

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ

В настоящей статье рассмотрены вопросы социальной ответственности бизнеса и управления. Проанализирована ретроспектива взглядов на понятие социальной ответственности и предложены направления ее реализации – на уровне общества (макроуровень) и на уровне предприятия (микроуровень). В статье приводятся примеры реализации социально ответственного поведения крупнейших предприятий и корпораций мира, в том числе и российских.

Понятие социальной ответственности не новое, хотя все еще спорное в мире бизнеса и управления. Уже в начале XX в. некоторые руководители бизнеса на Западе выражали уверенность в том, что капитал обязан использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Занимались благотворительностью такие известные люди в мире бизнеса, как Э. Карнеги (производство стали, построил более 200 публичных библиотек), Д. Рокфеллер (основал фонд Рокфеллера), Д. Морган, Г. Форд (сделал в свое время самый дешевый автомобиль). Хорошо известны и социальные эксперименты Г. Форда. Генри Форд организовал для рабочих ссудно-сберегательную кассу; создал социологический отдел, который анализировал материальное положение рабочих; осуществлял социальные программы на своих предприятиях; проводил политику предпринимательской благотворительности [1].

Социальная ответственность занимает также ведущее место в теории предпринимательской деятельности. Известные теоретики предпринимательства Й. Шумпетер и Ф. Хайек подчеркивали именно его социальную природу, поскольку «предпринимательству приходится действовать в условиях сложного социального окружения, которое может оказывать на него значительное воздействие» [2. С. 52]. Необходимо, в таком случае, уравнивать цели бизнеса с экономическими и социальными задачами его окружения. Чем же мотивируется такая добровольная помощь обществу со стороны бизнеса? Прежде всего, в обществе, более благополучном с социальной точки зрения, гораздо благоприятнее и условия для предпринимательской деятельности. Кроме того, в обществе складывается более привлекательный образ данной компании, что, при прочих равных условиях, дает существенные преимущества в конкурентной борьбе за рынки и государственные заказы. Это, в конечном счете, может дать дополнительный рост объемов производства и размеров прибылей.

Хотелось бы еще раз подчеркнуть, что экономическое и социальное в предпринимательстве неотделимы друг от друга. Предприниматель, движимый стремлением получить прибыль, находит новые комбинации соединения факторов производства и производства самой продукции (экономическое), а в процессе трудовой деятельности воспроизводятся условия жизнедеятельности людей, сами люди и общественные отношения (социальное).

Как известно, до Октябрьской революции владельцы крупных предприятий строили для своих рабочих жилье, больницы, открывали магазины, где товары продавались со скидкой. Некоторые российские фабриканты (самый известный среди которых, наверное, Савва Морозов) и заводчики по собственной инициативе устанавливали 9-часовой рабочий день, стреми-

лись улучшать положение рабочих, условия их труда и быта; выдавали «наградные» за продолжительный стаж и безупречную работу. Понятно, что такая забота о рабочих не была бескорыстной. Она преследовала и определенные цели: привлечь на свои предприятия дешевую рабочую силу, удержать любыми средствами квалифицированных мастеров, избежать социально-трудовых конфликтов, приносящих ощутимые убытки, оказать нужное влияние на умонастроение людей. Дальновидные хозяева и управленцы, не всегда того осознавая, прокладывали дорогу к будущему социальному партнерству. Меценатство стало характерной чертой русского предпринимательства и купечества, финансировавших культуру и искусство [3].

В советское время отечественные предприятия проводили политику патернализма в рамках общей государственной социальной политики. В социалистическом государстве предприятие как институт для организации всей жизни играло значительную роль для его работников, поскольку многое в реальной жизни проходило через предприятие. Оно помогало устроить свадьбу, проводить в армию, обеспечивало медицинской помощью и путевками во время отпуска. Проблема получения жилья носила четко ведомственный характер и большинство работающих получало квартиры от своего предприятия. Среди работников, особенно со стажем, бытовал стереотип: «завод – моя жизнь», и практически все социальные проблемы решались «не отходя от станка». Подобная самоидентификация работников выступала мощным внутренним мотивом, побуждающим человека к труду. Хотя, конечно, стоит отметить, что работники были практически лишены права выбора в решении своих социальных проблем, и прежде всего в сфере труда. Следует отметить и идеологическую направленность социальной деятельности предприятий.

При переходе к рынку российские предприятия сворачивают большинство социальных программ, закрывают или передают на баланс муниципальным органам объекты социально-культурной сферы (детские сады, поликлиники, жилье, клубы, дома отдыха) с целью минимизации расходов. Более того, ослабление государственного регулирования и перенос центра тяжести решения социальных проблем на уровне предприятий и самих работников показал неспособность последних в их разрешении. Это было связано и с отсутствием опыта, и недостатком финансовых ресурсов, и, главным образом, со сменой экономических приоритетов, когда решать в первую очередь нужно было экономические задачи (освоение новых видов продукции, поиск рыночных ниш, техническое перевооружение и т.д.).

Первый основательный труд на тему социальной ответственности «Социальная ответственность бизнес-

мена» Хоуарда Р. Боуэна появился в 50-е гг. XX в. в США. Причины этого лежат в смене взглядов на роль и место бизнеса, особенно крупного, в обществе. Большинство определений социальной ответственности включают в себя ссылки на то, что предприятия должны брать на себя часть социальных проблем помимо чисто экономических задач.

Социальная ответственность представляет собой обязательство организации приносить пользу обществу через использование прибылей от частного бизнеса. Поскольку решения об определенном уровне социальной ответственности принимаются как собственниками, так и руководством компаний/фирм, то можно говорить и о социальной ответственности менеджмента.

Понятие социальной ответственности рассматривается, таким образом, иначе, чем ответственность за экономический рост. По общему мнению, социальная ответственность каждого предприятия должна подразумевать определенные обязательства. Предприятия должны быть вовлечены в решение широкого спектра социальных проблем: от загрязнения окружающей среды и борьбы с бедностью, до благотворительности и участия в социальных программах государства.

Необходимо отметить, что в развитии социальной ответственности бизнеса в прошлом столетии можно выделить три фазы.

1. Управление, направленное на максимизацию доходов. Хотя многие исследователи в начале XX столетия и видели необходимость социальной ответственности, большинство собственников и руководителей предприятий, а также населения полагали, что производители ответственны только за свои собственные интересы. И эта точка зрения превалировала вплоть до 30-х гг.

Известный американский экономист Милтон Фридман придерживается мнения, что бизнес должен служить интересам тех, для кого он организован, и что использование компанией ресурсов в направлении, которое не устраивает акционеров, равносильно расходованию денег без спроса. Главная обязанность частного бизнеса, по мнению приверженцев либеральной экономики, заключается в том, чтобы предоставлять обществу товары и услуги по разумным ценам. Социальная ответственность в данном контексте определяется как производство товаров и услуг по самой низкой цене. Более того, предприятие платит налоги, а уже задача государства использовать их в нужных направлениях. Именно государство, согласно этому подходу, а не производители, должны заниматься социальными проблемами.

2. Попечительское управление. В 30-х гг. Великая депрессия в США, а также расширение профсоюзного движения потребовали от бизнес-организаций уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было назвать элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили фирмы заниматься не только вопросами прибыльности, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы. В этой второй фазе руководители были призваны поддерживать интересы своих работников, осознать их нужды и трудности. Кроме того, необходимо уделять внимание и другим социальным группам: покупателям, поставщикам, кредиторам и обществу в целом.

Социальная ответственность в этой фазе получила название «социальная ответственность заинтересован-

ных лиц» [4] и в этой трактовке признает существование социальных групп, перед которыми фирма несет ответственность. Социальная ответственность предполагает, кроме социальной помощи своим сотрудникам, и ведение честной конкуренции, и открытость некоторой информации для заинтересованных лиц (например, покупателей, банков, государства).

3. Социальное управление. Начиная с 60-х гг. прошлого столетия руководители и организации действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой организации в сфере частного бизнеса и предпринимательства. Эта фаза основывается на том, что организации должны быть вовлечены в процесс социальной жизни общества. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны бизнеса и предпринимательских кругов.

Социальная ответственность, как мы уже отмечали, – тема до сих пор спорная. Поскольку каждая организация осуществляет свою деятельность в разных условиях, сталкивается с разными социальными воздействиями, то и руководители этих организаций чаще всего придерживаются различных подходов к социальным проблемам. Однако как общее руководство к действию по социальной ответственности можно предложить следующие рекомендации.

1. Когда встает вопрос, как подходить к пониманию социального обязательства, руководители должны осознать, что практика управления в сфере социальных обязательств вырастает из некоторых философских перспектив. Соответственно, наилучшее для организации – выразить философские перспективы, которые станут руководством к действию.

2. Цель бизнеса – получение прибыли, поэтому менеджер должен стремиться к достижению оптимального уровня прибыли в долгосрочной перспективе. Но прибыль не может быть получена до тех пор, пока не возмещены издержки производства, которые включают в себя и социальные издержки. Менеджеры должны определить эти издержки путем детального анализа социального баланса между фирмой и обществом.

3. Нужно не забывать, что организации существуют в сложном социальном окружении. Благоприятная социальная обстановка положительно сказывается и на деятельности бизнеса, особенно в долгосрочной перспективе.

4. Когда конкурентное давление или экономическая необходимость исключают возможность проведения социальных мероприятий, менеджеры должны осознавать, что общественный капитал истощается, что влечет за собой потери и в обществе. Менеджеры должны устранять барьеры для выполнения социальных обязательств: через улучшение внутреннего руководства или путем выступления за корректировку законодательства.

В реформируемой России концепция социальной ответственности приобретает особую актуальность. Необходимо отметить, что крупнейшие предприятия уже осознали ее необходимость и проводят внушительные мероприятия для ее реализации. В этой связи можно привести в качестве примеров нефтяную компанию «Юкос» и Томский филиал «Газпромбанка». Начиная с 2000 г. нефтяная компания «Юкос» проводит в г. Томске конкурс «Человек года». Цель этого

конкурса – повышение престижа социально значимых профессий, выявление талантливых людей, внесших уникальный вклад в развитие своей сферы деятельности. На территории Томской области НК «Юкос» регулярно проводит открытые конкурсы социальных проектов с целью их дальнейшего финансирования. Обе организации участвуют в реализации образовательных программ, проводят благотворительные акции, шефствуют над учреждениями социально-культурной сферы. В компании «Юкос» разработана и уже реализуется программа корпоративной филантропии.

Однако, на наш взгляд, понятие социальной ответственности бизнеса и управления может рассматриваться не только через реализацию социальных программ на уровне общества. Социальные программы должны реализовываться и на микроуровне, о чем уже говорилось выше.

Социальная ответственность на уровне фирмы представляет собой создание необходимых условий для трудовой деятельности человека и трудового коллектива в целом и управление услугами социального характера, включая систему социальных льгот и выплат.

Социальная деятельность предприятий также небесспорное явление. До сих пор существуют споры о целесообразности содержания объектов социального характера на предприятии и об уровне социальных издержек фирмы. Несмотря на то, что НК «Юкос» реализует большое количество социальных программ и проектов как на уровне общества в целом, так и на региональном уровне (например, на территории Томской области) и микроуровне, руководство компании неоднозначно относится к социальным издержкам, о чем не раз подчеркивалось в интервью средствам массовой информации.

Опыт же крупнейших корпораций мира говорит о целенаправленной политике социальной ответственности, проводимой менеджерами и собственниками компаний.

Анализ различных литературных источников позволяет прийти к заключению, что на американских предприятиях, начиная с 70-х гг. XX в., заметно возрастают роль и значение социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников. Результаты исследований зарубежных специалистов свидетельствуют, что если раньше при трудоустройстве люди обращали внимание прежде всего на размер заработной платы и характер труда, то теперь непременно учитывают и то, какие виды социальной помощи может предоставить фирма. Более того, эти льготы и выплаты перестают носить временный характер, становясь важным и необходимым условием стабильности и повышения жизненного уровня работников и их семей, а также стабильности работы фирмы в целом и ее конкурентоспособности на рынке труда.

В условиях сокращения государственных расходов на социальные цели с середины 80-х гг. прошлого столетия наблюдается перемещение центра тяжести соответствующих программ на уровень предприятий. Руководители предприятий идут на расширение системы социальных выплат еще и потому, что им все сложнее удерживать квалифицированных работников, добиваться полной отдачи их труда. За последние 20 лет в США существенно увеличивается доля женщин, занятых на производстве (если в 1968 г. они составляли 37 %

работников, то в 1988 г. – 45,5, в 1992 г. – 51 %), что существенно повлияло на традиционно сложившийся на фирмах состав социальных льгот и выплат [5].

С середины 80-х гг. на американских предприятиях получили широкое распространение новые разновидности социальных планов – «Планы гибких социальных льгот и выплат». Как действует механизм гибких социальных льгот? На каждого работника администрация фирмы заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для социальных выплат установленного объема. Взносы на этот счет производятся из заработной платы работника, причем до налогообложения. Целью данных счетов является увеличение сумм на счетах работника и, соответственно, расширение (по сравнению с установленными администрацией) возможностей для приобретения или оплаты предпочтительных именно для него видов социальной помощи. При этом работнику предоставляется право выбирать из так называемого «меню» те льготы и выплаты, которые необходимы в данный момент. Возможно также заменять одни виды помощи другими. В качестве видов гибких социальных льгот могут выступать:

- несколько вариантов медицинского обслуживания с различным объемом и качеством услуг;
- дополнительные виды страхования;
- более широкий набор услуг по лечению и протезированию зубов, подбору очков и т.д.;
- оплата дополнительных услуг по воспитанию детей и уходу за ними;
- расширение списка причин длительной нетрудоспособности, оплачиваемой работодателем;
- дополнительные отчисления на пенсионный счет работника.

Из числа выборочно обследованных в 1968 г. такие планы имели лишь 3 % фирм, в 1988 г. – 20, в 1989 г. – уже 24 и в 1993 г. – 37 % [6].

Показателен в этом плане и опыт компании IBM. Вся история данной корпорации – это история усиленной ориентации на индивида, начиная с политики «открытых дверей», философии «уважения личности», пожизненных гарантий работы, порядка выдвижения людей на руководящие должности и заканчивая интенсивно действующей службой повышения квалификации рабочих и ИТР и предоставления социальных льгот и выплат [7]. В понятие организационной культуры IBM входят такие компоненты, как окружающая среда; система ценностей; «герои» фирмы; внешний вид персонала; стиль руководства; система социальных льгот и выплат.

Можно говорить и об определенном уровне социальных услуг на европейских предприятиях в отдельных европейских странах, по крайней мере, на крупных предприятиях. Исследования, например, немецких ученых подтверждают ранее выдвинутый тезис о том, что добровольные социальные услуги предприятия не только социально обеспечивают работника и развивают его как личность, но являются и условием успеха фирмы. Фирмы, сделавшие целью своей предпринимательской деятельности создавать лучшие, чем у конкурентов, товары и услуги, и своим сотрудникам обычно тоже предлагают больше, чем только установленные законом или тарифными соглашениями набор социальных льгот и выплат. Социальные услуги на предпри-

ятии, по мнению немецкого ученого Р. Кайма, означают уважение и признание заслуг работника, поощрение за честный и добросовестный труд [8].

Соответственно этому система дополнительных социальных услуг является не только привлекательной для сотрудников, но и ориентирована на успех предприятия в целом, а следовательно в одинаковой степени выгодна для производственных партнеров – работодателя и наемного работника.

В последние 20 лет на крупных предприятиях Германии сложились следующие виды социальных льгот и выплат:

- доплаты за заводское питание (предприятие может нести до 2/3 расходов);
- предоставление фирменного жилья;
- предоставление ссуд на льготных началах на приобретение индивидуальных жилых домов и обустройство имущества;
- частичная оплата отдыха во время отпуска и предоставление дополнительно оплачиваемых отпусков;
- оплата дополнительных видов социальной помощи.

Можно привести и более конкретные примеры: на головном предприятии концерна «БАСФ» услуги социального характера предоставляются департаментом социального обеспечения. В перечень подобных услуг входят: дополнительное медицинское и пенсионное страхование; больничная касса; льготные акции для сотрудников; предоставление служебных машин. На фирме «БАСФ» осуществляются весьма обширные культурные мероприятия и программы по организации досуга. Например, в течение года организуется около 70 музыкальных мероприятий (концерты, спектакли); проводятся занятия на 50 различных курсах (народного творчества, совместного музицирования); читаются доклады и проводятся экскурсии. Большинство из этих услуг дотируются работодателями [8].

Хорошо известны и японские системы мотивации и стимулирования труда. Японская концепция мотивационного механизма построена не на «товарной» идентификации человека с социально-престижной группой (например, американский образ жизни предполагает, что место человека в обществе, его социальный статус обязательно связаны с вполне определенным набором предметов потребления), а на непосредственной идентификации социального статуса определенной социальной группы. Выделяют в связи с этим потребности, связанные с самовыражением, реализацией возможностей личности, с признанием и высокой оценкой со стороны окружающих, с чувством принадлежности к определенной социальной группе, с взаимоотношением внутри группы. Поэтому и в системе социальных льгот и выплат наибольшее распространение получили морально-психологические поощрения. Хотя, естественно, и уже отмеченные нами выше примеры социального пакета присутствуют на крупных японских предприятиях.

Российский опыт социального стимулирования уходит также далеко в прошлое. В советский период решающую роль в управлении играло сохранение предприятий как целостной социально-экономической системы. В 70–80-е гг. XX в. существенно расширяются дополнительные льготы и компенсации, предоставляемые предприятием своим работникам. 70-е гг. прошло-

го столетия характеризуются созданием фондов общественного потребления, которые и призваны были предоставлять работникам определенные виды социальных выплат (оплата детских садов, путевок). Из фондов общественного потребления финансировались и находящиеся на балансе предприятия учреждения социальной сферы (детские сады, медицинские учреждения, ведомственное жилье, спортивные клубы, санатории и дома отдыха и т.д.).

Однако необходимо отметить, что огосударствление всех сторон общественной жизни оказало отрицательное воздействие на деятельность этих фондов и их стимулирующий характер. Серьезный недостаток практики распределения материальных благ через общественные фонды потребления состоял в воспроизводстве уравниловки, социального иждивенчества и ограничении инициативности работников. Но эти фонды создали экономический фундамент социальных гарантий, широкой доступности социально значимых благ: дошкольное воспитание, образование, здравоохранение, культура, организованный отдых.

Что касается системы социальных льгот и выплат на отечественных предприятиях в настоящее время, то можно сказать, что лишь немногие из них сохранили эту систему для своих работников. В качестве положительного примера следует привести предприятия системы РАО «Газпром». На предприятиях «Югтрансгаз», например, предоставляются большие льготы матерям, чернобыльцам, участникам ВОВ, пенсионерам, заболевшим работникам. Это и оплата путевок в санатории и дома отдыха для участников ВОВ, ветеранов, чернобыльцев, и бесплатные путевки матерям с больными детьми. На предприятии организовано бесплатное медицинское обслуживание в собственной поликлинике, бесплатное систематическое пользование спортивно-оздоровительными сооружениями, бесплатные дачные участки. Предоставляется материальная помощь при рождении ребенка, оплачиваются на 80 % детские сады, а для многодетных семей детский сад – бесплатно. Существует система материальной помощи пенсионерам: и при уходе на пенсию, и ежемесячные пособия, и оплата лечения. Раз в месяц все работники и пенсионеры получают продовольственные товары с предприятий агропромышленного комплекса «Югтрансгаз» по льготной цене, а многодетным работникам и чернобыльцам продуктов выделяется в два раза больше [9].

Конечно, данный пример характерен лишь для крупных предприятий, да и то больше для нефтегазодобывающего комплекса. Однако даже эти примеры свидетельствуют о сохранении системы социальных выплат на отечественных предприятиях и возможном их возрождении при более благоприятных экономических условиях.

Предприятия могут разрабатывать и другие социальные программы (помимо системы социальных льгот и выплат): негосударственных пенсионных фондов, социального и медицинского страхования, подготовки и переподготовки работников, включая финансирование подготовки специалистов в высших и средних специальных заведениях на контрактной основе. Это могут быть программы поощрительного туризма и отдыха за счет средств фонда социального развития предприятия, программы по улучшению условий труда и охраны здоровья.

Для стимулирования социальной деятельности предприятий могут проводиться конкурсы с награждением лучших. Так, например, 16 марта 2000 г. распоряжением Правительства РФ был объявлен Всероссийский конкурс «Российская организация высокой социальной эффективности». Цель конкурса – наглядно продемонстрировать, что при правильной постановке дела затраты на решение социальных вопросов не только оправданы, но и способствуют росту производства и повышению производительности труда. Задачи конкурса предусматривали:

- 1) выявление предприятий, организаций, добивающихся высокой социальной эффективности;
- 2) изучение и распространение положительного опыта решения социальных вопросов на производстве;
- 3) совершенствование форм социального партнерства в организациях.

Положение о конкурсе предусматривало четыре номинации:

- оплата труда и социальные выплаты;
- условия и охрана труда;
- квалификация кадров, система их подготовки и переподготовки;
- содержание и развитие социальной инфраструктуры и реализация социальных программ.

В конкурсе приняло участие 70 регионов страны, общее число организаций-участников составило 501 с количеством работающих более 6,5 млн человек [10]. Наибольший удельный вес имели предприятия и организации пищевой промышленности, машиностроения, химической и нефтехимической промышленности, транспорта и металлургии.

Анализ представленных на конкурс материалов показал, что его участники уделяют значительное внимание социальным вопросам. Ряд предприятий на научной основе определяют корреляционную зависимость результативных показателей работы от различных факторов социальной направленности. Осуществляется забота о профессиональном и культурном росте членов коллектива, выделяются помещения для библиотек. В столовых организовываются столы заказов; имеются свои здравпункты, санатории, дома отдыха, профилактории и детские оздоровительные организации. Там же, где нет собственных структур, действует система социальных выплат (оплата или доплата за путевки, медицинское обслуживание, проезд и т.д.).

Социальная сфера деятельности тесно связана и с улучшением условий труда. На анализируемых предприятиях устанавливаются кондиционеры, вентиляторы; улучшается система освещения. Разрабатываются специальные планы по охране труда и многое другое (например, улучшение жилищных условий, программы подготовки и переподготовки кадров, системы стимулирования, программы санаторно-курортного лечения и отдыха членов трудового коллектива).

Социальные действия организации должны включать следующие элементы.

1. Объединение социальных действий организации в ежегодно составляемый план (т.е. любые социальные решения не должны быть временными или запоздалыми мерами на возникшие проблемы).

2. Изучение существующих норм социального поведения в целом в отраслях народного хозяйства. Это, в свою очередь, позволяет получить ответы на такие вопросы: Что делают в этом аспекте другие компании? Как ведут себя конкуренты? Насколько успешны их социальные программы? Какова реакция общества на эти программы? Здесь, на наш взгляд, можно применять систему управления знаниями и составлять банки знаний по интересующим организацию вопросам (вплоть до ссылок на газетные и журнальные публикации).

3. Постоянное информирование всех заинтересованных лиц о социальных действиях фирмы посредством регулярных отчетов, в том числе и в средствах массовой информации. Если же действия объединены в ежегодный план, существуют социальные программы по различным направлениям деятельности, то акционеры должны регулярно узнавать об эффективности выполнения этих планов.

4. Необходимо вести учет социальных издержек организации, а также анализировать затраты на социальные программы и пытаться делать долгосрочную оценку социального воздействия той или иной программы, а также отслеживать взаимосвязь с экономической эффективностью.

Государство также своими действиями должно способствовать реализации социальных программ на предприятиях, начиная с формирования общественного мнения и проведения различного рода конкурсов с обнародованием результатов до возможного выпуска (например, 1–2 раза в год) специализированных статистических сборников о социальной деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шпотов Б. Социально-экономические эксперименты Генри Форда // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6. С. 109–113.
2. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок. М.: ИЗОГРАФ, 1997. 321 с.
3. 1000 лет русскому предпринимательству. Из истории купеческих родов. М.: Наука, 1997. 678 с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2001. 463 с.
5. Соболевская А. Проблемы мотивации труда в международном масштабе // Труд за рубежом. 2002. № 4. С. 66–84.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1999. 702 с.
7. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991. 486 с.
8. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Кадры предприятий. 2002. № 1. С. 4–8.
9. Мордовин С.Н. Управление человеческими ресурсами. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций», модуль 16. М., 1999. 534 с.
10. Рябинин А., Калашников Л. Социальная направленность и эффективность производства // Экономист. 2001. № 2. С. 57–63.

Статья представлена кафедрой системного менеджмента и предпринимательства экономического факультета Томского государственного университета, поступила в научную редакцию «Экономические науки» 14 апреля 2003 г.