале 2000-х, когда вы возглавляли инициативу GRI?

— Со времени моего пребывания на посту генерального директора GRI уровень точности и надежности данных по КСО и устойчивости развития серьезно возрос. Почему? Потому что инвесторы и другие клиенты все более настойчиво требуют надежную, своевременную и полную информацию. Компании, которые не смогли предоставить информацию достаточного высокого качества, рискуют потерять доверие инвесторов и потребителей, а также столкнуться с нормативно-правовыми осложнениями.

— Можно ли ожидать, что в скором времени появится межотраслевой набор показателей КСО, наиболее важных для оценки стоимости компаний? Какие показатели кажутся вам наиболее очевидным выбором?

— GRI была ведущей силой в определении межотраслевых показателей и сейчас продолжает вносить значительный вклад в решение этой задачи. Даже SASB, которая фокусируется на отраслевых показателях, выделила широкие проблемные области, применимые для всех компаний вне зависимости от отрасли. Выбросы углерода, здоровье и безопасность, права человека, справедливая заработная плата, работа с общественностью — вот примеры таких показателей, которые получили широкое признание в качестве существенных для любой компании, частной или государственной, и для любой сферы бизнеса. — Глядя на список организаций, участвующих в GISR, мы обратили внимание на рейтинговые агентства, такие как Moody's. Стоит ли ожидать появления интегрированных рейтингов, которые учитывали бы и финансовые показатели, и показатели устойчивости?

— Составление кредитных рейтингов — это индустрия, масштаб которой оценивается в \$5–10 млрд. Эти рейтинги затрагивают десятки триллионов долларов корпоративных и суверенных долговых обязательств каждый год. Ведущие рейтинговые агентства в своем анализе принимают во внимание некоторые моменты, связанные с устойчивостью, например климат и водные ресурсы. GISR ведет активный диалог с рейтинговыми агентствами, полагая, что кредитные рейтинги в ближайшие годы извлекут пользу из более глубокого понимания рисков устойчивости развития. В то же время GISR также выиграет от такого взаимодействия, которое создаст новые возможности для продвижения ее видения жизнеспособных и устойчивых финансовых рынков по всему миру в ближайшие десятилетия.

Беседовал
Михаил Полинин

прямая речь

В чем значение КСО для вашей компании, власти и общества?

Александр Дюков,

председатель правления, генеральный директор ОАО «Газпром нефть»:

— В современной бизнес-среде корпоративная социальная ответственность стала частью долгосрочной стратегии любой эффективной компании. Несложно догадаться, каким будет отношение к компании, равнодушной к проблемам и потребностям населения региона, где она работает. Не менее значимый фактор — лояльность персонала. Именно от этих людей зависит, сможем ли мы добиться поставленных целей. А поскольку сотрудники наших предпри-

тий — это, как правило, жители регионов нашего присутствия, очевидно, что производительность их труда находится в большой зависимости от качества жизни.

Уверен, что ответ на вопрос, должен ли бизнес учитывать вопросы корпоративной социальной ответственности, давно уже найден.

Гораздо более актуальная сегодня тема — использование возможностей для внедрения современных методов управления, которые позволяют сделать социальные инвестиции реально работающими, причем работающими эффективно. Этот подход мы реализовали в программе социальных инвестиций «Родные города», задача которой повысить качество жизни в регионах присутствия компании. Мы убеждены, что жители малых городов сибирских городов имеют право на столь же качественную городскую среду, как и люди в Москве и Санкт-Петербурге, и помогаем создавать инфраструктуру для развития детского и массового спорта, образования, здравоохранения.

Востребованность проектов определяется нашей ориентацией на запросы самих людей. Мы проводим грантовые конкурсы социальных иници-

атив, исходящих от жителей регионов, консультируемся с местными властями. Еще одна составляющая нашего подхода — привлечение к проектам «Родных городов» сотрудников компании для развития корпоративного волонтерства.

Конечно, социальная ответственность не ограничивается благотворительными проектами и в равной степени затрагивает вопросы отношения к промышленной безопасности и экологии. Подробно я остановился только на одном из аспектов, но уверен, что для современного бизнеса все компоненты социальной ответственности уже стали неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Сергей Григорьев,

президент фонда «СУЭК — регионам»:

— Как для любого бизнеса и для каждой компании, для нас важна эффективность наших инвестиций, в том числе социальных. Тесное взаимодействие с региональными и муниципальными властями, общественными организациями позволяет многократно повышать эффективность каждого рубля, направляемого на реализацию социальных проектов. Многие наши совместные проекты направлены прежде всего на развитие

социальной активности и потенциала местных сообществ. Именно это обеспечивает базовые условия для устойчивого развития территорий и формирования социально активного общества, самостоятельно создающего и использующего новые возможности решения актуальных задач, стоящих перед территориями.

Могу назвать несколько самых известных и получивших профессиональное и общественное признание социальных проектов СУЭК. Например, «Трудовые отряды СУЭК» — проект по обеспечению временной занятости детей во время летних и зимних каникул, в том числе по благоустройству городов и поселков проживания. Проект «Школа социального предпринимательства», направленный в первую очередь на формирование благоприятных условий для создания и устойчивого функционирования малых и средних предприятий социальной направленности. Проект «Профессиональное самоопределение», нацеленный на развитие профессионального образования, «Комфортная среда обитания» и многие другие — ежегодно в наших регионах реализуется более 200 проектов такого рода.