



**ЭКГ повестка:
Инструменты повышения доверия для
российских компаний**



Что такое доверие в организации?

Доверие в организации —

это уверенность сотрудников, команд и лидеров в том, что другие участники организации будут действовать компетентно, порядочно и с учетом общих интересов, даже в условиях неопределенности и уязвимости.

Доверие в организации — это

рациональное ожидание сотрудников ответственного, честного, компетентного и благожелательного поведения коллег и руководителей в условиях свободы принятия решений и отсутствия полного контроля для достижения общих целей.

Для доверяющего это означает готовность быть уязвимым, не используя механизмы защиты и контроля

Для доверенного — принять ответственность и условия, наложенные доверием.





Что такое доверие К организации?

Доверие к организации — это комплексное чувство и рациональная уверенность внешних и внутренних стейкхолдеров в том, что организация будет действовать:

- 1. Компетентно:** Эффективно достигать своих целей, предоставлять качественные продукты и услуги.
- 2. Порядочно и честно:** Соблюдать данные обещания, действовать прозрачно и по справедливым правилам.
- 3. С учетом их интересов:** Учитывать и уважать потребности не только своих акционеров, но и сотрудников, клиентов, общества и государства.



Уровни доверия

Доверие к организации проявляется в отношениях с разными группами:

- **Внутреннее доверие:** Доверие **сотрудников** к руководству и системе.
 - ✓ ("Верю, что меня ценят, мне справедливо платят, здесь есть перспективы, моей безопасностью не пренебрегут").
- **Внешнее доверие:**
 - ✓ **Клиенты:** Доверие к бренду, качеству, безопасности продуктов. ("Верю, что этот продукт не навредит мне, а услуга будет оказана как обещано").
 - ✓ **Инвесторы и партнеры:** Доверие к финансовой отчетности, стратегии и управлению. ("Верю, что мои инвестиции в безопасности, а партнер не подведет").
 - ✓ **Общество и государство:** Доверие к компании как к ответственному члену общества. ("Верю, что этот завод не навредит экологии, а компания платит налоги и создает рабочие места").



ЭКГ-рейтинг

- ✓ **ЭКГ-рейтинг** — это комплексная оценка «здоровья» компаний, направленная на определение уровня их благонадёжности, социальной и экологической ответственности.
- ✓ **Критерии оценки:**
 - **Экология.** Степень воздействия предприятия на окружающую среду, использование наилучших доступных технологий и реализация экологических проектов.
 - **Кадры.** Уровень оплаты труда, собственные социальные и демографические программы, благотворительные проекты.
 - **Государство.** Налоговая история, деловая репутация и социальное инвестирование в регионах присутствия.



ЭКГ

Экологическая политика	Оплата труда сотрудников	Деловая репутация
Учёт показателей, влияющих на окружающую среду	Политика в области корпоративной социальной ответственности	Степень прозрачности информации
Влияние на атмосферу	Работа с клиентами	Стратегия развития
Влияние на водную среду и землю	Текучесть кадров	Система управления рисками
План по снижению негативного влияния на окружающую среду	Охрана труда и производственная безопасность	Деятельность исполнительных органов
«Зеленые» проекты в кредитном портфеле (для банков)	План по улучшению социально значимых показателей	Эффективность совета директоров
Обращение с отходами	Социальная защищённость и профессиональное развитие сотрудников	Защита прав собственников



Компоненты доверия

Компонент	Вопрос, на который он отвечает	Что это значит на практике?
1. Компетентность	"Можете ли вы сделать то, что обещаете?"	Уверенность в качестве продуктов, надежности услуг, финансовой стабильности, профессионализме сотрудников и способности компании инновационно развиваться.
2. Честность	"Вы играете по честным правилам?"	Уверенность в прозрачности действий, правдивости заявлений, соблюдении этических норм, отсутствии манипуляций, формальности и скрытых схем.
3. Надежность	"Будете ли вы последовательны в своих действиях?"	Уверенность в том, что компания будет стабильно выполнять свои обязательства, ее политика и принципы не меняются в зависимости от ситуации.
4. Доброжелательность	"Вам небезразличны мои интересы?"	Уверенность в том, что компания заботится о благополучии своих стейкхолдеров, готова пойти навстречу в сложной ситуации и действует не только ради прибыли.



Примеры и идеи повышения доверия через Экологичность (Э)

Тип бизнеса	Примеры из практики российских компаний	Практические идеи для внедрения
Крупный бизнес	• "Норникель" - создание общедоступной онлайн-карты экологического мониторинга в Норильске • "Сибур" - программа "Вторая жизнь пластика" с установкой контейнеров в городах присутствия • "Татнефть" - система онлайн-мониторинга качества воды и воздуха в регионах деятельности • "Русал" - переход на гидроэнергетику и маркировка низкоуглеродного алюминия	• Создание общественных экологических советов при предприятиях • Регулярные "дни открытых дверей" с демонстрацией очистных сооружений • Программа спутникового мониторинга экосистем в регионах присутствия • Публичные обязательства по снижению выбросов с промежуточными целями
Средний бизнес	• "Экотехпром" (переработка) - программа "Экодвор" по установке контейнеров во дворах • "Свежа" (деревообработка) - добровольная лесная сертификация FSC • "Ашинский метзавод" - модернизация фильтров с публичной отчетностью • "ГК Титан" - система повторного использования технической воды	• Экологические гранты для местных активистов • Внедрение стандарта "Зеленый офис" с вовлечением сотрудников • Программа озеленения города силами компании • Создание цехов по ремонту и повторному использованию техники
Малый бизнес	• "Surf Coffee" - система скидок за многоразовые стаканы и утилизацию отходов • "ЭкоЛайн" - проведение экоуроков в школах и детских садах • "ВкусВилл" - программа утилизации упаковки и сокращения пластика • "Модный вариант" (ателье) - прием старой одежды на переработку	• "Зеленый" кэшбек за экологичное поведение клиентов • Организация пункта приема батареек и ламп в офисе/магазине • Активное участие в городских субботниках • Переход на экологичную упаковку и местных поставщиков



Ключевые принципы для повышения доверия через экологию:

Для всех типов бизнеса:

- **Прозрачность** - открытые данные и отчетность
- **Совместность** - проекты с участием местных сообществ
- **Постоянство** - регулярные действия, а не разовые акции
- **Измеримость** - конкретные показатели и цели

Особенно эффективно для российского контекста:

- Личное участие руководителей в экологических акциях
- Работа с детскими учреждениями и молодежью
- Проекты "быстрого результата" - видимое улучшение за 1-2 месяца
- Использование привычных форматов (субботники, кружки) в новом качестве

Что важно избегать:

- "Зеленого камуфляжа" - заявлений без реальных действий
- Сложной терминологии в коммуникации
- Проектов, не учитывающих местную специфику





Примеры и идеи повышения доверия через работу с кадрами (К)

Тип бизнеса	Примеры из практики российских компаний	Практические идеи для внедрения
Крупный бизнес	• "Сбер" - программа трудоустройства и адаптации людей с инвалидностью "Карьера без границ" • "Русал" - корпоративный университет и программы жилищной поддержки сотрудников • "ЛУКОЙЛ" - комплексная поддержка ветеранов и пенсионеров предприятия • "Татнефть" - строительство социальной инфраструктуры в моногородах	• Создание фонда экстренной помощи сотрудникам • Программа наставничества для молодежи регионов присутствия • "Народный совет" по распределению социального бюджета • Корпоративные детские сады и лагеря
Средний бизнес	• ГК "ПИК" - корпоративный детский сад и гибкие условия для родителей • "Катрен" (фармадистрибуция) - расширенный соцпакет для сотрудников с детьми • "Технониколь" - корпоративный спортклуб и программы оздоровления • "О'КЕЙ" - программы поддержки местных поставщиков	• "Совет отцов/матерей" для решения work-life balance • Программа поддержки местных производителей и поставщиков • Корпоративный психолог и служба поддержки сотрудников • Система грантов на образование для детей сотрудников
Малый бизнес	• "Додо Пицца" - программа развития и поддержки франчайзи • "Сбермаркет" - система поддержки курьеров в сложных ситуациях • "Тинькофф" - корпоративный детский лагерь и программы для семей • "Яндекс" - прозрачная система грейдов и карьерного роста	• "Биржа вакансий" для детей сотрудников и родственников • Гибкие социальные пакеты "на выбор" • Оплачиваемые волонтерские дни • Программа менторства внутри компании



Дополнительные эффективные практики:

Для промышленных предприятий:

- Создание "Центров здоровья" на производстве
- Программы поддержки многодетных семей сотрудников
- Организация летнего отдыха детей работников

Для IT-компаний:

- Оплата дополнительного образования
- Гибкий график и возможность удаленной работы
- Проекты профориентации для школьников

Для торговых сетей:

- Программы поддержки местных товаропроизводителей
- Социальные цены для льготных категорий населения
- Трудоустройство студентов и выпускников

Для компаний с сфере услуг:

- Поддержка семей сотрудников (график, детский отдых и образование, использование услуг на льготных условиях)
- Социальный лифт для молодежи (стажировки, наставничество)
- Инклюзивная среда, включение людей из социально незащищенных слоев)
- Партнерство с местными сообществами. НКО, СП
- Забота о благополучии команды (психологическая поддержка, программы здоровья)



Дополнительные эффективные практики:

Особенно важные для России подходы:

- Поддержка ветеранов предприятий
- Учет региональной специфики
- Работа с местными сообществами
- Поддержка традиционных ценностей
- Проекты, укрепляющие семейные связи

Критически значимые элементы:

- Искренность и последовательность
- Учет реальных потребностей сотрудников
- Долгосрочность программ
- Личное участие руководителей
- Прозрачность в распределении средств



Примеры и идеи повышения доверия через корпоративное управление и отношение с государством (К)

Тип бизнеса	Примеры из практики российских компаний	Практические идеи для внедрения
Крупный бизнес	• "Северсталь" - горячая линия доверия с прямым доступом к руководству • "Норникель" - публичные отчеты о расследовании инцидентов и принятых мерах • "Сибур" - прозрачная система антикоррупционного комплаенса и этики • "АЛРОСА" - независимый комитет по устойчивому развитию в составе Совета директоров	• Включение представителей сотрудников в наблюдательные советы • Публичная "доска целей" руководства с регулярным отчетом о достижениях • Ежеквартальные "отчеты о доверии" для стейкхолдеров • Система ротации независимых директоров
Средний бизнес	• "Альфа-Банк" - программа "Народный контроль качества" услуг • ОКБ "Сухого" - система анонимных сообщений о нарушениях и этических дилеммах • ГК "Титан" - публичная хартия ценностей и кодекс этики • "Технониколь" - прозрачная система принятия стратегических решений	• "Честный пятник" - регулярные встречи руководства с коллективом • Прозрачная система KPI и премий для всех сотрудников • Ротация руководителей между филиалами и подразделениями • Создание общественного совета при правлении компании
Малый бизнес	• "Яндекс" - открытая система грейдов и карьерного роста • "ЛабКвест" (медицина) - публичная статистика качества услуг • "Билайн" - открытая отчетность по жалобам клиентов и их решению • "Додо Пицца" - прозрачная система франчайзинга и поддержки партнеров	• Ежемесячные "отчеты об ошибках и их исправлении" • Система менторства и наставничества внутри компании • "Доска доверия" с отзывами сотрудников и клиентов • Публичные обязательства по срокам решения проблем



Ключевые принципы эффективного управления для повышения доверия:

✓ Для всех типов бизнеса:

- Прозрачность принятия решений
- Подотчетность руководства
- Справедливость систем вознаграждения
- Открытость к обратной связи
- Психологическая безопасность

✓ Особенно важные для российского контекста:

- Личная доступность первых лиц
- Прямые каналы связи с руководством
- Быстрая реакция на нарушения
- Единые стандарты для всех сотрудников

✓ Наиболее эффективные инструменты:

- Регулярная обратная связь от сотрудников
- Публичные отчеты о достижениях и неудачах
- Четкие и понятные правила игры
- Справедливая система вознаграждения





Доверие стало валютой устойчивого бизнеса. ЭКГ — самый надежный способ его накопления

1. ЭКГ — это не отчетность, а язык доверия. Для российских компаний в текущих условиях он становится критически важным инструментом:

1. *Внутри* — для сохранения и мотивации команды
2. *Вовне* — для поддержания репутации и социальной легитимности

2. Каждый компонент ЭКГ решает конкретные задачи доверия:

1. **Э (Экология)** — доверие местных сообществ и регуляторов
2. **К (Социальное развитие)** — доверие сотрудников и потребителей
3. **Г (Управление)** — доверие государства, инвесторов и партнеров

3. В российском контексте особенно работают:

1. Прямая, неформальная коммуникация
2. Быстрые видимые результаты
3. Личная вовлеченность руководителей
4. Проекты, учитывающие местную специфику

4. Ключевой вывод: компании, которые уже сегодня выстраивают ESG-стратегию как систему доверия, создают устойчивое конкурентное преимущество, которое:

1. Снижает риски
2. Повышает лояльность
3. Обеспечивает ресурсы для развития



Анна Киреева

Экспертное сообщество СТРАКТИКА



<https://vk.com/anna.laskir>



@ANNASTRAKTIC

WhatsApp / Telegram: +79202292972



https://vk.com/straktica_org