

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук та соціальних технологій

Кафедра зв'язків із громадськістю

Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень — магістр

на тему: «КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ»

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності
8.03060101 Менеджмент організацій і
адміністрування

Шелепова Ірина Вікторівна

Керівник Зінченко А.Г.,
кандидат історичних наук, доцент

Рецензент Репіна І.М.

Магістерська робота захищена
з оцінкою « 96/А »

Секретар ДЕК Костенко С.С.
« 12 » червня 2013 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ 7	
1.1. Підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності.....	7
1.2. Корпоративне волонтерство як складова корпоративної соціальної відповідальності та як інструмент зв'язків із громадськістю	15
1.3. Роль корпоративного волонтерства у створенні соціального капіталу	18
РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА	25
2.1. Поняття корпоративного волонтерства і його ознаки	25
2.2. Моделі та форми корпоративного волонтерства.....	28
2.2.1. Моделі міжнародного корпоративного волонтерства.....	28
2.2.2. Мультипарадигмальна модель корпоративного волонтерства	30
2.2.3. Основні форми корпоративного волонтерства	32
2.3. Переваги корпоративного волонтерства	37
2.4. Сучасні тенденції розвитку корпоративного волонтерства.....	40
2.4.1. Розвиток корпоративного волонтерства в світі.....	41
2.4.2. Світова практика корпоративного волонтерства: огляд регіонів... 42	
2.4.3. Огляд розвитку корпоративного волонтерства у Німеччині, Канаді та Австралії.....	43
РОЗДІЛ 3. КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УКРАЇНІ	48
3.1. Методологія дослідження стану корпоративного волонтерства в Україні .. 48	
3.2. Розвиток корпоративного волонтерства в Україні.....	50
3.3. Основні напрямки корпоративного волонтерства компаній в Україні.....	52
3.4. Рекомендації щодо впровадження програми корпоративного волонтерства в компанії.....	66
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТОК А. Гайди глибинних інтерв'ю для незалежних експертів та представників комерційних організацій	81
ДОДАТОК Б. Транскрипти до експертного інтерв'ю щодо стану корпоративного волонтерства в Україні	83

ВСТУП

Актуальність теми. Зростаючі вимоги суспільства до бізнесу диктують все більшу участь комерційних організацій у житті місцевих громад заради підтримки репутації відповідальної компанії та вільного діалогу між громадою (середовищем) та бізнесом. Конкретна боротьба на ринку праці за кращих професіоналів визначає ключову роль лояльності співробітників та репутації відкритої та відповідальної компанії в утриманні та рекрутуванні працівників. Як показали світові дослідження, компанії з досвідом корпоративного волонтерства мають на 26 % вищий дохід на одного співробітника, на 13 % вищий прибуток для акціонерів і на 50 % вищу ринкову вартість [11, с. 10]. Згідно з дослідженням Deloitte щодо впливу волонтерства на співробітників, 57 % молодих співробітників порекомендують компанію, яка має програму корпоративного волонтерства, своїм друзям, тобто стануть її «бренд амбасадорами», 55 % будуть пишатися своєю роботою у цій організації, а 52 % молодих працівників підвищать власну лояльність до організації-працедавця [31, с. 2].

В Україні корпоративне волонтерство набуває все більшої популярності, хоча до 2008 року дана діяльність не була поширеним напрямком корпоративної соціальної відповідальності [9, с. 15]. Компанії запроваджують дану практику несистемно та неефективно, не розуміючи, що волонтерство може бути вигідним інструментом зв'язків з громадськістю та оптимальною складовою як бізнес-стратегії компанії, так і стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Рівень дослідженості проблеми. Питання дослідження соціальної відповідальності підприємства висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких слід виділити М. Бекманна, Х. Боуена, К. Девіса, Д. Вуд, П. Друкера, А. Керолла, Ф. Котлера, Дж. Логстона, Е. Педерсена, С.

Сеті, Р.Е. Сміта, М. Фрідмана, Е. Фрімена, П. Хаслама. Дані роботи концептуалізували поняття корпоративної соціальної відповідальності, висвітили її характерні риси та напрямки. Дослідження даної проблематики у вітчизняній та російській науковій літературі здійснювалося переважно в контексті аналізу проблем сталого розвитку у працях А. Андрющенка, Ю. Благова, І. Вітківської, О. Ворони, С. Гончарова, А. Зінченко, А. Кретової, О. Родіонова, М. Саприкіної, О. Сохацької, В. Шевчука, В. Шаповал. Дослідженням корпоративного волонтерства займалися наступні дослідники: Д. Бейзіл, Б. Боккаландро, Т. Вернер, С. Гуетерт, Ж-К. Джентіль, М. Ісварамурті, К. Лоренц, Н. Макдафф, Д. Маттен, Дж. Мур, Дж. Мутхурі, Дж. Пелоза, М. Ранте, М. Саприкіна, С. ван Ши. У їхніх роботах аналізуються особливості корпоративного волонтерства, його характерні ознаки, розкривається його сутність як складової корпоративної соціальної відповідальності та його роль у створенні соціального капіталу, досліджуються переваги корпоративного волонтерства для всіх учасників (компанія — співробітники — громада).

Мета дослідження – розкрити сутність корпоративного волонтерства як ефективного інструменту зв'язків із внутрішньою та зовнішньою громадськістю, надавши рекомендації із вдосконалення практики впровадження та застосування корпоративного волонтерства.

Меті дослідження підпорядковано вирішення ряду завдань:

- розглянути корпоративне волонтерство, спираючись на концептуальні підходи до корпоративної соціальної відповідальності;
- розкрити сутність корпоративного волонтерства, його складові, форми, види та моделі;
- проаналізувати наявний міжнародний та український досвід корпоративного волонтерства, надати оцінку українським програмам корпоративного волонтерства;

- надати власні рекомендації щодо вдосконалення практики корпоративного волонтерства в українських організаціях.

Об'єктом дослідження є корпоративне волонтерство.

Предметом дослідження є корпоративне волонтерство як інструмент зв'язків з внутрішньою та зовнішньою громадськістю.

Методи дослідження були зумовлені основною метою та передбаченими завданнями. Теоретичний рівень даної роботи був досліджений методами моніторингу та контент-аналізу досліджень та їхніх наукових висновків в сфері корпоративної соціальної відповідальності, підходів до її визначення та ключових ознак, а також досліджень корпоративного волонтерства, його моделей, видів, ролі у створенні соціального капіталу та впливу на всіх учасників. У практичній частині кваліфікаційної роботи був використаний метод глибинного інтерв'ю. В даному глибинному інтерв'ю респондентами стали експерти — незалежні експерти з КСВ та сталого розвитку та представники компаній, які відповідають за програми корпоративного волонтерства. Також для дослідження стану розвитку корпоративного волонтерства в світі та в Україні були використані наступні соціологічні методи: аналіз аналітичних звітів, кейсів компаній, поданих на Національний конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні», вторинний аналіз даних соціологічних досліджень розвитку корпоративного волонтерства в різних країнах.

Емпіричною основою даної роботи можна вважати:

- матеріали, отримані методом глибинного інтерв'ювання українських незалежних експертів з КСВ та сталого розвитку і представників комерційних організацій, які відповідають за програми корпоративного волонтерства;
- інформаційні та статистичні дані кейсів, поданих на Національний конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні»;

- матеріали аналітичних звітів з розвитку корпоративного волонтерства в різних країнах;
- вторинний аналіз результатів соціологічних досліджень і аналітичних оглядів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та додатків. У першому розділі здійснено аналіз теоретико-методологічних засад корпоративної соціальної відповідальності, висвітлено основні підходи до неї. Проаналізовано корпоративне волонтерство як складова корпоративної соціальної відповідальності і як інструмент зв'язків з громадськістю, показано роль корпоративного волонтерства у створенні соціального капіталу за вимірами «мережі», «довіра» та «норми». Другий розділ присвячений особливостям корпоративного волонтерства, його характерним ознакам, моделям та видам. Проаналізовані переваги корпоративного волонтерства для організації, співробітників та місцевої громади, показані сучасні тенденції розвитку корпоративного волонтерства та розвиток корпоративного волонтерства і його особливості як у різних регіонах світу, так і більш детально — в окремих країнах (Німеччина, Канада, Австралія). У третьому розділі розкрита методологія соціологічного дослідження і, на основі результатів глибинних інтерв'ю і аналізу аналітичних звітів і кейсів, надана оцінка програмам корпоративного волонтерства в Україні та проаналізований досвід українських комерційних організацій у сфері корпоративного волонтерства. Також надані практичні рекомендації щодо вдосконалення програм корпоративного волонтерства для досягнення максимального ефекту даної діяльності як інструменту зв'язків з громадськістю. В кінці роботи представлено додатки – гайди глибинних інтерв'ю з незалежними експертами та представниками комерційних організацій, а також транскрипти даних інтерв'ю.

РОЗДІЛ 1

КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК СКЛАДОВА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Підходи до визначення корпоративної соціальної відповідальності

Усвідомлення організацією зобов'язань відносно суспільства, в якому вона функціонує, є вкрай важливою складовою загальної результативності та здатності даної організації функціонувати ефективно. Це частково відображає зростаюче усвідомлення людством необхідності підтримки функціонування здорових екосистем, дотримання принципів соціальної справедливості, дієвого корпоративного управління. Сприйняття і результативність заходів організації у аспекті соціальної відповідальності можуть впливати на її конкурентні переваги і репутацію; лояльність до неї працівників та клієнтів, партнерів по бізнесу; рівень співпраці та взаєморозуміння з урядом, засобами масової інформації, постачальниками, конкурентами, клієнтами та соціумом.

Поняття «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність», як об'єкти дослідження управлінських наук, почали формуватися порівняно недавно – з 50-х років ХХ ст. До 90-х років ХХ ст. існували лише деякі стандарти в сфері корпоративного управління, що певним чином регламентували взаємовідносини працівників з роботодавцем, спонукали до впровадження принципів корпоративної етики [27 с. 42-44, 11 с. 48-56, 15 с. 27].

Існуючі розбіжності у тлумаченні ідеї корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) відображені у великій кількості наукових підходів щодо суті та значення соціальної відповідальності підприємства, які

доповнюють або заперечують одна одну.

Так, «Зелена книга» у сфері соціальної відповідальності, що прийнята у 2001 році Європейською Комісією, визначає КСВ як «концепцію, в рамках якої компанії на добровільній основі інтегрують соціальну і екологічну політику в бізнес-операції, і їх взаємовідношення зі всім кругом, пов'язаних з компанією організацій і людей». Такий підхід сьогодні прийнятий більшістю країн Європейського союзу [3, с. 230].

Міжнародний стандарт ISO 26000 визначає КСВ як відповідальність організації за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки яка сприяє сталому розвитку, зокрема, здоров'ю та добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, а також інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах [16].

Згідно з підходом Світової ради компаній зі сталого розвитку, соціальна відповідальність підприємства – це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та оточуючого суспільства [17, с. 12].

Г. Боуен розглядає соціальну відповідальність як «реалізацію такої політики, ухвалення таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які були б бажаними з позицій цілей та цінностей суспільства», тобто зауважує на необхідності усвідомлення бізнесом свого впливу на соціум та відповідальності за результати своєї діяльності [27, с. 42].

Ф. Котлер дає визначення соціальній відповідальності, як «зобов'язання покращити добробут спільноти через довільну ділову практику та вкладання корпоративних ресурсів» [13, с. 26].

П. Друкер висунув ідею сумісництва прибутковості та відповідальності. Ідея полягає в тому, що бізнес зобов'язаний «конвертувати» соціальну відповідальність в нові можливості. Його образне висловлювання «приборкати

дракона» означає перетворення соціальних проблем в економічні можливості та економічну вигоду, в виробничі потужності, компетентність персоналу, зміцнення конкурентоспроможних позицій [27, с. 45].

А. Керролом, на основі узагальнення результатів попередніх досліджень, було запропоновано розглядати соціальну відповідальність як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, що висуваються суспільством до організації на даний період» [27, с. 43].

Автор А. Черемніна стверджує, що КСВ виникає в результаті соціальної необхідності узгодження поведінки об'єкта з системою суспільних відносин, як сфера меж, рамок необхідної поведінки людини, вимог суспільства, як невідворотність надавати звіт за свою поведінку перед особою чи організацією, які мають право закликати до звіту [6, с. 46].

Сучасні українські дослідники В. Андрющенко та В. Бакіров зазначають, що соціальна відповідальність бізнесу входить до соціологічного дискурсу, як міра відповідальності дій соціальних суб'єктів взаємним вимогам, діючим правовим та іншим суспільним нормам, загальним інтересам [6, с. 46].

І. Вітківська визначає соціальну відповідальність бізнесу як таку характеристику дій соціальних суб'єктів, що відображає виконання ними соціальних вимог, відповідність їхньої поведінки суспільним нормам та інтересам, усвідомлення наслідків своїх дій для найближчого оточення та суспільства в цілому [6, с. 47].

Різноманітність підходів до визначення поняття «соціальна відповідальність підприємства» передбачає наявність великої кількості теорій та концепцій соціальної відповідальності підприємства. Пропонується розглянути деякі найбільш вживані з них.

Сьогодні найпоширенішою класифікацією теорій соціальної відповідальності підприємства є та, де головним критерієм поділу виступає рівень усвідомлення власниками та керівниками ідеї соціальної

відповідальності підприємства. В межах такої класифікації виділяють три підходи до розуміння соціальної відповідальності підприємства (рис. 1.1.1.) [7, с. 46].



Рис. 1.1.1. Класифікація наукових підходів до розуміння корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Друга класифікація передбачає групування всіх теорій у чотири підходи, згідно з принципами, що покладені у їх основу, а саме [7, с. 55-59]:

1. *Інструментальний підхід*, згідно з яким підприємство є інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Відомим прибічником такого підходу є економіст М. Фрідман, який вважав, що існує тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використати свої ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутків, за умови дотримання правил гри, тобто, займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства. Діючи таким чином, організація виконує свою економічну

функцію, виробляючи товари та послуги, необхідні для суспільства та створюючи при цьому робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутку.

Саме інструментальний підхід, який визначає соціально-відповідальне ведення бізнесу і який є елементом його стратегічного управління та необхідною передумовою його прибутковості, набув в останні роки надзвичайної популярності [7 с. 60-63, 2 с. 230].

2. *Підхід з позиції політичного впливу* базується на тому, що у підприємств є здатність впливати на суспільство, і тому вони мають відповідально відноситись до нього. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспільних проблем незалежно від державних інститутів.

Найбільш відомою в межах даного підходу є концепція «корпоративного громадянства». Вона проявляється у стратегічній та щоденній діяльності підприємства та відображає специфічні особливості його взаємодії з оточуючим середовищем. Згідно з даною концепцією, роль підприємства розглядається у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загальновизнаних обов'язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні – підприємство повинно відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян [7, с. 65].

3. *Підхід з позиції соціальних вимог*, згідно з яким, підприємство повинне зосереджувати свою діяльність на визначенні вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. З огляду на це діяльність будь-якого підприємства у сфері соціальної відповідальності має визначатися очікуваннями суспільства від нього. При цьому деякі автори розрізняють вимоги щодо скорочення негативного впливу та вимоги щодо посилення позитивного впливу підприємства на суспільство [7, с. 69].

4. *Підхід з позиції етики*, де головною є ідея етичного обов'язку бізнесу

та окремих менеджерів перед суспільством. Так, П. Друкер вважав, що, розглядаючи соціальну відповідальність, не можна виходити лише з припущення, що особисті інтереси власників підприємства ведуть до досягнення суспільних благ чи що особисті інтереси та суспільні блага можуть розглядатися окремо. На його думку відповідальність – це зробити своїм власним інтересом те, що за своєю суттю є суспільним благом.

В даній групі також слід виділити підхід з позиції «потрійної результативної діяльності» Дж. Елкінгтона та нормативний підхід з позиції зацікавлених сторін Е. Фрімена. Відповідно до підходу Дж. Елкінгтона суб'єкт господарювання несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством і цим забезпечує свою життєздатність. Ідеї Дж. Елкінгтона знайшли своє відображення у теоріях «універсальних прав» та «сталого розвитку». Так, теорія «універсальних прав» виділяє серед необхідних умов для роботи підприємств визнання прав людини, прав у сфері праці та поваги до навколишнього середовища. Теорія «сталого розвитку» базується на ідеї про відповідальність підприємства не лише перед сучасним, але й перед майбутнім поколінням.

На противагу вищевказаному підходу, підхід Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами та групами зацікавлених осіб, всередині та за його межами. Відповідно до цієї теорії, підприємство несе моральну відповідальність лише перед зацікавленими сторонами, до яких відносять: акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів та територіальні громади, у яких здійснює свою діяльність дане підприємство [6 с. 48, 7 с. 63].

Через існування великої кількості поглядів на проблематику соціальної відповідальності підприємства пропонують розрізнити три рівні у розумінні даного поняття - соціальне зобов'язання, соціальне реагування та соціальну чутливість (рис. 1.1.2) [7, с. 34].

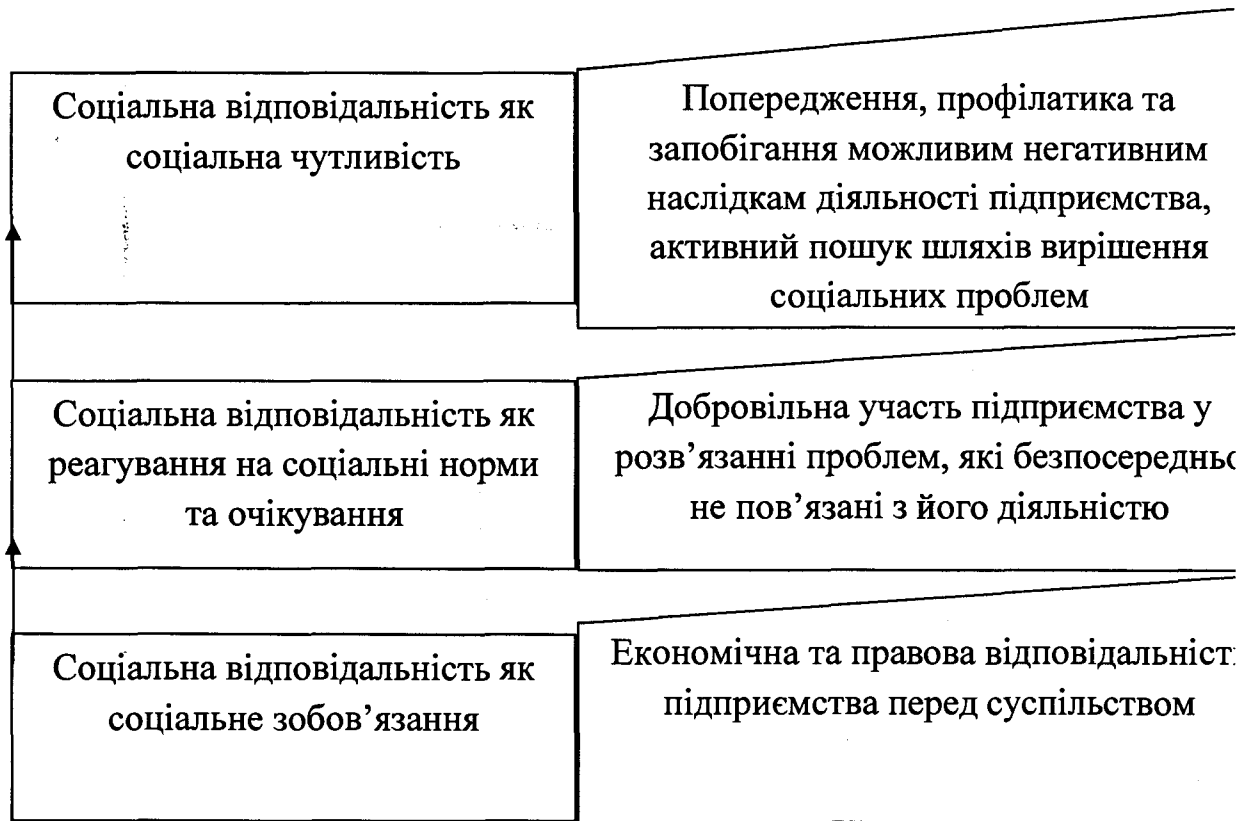


Рис. 1.1.2. Рівні формування корпоративної соціальної відповідальності організації

В об'єднанні теорій вартим уваги є підхід, висловлений А. Кероллом, який запропонував трактувати соціальну відповідальність підприємства як своєрідну «піраміду» (рис. 1.1.3), яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством [27, с. 45].

Основою «піраміди» А. Керолла є економічна відповідальність, оскільки місія компанії як виробника товарів та послуг забезпечує потреби членів суспільства, що дає змогу отримувати прибуток. Правова відповідальність передбачає необхідність узгоджувати свою економічну діяльність з існуючими законодавчими нормами. Етична відповідальність вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, що базуються на нормах моралі зацікавлених сторін. Дискреційна або філантропічна відповідальність

передбачає, що підприємство буде добровільно відповідати на очікування суспільства та підтримувати розвиток соціальних програм, виступаючи при цьому у ролі «корпоративного громадянина». Оцінювати діяльність підприємств по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує у розрізі зацікавлених сторін, виходячи з особливостей кожної групи [27 с. 47, 6 с. 45].



Рис. 1.1.3. «Піраміда» корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла

Поняття дискреційної відповідальності також можна визначити як діяльність компанії, яка включає вибір того, яким чином компанія добровільно спрямовує власні ресурси на благодійні та соціальні цілі з метою виконання маркетингових та інших пов'язаних із бізнесом завдань, для яких немає чітко визначених соціальних очікувань щодо дій компанії. Існує низка цілей, які можна досягти через реалізацію стратегічної корпоративної філантропії, зокрема: збільшення продажів, поліпшення корпоративного іміджу, запобігання поширенню негативної інформації, заспокоєння споживачів, полегшення доступу на нові ринки, розширення обсягів торгівлі. Стратегічна корпоративна

філантропія певним чином пов'язує стратегію філантропічної діяльності компанії з досягненням конкретної мети компанії [8 с. 21, 5 с. 150].

1.2. Корпоративне волонтерство як складова корпоративної соціальної відповідальності та як інструмент зв'язків із громадськістю

Корпоративне волонтерство є одним зі способів, за допомогою яких організації можуть взяти на себе відповідальність перед суспільством. Корпоративне волонтерство являє собою специфічний спосіб «надання обличчя» корпоративної соціальної відповідальності компанії. Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємною частиною ведення бізнесу і включає в себе «економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство має стосовно організацій на даний момент часу» [39, с. 184]. Її кінцевою метою є поліпшення життя суспільства і легітимності бізнесу: суспільство дозволяє компаніям вести свій бізнес в обмін їхню відповідальність. Відповідно до пірамідальної моделі корпоративної соціальної відповідальності, компанії прагнуть отримати легітимність в ієрархічно організованих місцях [39, с. 184]. Їхніми основними обов'язками є виживання компанії (економічна відповідальність) і дотримання права (юридична відповідальність). Припущення про етичні або благодійні обов'язки складають різні форми корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, дотримання основних форм діяльності організації юридично закріплено різними групами зацікавлених сторін, в той час як етичне або навіть благодійне ведення бізнесу (наприклад, пожертвування, благодійність або корпоративне волонтерство) не обов'язково очікується і юридично не підлягає виконанню.

Враховуючи, що корпоративна соціальна відповідальність є, з одного боку, засобом позиціонування компанії в конкурентній боротьбі за

корпоративну репутацію, таланти і локальні громади і, з іншого боку, загальною вимогою, зробленою майже всіма корпоративними гравцями, це вигідно діє на не-нормативних рівнях корпоративної соціальної відповідальності: по-перше, чим добровільнішою сприймається поведінка компанії, тим більше її шанси на отримання легітимності. По-друге, компанії користуються більшою свободою в розробці їхньої відповідальної поведінки і, отже, можуть налаштувати свою громадську діяльність під власні інтереси.

За логікою моделі корпоративної соціальної діяльності Д. Вуд, корпоративне волонтерство являє собою засіб менеджменту зацікавлених сторін (stakeholder management), який, в свою чергу, є одним із процесів, що лежать в основі припущення про корпоративну соціальну відповідальність. Таким чином, корпоративне волонтерство є частиною корпоративної соціальної діяльності організації [39, с. 185].

На інституційному рівні, модель Д. Вуд передбачає внесок корпоративного волонтерства у легітимність організації [39, с. 185]. Основне припущення полягає в тому, що компанії дотримуються суспільних очікувань у своїй соціальній діяльності для збереження легітимності керування бізнесом. Відповідно до цього поняття, легітимність є корпоративним ресурсом, на який може позитивно впливати соціальна відповідальність компанії.

Досліджуючи корпоративне волонтерство як частину корпоративної соціальної діяльності компанії на прикладі швейцарських компаній, вчені К. Лоренц, Ж.-К. Джентіль та Т. Вернер послідовно розглянули відповідність корпоративного волонтерства основним питанням моделі Д. Вуд: «як», «чому» та «до якої міри». На рівні принципів корпоративної соціальної відповідальності - «чому» - вони виявили, що компанії чекають на численні вигоди від власної благодійної участі, серед яких задоволення особистих потреб бути залученим в громаду і для громади відіграє найважливішу роль. Однак компанії також підтвердили корисливі мотиви, що благотворно

впливають на корпоративну репутацію і розвиток персоналу. Співробітники, з іншого боку, в основному мотивуються можливістю висловити особисті цінності і отримати соціальні контакти, які надає корпоративне волонтерство [39, с. 199].

На процесі рівня «як» вчені оцінювали супутні ефекти, з якими стикаються швейцарські компанії, коли стають активними у корпоративному волонтерстві. Результати показали, що хоча корпоративне волонтерство широко не відомо, чим більша компанія, тим краще відома концепція і більш професійно експлуатуються її стратегічні переваги.

На індивідуальному рівні, на питання «як» відповів той факт, що досвід корпоративних волонтерів може межувати з розрахунком відновних процесів у корпоративному волонтерстві. Корпоративне волонтерство цілком може призвести до психологічного відриву від роботи («до якої міри») і може бути «звільненням» від щоденної рутинної роботи. Таким чином, корпоративне волонтерство є «мовчазним» способом втілення корпоративної соціальної відповідальності [39, с. 199]. Волонтери мотивовані, оскільки вони сприймають це згідно з їхньою роллю як корпоративного актора. Однак, вони також сприймають це як свій внесок у втілення бізнес-орієнтованих цілей. Оскільки корпоративне волонтерство є «безпрограшною моделлю» (win – win model), більшість компаній не мають стратегії з використання своїх можливостей у корпоративному волонтерстві та не оцінюють його результати. Корпоративне волонтерство не має бути обґрунтовано ROI, що очевидно в більшості інших видів діяльності [39, с. 200]. Це відображує і сприйняття працівників, коли вони повідомляють про позитивний особистий досвід, який не залежить від роботи або кар'єрного зростання. Відповідно, подальша професіоналізація корпоративного волонтерства на практиці, пов'язана з необхідністю виправдати його в термінах бізнес-вигоди, може перешкодити його розвитку: оскільки його переваги – моральні, складно оцінювані та реалізовані у досить розширений

часовий проміжок, будь-які спроби виправдати його на основі ROI зіпсує внутрішню мотивацію.

Корпоративне волонтерство також є ефективним інструментом налагодження внутрішніх та зовнішніх комунікацій організації. Завдяки набуттю нових навичок та тимбілдингу, співробітники компанії є лояльними до організації, розділяють її цінності та корпоративну культуру.

Завдяки прямому контакту компанії як системи та співробітників як внутрішньої громадськості із зовнішніми стейкхолдерами — місцевою громадою, ЗМІ, місцевими органами влади та органами місцевого самоврядування, корпоративне волонтерство є засобом створення міцних та двосторонніх зв'язків із зовнішньою громадськістю та створення репутації відповідальної компанії. Прямий діалог зовнішніх стейкхолдерів з організацією дозволяє вчасно виявити та попередити ризики у комунікації та скоректувати стратегію компанії завчасно.

1.3. Роль корпоративного волонтерства у створенні соціального капіталу

Як зазначають дослідники Дж. Мутхурі, Д. Маттен та Дж. Мур, корпоративне волонтерство раніше розглядалося як складова стратегії управління людськими ресурсами, а не як частина корпоративної соціальної відповідальності. Основні дослідження питання корпоративного волонтерства до цього часу були пов'язані зі стратегією розвитку людських ресурсів, з залученням місцевих громад та стратегією побудови репутації [44, с. 3].

Концепція соціального капіталу показує тривалу традицію дослідження можливості кооперації у суспільстві. Точкою відліку для початку концепції стало спостереження А. де Токвіля щодо схильності американців до створення

громадянських об'єднань. У 1916 р. Л. Дж. Геніфен, досліджуючи роль участі спільноти у збільшенні діяльності шкіл, визначив соціальний капітал як «ту невідчутну активність, яка більше всього значить у повсякденному людському житті: переважно людська воля, братерство, симпатія та соціальні зв'язки між індивідами та сім'ями, - потенційно достатню для значного покращення умов життя всієї спільноти» [44, с. 5-6]. Поки інші дослідники лише згодом звернулись до даної концепції, аналіз Р. Патнема громадської участі та діяльності демократичних інститутів у Італії популяризував концепцію. Р. Патнем стверджував, що соціальний капітал накопичується в реальних людських відносинах і тому відноситься до взаємодій всередині та між групами, які призведуть до встановлення соціальних норм і мереж, що, в свою чергу, сприяють співробітництву і колективним діям [40, с. 6]. Ці відносини можуть бути розроблені свідомо або виникають як побічний продукт інших громадських заходів.

Одним з основних визначень поняття соціального капіталу є надана дослідниками П. Адлер та С.-В. Вон дефініція: «добра воля, доступна для окремих осіб або груп. Її джерело знаходиться в структурі та змісті відносин актора. Її наслідки випливають з інформації, впливу і солідарності, яку вона надає акторові» [44, с. 6].

Є цілий ряд причин, з яких співробітники і корпорації залучаються до практик корпоративного волонтерства (таких, як «робити добро», «співпраця з іншими», «довірчі відносини» або «об'єднуватися у мережі») [44, с. 5]. Хоча ці причини резонують з визначенням Р. Патнемом поняття соціального капіталу, роль корпоративного волонтерства у створенні соціального капіталу є в значній мірі недослідженою.

Організації все активніше використовують корпоративне волонтерство як форму участі громадськості у відповідь на підвищення очікувань від компаній, щоб бути соціально відповідальним. Корпоративне волонтерство є засобом

«отримання зиску з соціального» для компаній, які, спираючись на існуючі соціальні відносини і соціальний капітал, обирають певні його форми [44, с. 5]. Проте їхні мережі також мобілізують ресурси для соціальної допомоги. Соціалізуючи капітал, компанії приносять свій час, знання та інші ресурси для відновлення соціальних мереж, довіри і норм співпраці – тих «вимірів» соціального капіталу, які забезпечують структуру для майбутніх обмінів між організаціями та місцевими громадами.

Вивчаючи взаємозв'язок між корпоративним волонтерством та продукуванням соціального капіталу, Дж. Мутхурі, Д. Маттен та Дж. Мур дійшли висновку, що різні типи корпоративного волонтерства генерують власні види соціального капіталу, адже спираються на різні соціальні відносини і ресурси. Вони розділили корпоративне волонтерство за такими аспектами: тривалістю програми корпоративного волонтерства (одноразова чи довгострокова); режимом взаємодії між суб'єктами (віч-на-віч або віртуальне), а також за кількістю волонтерів (індивідуальне волонтерство або групове) (див. табл.1.1) [44, с. 33].

Таблиця 1.1.

Типи корпоративного волонтерства та продукований ними соціальний капітал

Виміри соціального капіталу	Типи корпоративного волонтерства					
	Командні виклики (Разові)	Командні виклики (Довгострокові)	Наставництво (Віч-на-віч)	Віртуальне наставництво	Індивідуальне волонтерство	
Мережі	Сила зв'язків	Сильні зв'язки всередині волонтерських команд Слабкий зв'язок із зовнішніми акторами	Сильні зв'язки всередині волонтерських команд Міцні зв'язки із зовнішніми акторами	Міцні зв'язки між підопічним і наставником	Помірні зв'язки між підопічним і наставником	Слабкий або сильний зв'язок із зовнішніми акторами

	Зовнішнє розгортання	Суміш високого і низького	Високе	Низьке	Низьке	Помірне
Довіра	Велика – внутрішня Низька – зовнішня	Велика або низька як внутрішня, так і зовнішня	Велика	Велика	Зовнішня – велика/низька	
Норми взаємодії	Загальне розуміння і цінності					

Згідно з Е. Остром і Т.-К. Ан, ключовими «вимірами» соціального капіталу є мережі, довіра і норми [44, с. 7], і корпоративне волонтерство має ці ознаки.

Такий «вимір» соціального капіталу, як *мережа*, безпосередньо знаходиться у площині одного з найбільш обговорюваних питань в сфері КСВ – створення, підтримки і управління змістовними відносинами із зацікавленими сторонами. Все частіше це виявляється однією з найбільших проблем для корпорації, і цей «вимір» соціального капіталу безпосередньо надає важливу платформу для взаємодії із зацікавленими сторонами в рамках КСВ [44, с. 7]. Зв'язки, створені завдяки корпоративному волонтерству, особливо із зовнішнім розгортанням, пропонують можливості для нових форм взаємодії із стейкхолдерами. Зв'язки, що виникають внаслідок корпоративного волонтерства, є «симбіотичними» - кожен актор привносить «нематеріальний» або матеріальний ресурс. Кооперація дозволяє використовувати дані ресурси, які не були б раніше доступні без вкладання додаткових коштів. Внутрішні та зовнішні мережі забезпечують можливість для соціальних транзакцій: отримання та поширення інформації, мобілізація ресурсів, створення можливості колективних дій тощо. Відносини між волонтерами та громадою характеризуються взаємною залежністю, де донори (волонтери) ризикують, інвестуючи свій час і ресурси для досягнення спільної мети, без гарантій подальших зисків. У цій створеній корпоративним волонтерством мережі культивується колективна поведінка, використовується існуюча соціальна структура і створюється новий соціальний капітал. Мережі також надають

інформацію і «репутаційне схвалення» як від внутрішньої громадськості (співробітників), так і від місцевих громад [44, с. 7].

Співробітники мотивуються почуттям взаємності, відчуттям спільності та створенням нових мереж – без мотивації створення соціального капіталу неможливе. Громадські організації мотивуються їхньою залежністю від ресурсів, які можуть надати відносини із корпораціями [44, с. 12]. Мотивація компаній може трактуватись залежно від їхнього порядку денного з КСВ та розвитку бізнесу. Окрім можливості та мотивації, акторам необхідна здатність визначити та узгоджено діяти відповідно до їхніх дій. Співробітники-волонтери формують власні неформальні волонтерські групи, які відбивають їхнє прагнення до дій. Важливою здатністю є можливість спиратися на існуючий соціальний капітал через обмін поступками, які допомагають збудувати та утримати зв'язки всередині волонтерської групи.

Переваги, які отримують співробітники-волонтери, включають в себе обмін знаннями, набуття нових навичок, розуміння проблем спільноти і внутрішнє задоволення [44, с. 12]. Волонтери також створюють внутрішні мережі, які стають опорою на робочому місці і сприяти подальшому вербуванню волонтерів. Компанії також отримують вигоди від соціального капіталу, який генерується в корпоративному волонтерстві. Мережі поліпшують розуміння місцевих громад як стейкхолдерів, які, в свою чергу, сприяють подальшому розвитку програм КСВ.

Довіра є ключовим параметром у сфері КСВ, і корпорації розглядають її як засіб демонстрації, що вони є законними і довіреними членами суспільства [44, с. 7]. Компанії, найбільш активні в області КСВ, можуть відновити довіру до власної продукції і до процесів виробництва у компанії після кризових ситуацій.

Нарешті, *загальні норми* між компанією та її стейкхолдерами вважаються життєво важливими для КСВ [44, с. 8]. Широковживане визначення КСВ, яке

дав А. Керолл, концептуалізує етичну відповідальність як ключовий елемент корпоративної соціальної відповідальності і передбачає, що компанія не тільки буде дотримуватися закону, а й будвдповідати більш широким цінностям і нормам суспільства [44, с. 25].

Корпоративне волонтерство як складова корпоративної соціальної відповідальності є одним із механізмів взаємодії організації із місцевою громадою, за допомогою якого продукується соціальний капітал. Мережі, які утворюються внаслідок роботи волонтерів із громадою, сприяють зміцненню довіри та репутації як серед внутрішніх стейкхолдерів (співробітників), так і зовнішніх (громада, органи місцевої влади, місцеві ЗМІ тощо).

Зазначимо, що корпоративне волонтерство може бути успішним напрямком для отримання додаткової інформації про етичні очікування зацікавлених сторін від компанії та для досягнення загального розуміння цінностей, якими організації мають регулювати свою ділову практику.

Корпоративне волонтерство може принести користь компанії: воно не тільки залучає, але також заохочує соціальну співпрацю з громадою. Тому воно приносить можливості для побудови партнерства між бізнесом та громадами і для мобілізації ресурсів, в той же час даючи вигоду співробітникам, громадським організаціям та громадськості в цілому.

Корпоративне волонтерство допомагає побудувати двосторонні, відкриті та прозорі зв'язки із ключовими стейкхолдерами. Безпрограшна модель (win — win model) допомагає кожному з акторів досягти власних цілей: компаніям — отримати зиски від діяльності волонтерів, зміцнити репутацію соціально відповідальної компанії, зміцнити корпоративну культуру та сприяти її зміні. Співробітники можуть розвинути власні вміння та компетенції та задовольнити власні моральні потреби, а місцева громада є безпосереднім бенефіціаром

діяльності волонтерів. Крім того, розвиток програм корпоративного волонтерства дозволяє вдосконалити систему внутрішньої комунікації завдяки налагодженню двостороннього зв'язку, зміцненню стосунків між співробітниками та зміцненню корпоративної культури компанії.

РОЗДІЛ 2

СУТНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА

2.1. Поняття корпоративного волонтерства і його ознаки

З часом розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії починають приділяти все зростаючу увагу програмам корпоративного волонтерства з метою досягнення своїх бізнес-цілей та організації участі співробітників в суспільно значимих ініціативах в регіонах своєї присутності. Корпоративне волонтерство стає символом еволюції корпоративної політики від орієнтованої тільки на прибуток до заснованої на розумінні важливості КСВ, що виходить за межі традиційної благодійності.

На фоні корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної соціальної діяльності виникають нові форми міжсекторального співробітництва між корпоративними та некомерційними секторами [51, с. 7]. Вони можуть бути розподілені на благодійне співробітництво як результат благодійного надання, зокрема, стратегічне співробітництво включно зі спонсорством, комерційним та політичним, здійснюваним переважно на міжнародному рівні. З цієї групи дотичних ініціатив, відповідні для спільноти ініціативи можна охарактеризувати як «корпоративну участь співтовариства» [51, с. 7].

Існує багато визначень корпоративного волонтерства. На нашу думку, одним з найбільш комплексних є визначення С. Лоренца: «Як роботодавець, компанія пропонує своїм співробітникам добровільно і активно долучитися до конкретної діяльності у благодійних починаннях, часто у співпраці з неприбутковими організаціями, можливо, вкладаючи додаткові ресурси. Корпоративне волонтерство може відбуватися в робочий час або у вільний час, разом з колегами або поодиноці, може бути одноразовою акцією або постійною діяльністю. Це поняття включає форми благодійництва, які є приватними за

своєю природою або просто пасивними, такі, як пожертви фондам або окремим особам» [39, с. 184].

Волонтерство, як правило, визначається як «будь-яка діяльність, для якої надається час для задоволення іншої людини, групи або причини» [51, с. 7]. Якщо порівнювати з власне КСВ, корпоративне волонтерство може сприяти соціальним змінам як реагуючи, так і попереджуючи: у першому випадку компанія розміщує своїх волонтерів-співробітників, у останньому – якщо вона заохочує їх взяти участь у волонтерській діяльності. В обох випадках характер діяльності працівників не повинен бути змінений роботодавцем відносно волонтерства і має залишатися добровільним.

На думку дослідників С. ван Ши, С. Гуетерта та Т. Венера, при вивченні корпоративного волонтерства та його диференціації від приватного (персонального) волонтерства вчені рідко досліджували спільне «В» у цих термінах – самого поняття волонтерства, його психологічного підґрунтя, самих волонтерів [50 с. 122].

Навіть якщо співробітники самі організують програму корпоративного волонтерства, їх часто сприймають просто як «інструмент» для досягнення соціального ефекту. Науковці сконцентрували увагу на понятті добровільності, виділяючи два його рівня: 1) компанія добровільно виконує свою соціальну відповідальність в організації діяльності корпоративного волонтерства; 2) беручи участь у корпоративному волонтерстві, співробітники добровільно показують свою громадянську активність.

Розглянувши корпоративне та приватне волонтерство, вчені виокремили наступні ознаки корпоративного волонтерства з позиції добровільності [50, с. 123-124]:

1. Волонтерство є *організованою діяльністю*: програми корпоративного волонтерства сильно формалізовані і реалізовані у співпраці з неприбутковими організаціями. Тим не менш, програми корпоративного

волонтерства більш складні, ніж власне приватне. Сутність волонтерської роботи визначається неприбутковою організацією і тому не підпадає під ті самі права і обов'язки, що і щоденна робота співробітника в організації, і ці подвійні вимоги можуть призвести до рольової невизначеності. Крім того, всередині тріади «компанія – неприбуткова організація – волонтери» можуть бути більш схильні до делегування проблем, ніж діада «приватна особа – неприбуткова організація» через більшу кількість акторів.

2. *Волонтерство є особистою діяльністю:* Якщо приватне волонтерство є індивідуально ініційованою діяльністю, присутність співробітника в програмі корпоративного волонтерства ініційоване компанією, адже це корпоративна діяльність з самого початку, і її початок регулює компанія. Крім того, компанія обирає форму та вид волонтерського проекту і, таким чином, впливає на індивідуальний вибір співробітників. Саме тому, деякі дослідники вважають, що ініціатор корпоративного волонтерства впливає на мотиви волонтерства серед співробітників.

3. *Волонтерство є неоплачуваною діяльністю:* 29 % опитаних компаній платять за час, протягом якого їхні співробітники займаються волонтерством. Аналогом плати за волонтерську діяльність з боку компанії є робочий час: програми корпоративного волонтерства реалізуються в робочий час, а це означає, що волонтери отримують заробітну плату під час добровільної діяльності. З одного боку, ми вважаємо, що виплати заробітної плати за корпоративне волонтерство не мають значення, оскільки винагорода виходить не від одержувача допомоги, з іншого боку, існують дослідження, які довели, що винагорода може порушити внутрішню мотивацію.

4. *Волонтерство є корисною діяльністю для інших сторін:* на рівні співробітників, причини взяти участь у програмі корпоративного волонтерства можуть бути ширші, ніж бажання принести користь іншим: наприклад, отримання професійних навичок, тиск колег, управління враженнями або

допомога власній компанії як форма поведінки організаційного громадянства. Однак, волонтери самі можуть отримати користь із власної добровільної діяльності, тому що добровільна робота створює суспільне благо.

5. Волонтерство включає певні *витрати часу*: в середньому, волонтери інвестують 10-13 годин на місяць. Тим не менш, щоденні робочі обов'язки співробітників унеможливають значні витрати часу на програми корпоративного волонтерства.

Таким чином, С. ван Ши та ін. дійшли висновку, що корпоративне волонтерство є значно ширшим поняттям за рівнем добровільності, ніж приватне волонтерство: участь у програмі корпоративного волонтерства є особистим рішенням, але це часто не особиста ініціатива самого працівника. Корпоративне волонтерство не обов'язково оплачується, але винагорода не залежить від волонтерської діяльності. Корпоративне волонтерство приносить користь іншим сторонам, але також слугує на користь професійним навичкам співробітника.

2.2. Моделі та форми корпоративного волонтерства

Існують багато форм та моделей корпоративного волонтерства, які розділяють програми корпоративного волонтерства за різними показниками: за локацією, видами волонтерів і рівнем. Організації, особливо міжнародні корпорації, уніфікували та формалізували волонтерство. Потреби у фінансуванні, правові питання та питання управління ризиками все частіше призводять до більш формальних структур і систем, які обмежуються роботою добровольців в рамках визначених параметрів.

2.2.1. Моделі міжнародного корпоративного волонтерства.

Міжнародні корпорації вкладають багато часу і коштів на впровадження

корпоративного волонтерства у всьому світі. Оскільки компанії розуміють все більш взаємозалежний характер бізнесу і суспільства, вони використовують програми корпоративного волонтерства як засіб для вирішення найважливіших соціальних проблем на міжнародних ринках. Цілий ряд програм міжнародного корпоративного волонтерства, з'явилися за останні роки: від випадкової погодинної роботи до довгострокових, повних робочих днів волонтерства (т.зв. співучасть) [34, с. 11]. За визначенням, міжнародне корпоративне волонтерство залучає співробітників до волонтерських проектів в країни за межами штаб-квартир компаній [34, с. 12]. Діяльність міжнародного корпоративного волонтерства можна описати двома операційними моделями: 1) місцеві служби, в яких співробітники в країнах за межами розташування штаб-квартири корпорації проводять волонтерську діяльність у місцевих громадах; 2) транскордонні служби, де співробітники подорожують світом, займаючись волонтерством [34, с. 12].

Місцева служба на сьогоднішній день є найбільш поширеною моделлю міжнародного корпоративного волонтерства. Діяльність в місцевій службі переважно складається з погодинного волонтерства протягом робочого дня або в неробочий час, хоча деякі компанії пропонують повний робочий день (співучасть) [34, с. 14]. Місцева служба – більш ресурсоемна версія моделі: волонтери працюють у своїх країнах, але за типом відпустки, що дозволяє співробітникам займатися повний робочий день, протягом декількох тижнів або місяців, з бенефіціаром.

Хоча транскордонне волонтерство лише розвивається, воно вже набуло популярності. Ці програми пропонують співучасть, в якій співробітники взяли відпустку на робочому місці на виїзд за кордон для волонтерства. Співробітники зазвичай отримують повну заробітну плату, і більшість компаній також покривають всі витрати, пов'язані з волонтерською діяльністю.

Міжнародному корпоративному волонтерству притаманні особливі риси: ініціативи часто вимагають багатотижневих подорожей за кордон і можуть включати значні прямі витрати, що перевищують цінність часу співробітника [34, с. 15]. Крім того, планування і здійснення програм включає додаткове управління і матеріально-технічні складнощі, що несе людські та фінансові витрати для компанії. Успішні програми вимагають завчасного планування з місцевими бенефіціарами, підготовку волонтерів, а також координацію логістики в країні. Крім того, оскільки волонтери виступають у якості неофіційних «послів» для компанії за кордоном, і недбалий вибір волонтерів або невдала програма несе корпоративні репутаційні ризики.

2.2.2. Мультипарадигмальна модель корпоративного волонтерства. У той самий час, коли волонтерство стало більш структурованим, сфера послуг охопила нові категорії добровольців. Н. Макдафф виокремила мультипарадигмальну модель корпоративного волонтерства. До традиційних волонтерів приєдналися «волонтери за щасливою випадковістю», «волонтери соціальних змін» та підприємницькі волонтери [36, с. 32]. Дана активна зміна громадянської активності показує, що добровольці стали більш зацікавлені в роботі за межами формалізованої системи і в отриманні більш персоналізованого досвіду.

Мультипарадигмальна модель корпоративного волонтерства допомагає прояснити ці нові виміри волонтерства. Вона має за основу чотири основні категорії волонтерів - традиційний, «за щасливою випадковістю», «соціальних змін» і підприємницьких – і вимірює їх проти двох континуумів їхньої поведінки [40, с. 32]. Один континуум показує ступінь волонтера в категорії «суб'єктивізм – об'єктивізм», а інший – ступінь стійкості до радикальних змін. Лише обмежена кількість добровольців є «чистим» проявом у категорії, більшість перебуває вздовж кожного з двох континуумів.

Традиційне волонтерство є основою волонтерства протягом більше 50 років і у своїй чистій формі відрізняється стабільністю і передбачуваністю [40, с. 33]. Традиційні програми добровольців характеризується впорядкованістю, із заходами, які є конкретними і передбачуваними. Організація визначає, що добровольці роблять, організуючи їх на основі досвіду і практики попередників. Традиційні добровольці приходять на стабільний і регульований графік – один раз на тиждень або раз на місяць протягом певної кількості годин. Але також традиційні добровольці можуть працювати епізодично (наприклад, короткострокові групи у локальній програмі). Організаційна структура компанії, як правило, є ієрархічною, і волонтерська програма може мати подібну структуру. Менеджери повинні визначити керівників програми, механізми звітності і чому механізми підходять для цієї програми і донорів.

Волонтери «за щасливою випадковістю» хочуть працювати в конкретний момент з гнучким супервайзором і з вільною організаційною структурою [40, с. 34]. Цей тип часто вважається неправильною формою волонтерства, але тенденція до зростання числа волонтерів цього типу вимагає уваги координаторів волонтерських програм.

Волонтери «соціальних змін» шукають щось радикально нове – систему, програму, послуги на основі його / її сприйняття незадоволених бенефіціарів. Волонтер не обов'язково повинен мати конкретне призначення у діяльності програми корпоративного волонтерства для роботи. Вони мотивовані інноваціями і змінами, а також прагненням до створення нових систем і рішень для існуючих проблем. Волонтери мають бажання експериментувати з новими підходами, продуктами та послугами, які зроблять кінцевий результат кращим, ніж зараз, - і вони вважають це основною метою [40, с. 35].

Крайньою формою підприємницького волонтерства є волонтерство з найменшим реагуванням на звичайні стратегії управління [40, с. 36]. Вони вважають себе самоназваними творцями добра і будуть діяти поза межами

організованих або формалізованих волонтерських програм. Так само, як волонтери «соціальних змін» роблять трансформаційні зміни, працюючи в групах, підприємницькі добровольці приймають зміни, працюючи індивідуально. Підприємницькі добровольці не приєднуються до груп і працюють поза існуючої системи, але може співпрацювати з організацією в її інтересах або для радикальних змін.

2.2.3. Основні форми корпоративного волонтерства. Існують два взаємодоповнюючі підходи до розвитку корпоративного волонтерства: перший заснований на залученні співробітників у вже існуючі соціальні програми компанії, при цьому, як правило, мається на увазі волонтерська діяльність у вільний від роботи час. Другий підхід, більш стратегічний, має на увазі розробку програм корпоративного волонтерства на основі аналізу поточної ситуації та відповідно до корпоративних цінностей і перспектив розвитку [25, с. 4]. Обидва ці підходи не тільки не виключають один одного, а, навпаки, в поєднанні можуть забезпечити цілісну ефективну програму корпоративного волонтерства.

Згідно із К. Холройдом та Е. Сілвером, основними формами корпоративного волонтерства є 1) корпоративне партнерство; 2) програми волонтерства із центральною роллю співробітників; 3) пожертви — прями або за допомогою посередників [35, с. 8]. Хоча остання форма більш тяжіє до корпоративної філантропії, із залученням співробітників її також можна віднести до волонтерства. Великі компанії надають перевагу корпоративному партнерству із формалізованими стосунками та чіткими критеріями до вибору громадських організацій. Компанії виділяють ресурси для досягнення поставлених соціальних результатів, контролюють їхнє використання, залучаючи до волонтерства як співробітників, так і лінійних керівників [35, с. 9]. Зазвичай, дана форма волонтерства є довгостроковою, із обов'язковою соціальною звітністю. З іншого боку, програми волонтерства із центральною

роллю співробітників є не менш популярними. Цінності працівників розглядаються як відображення суспільних цінностей, а управління відіграє координуючу роль у програмі. Компанія отримує переваги за допомогою власних співробітників.

Видами перших двох форм корпоративного волонтерства є наступні [35 с. 8-13, 8 с. 14-24]:

- Стиковка

Стиковка надає можливість для корпорацій надати певних людей конкретного фаху, які необхідні громаді. Організація збирає запити з різних установ та громадських організацій і передає відповідним зацікавленим співробітникам. Це відмінний спосіб для зацікавлених осіб об'єднати свої навички та особисті інтереси.

- Оплачуваний робочий час або надання додаткового вільного часу

Багато компаній використовують схему гнучкого графіка робочого часу або оплачуваної відпустки для тих співробітників, які беруть участь у програмах корпоративного волонтерства. Співробітникам надається одноразово за погодженням з керівництвом у залежності від корпоративної організаційної структури і потреб програми корпоративного волонтерства від 1-2 годин на тиждень до 40 годин на рік.

- Банк часу

Ця схема дозволяє співробітникам брати участь у програмах корпоративного волонтерства в робочий час, оплачуваний компанією. Це служить вагомим доказом того, що компанія серйозно ставиться до корпоративного волонтерства. Компанія погоджує певний «бюджет» робочого часу, який може бути витрачений на соціальні волонтерські програми, а співробітники подають заявки на використання цього часу. Такий прийом дозволяє співробітникам раціонально планувати робочий час і дуже успішно

використовується особливо консалтинговими фірмами, де існує «погодинна» ставка робочого часу.

- **Участь у проектах місцевої громади**

Це свого роду короткострокове місцеве відрядження, спрямоване на інтенсивний розвиток особистісних якостей на додаток до традиційних програм корпоративних тренінгів. Зазвичай вони розраховані на 100 годин і організовані в робочий час, щоб надати співробітникам додаткові можливості професійного та особистісного розвитку. Такі місцеві відрядження плануються з урахуванням потреб місцевих некомерційних організацій, а також інтересів співробітника. Такі відрядження можуть успішно поєднуватися із загальною корпоративною програмою підготовки та розвитку кадрів і враховуватися в ході атестації. Такі ініціативи, як правило, можна організувати у співпраці з волонтерськими центрами, місцевими неприбутковими організаціями та благодійними фондами.

- **Відрядження працівників і керівників компанії в некомерційні організації**

Відрядження співробітників на соціальні проекти надає їм можливість «зануритися» в реальне життя і застосувати на практиці свої знання і досвід. Тривалість таких відряджень варіюється від 1 тижня до 1 місяця або 1 року і більше. Особливо успішними такі відрядження є в тих випадках, коли співробітники вже досить довго пропрацювали в компанії або планують вихід на пенсію. Протягом такого відрядження співробітник продовжує отримувати свою зарплату і соціальні виплати.

- **Проекти за участю команд**

Такі проекти за участю команд сприяють розвитку навичок роботи в команді. Зазвичай перед початком проекту в місцевій громаді співробітники з різних відділів беруть участь в семінарі з елементами планування і рольових ігор, що сприяє отриманню більш ефективних результатів від проектної роботи в команді та розвитку управлінських навичок.

- Програми наставництва

Ці програми спрямовані на розвиток навичок міжособистісного спілкування і наставництва (менторства). Наставництво може бути організоване для соціально незахищеної або безробітної молоді, ув'язнених перед виходом на свободу, школярів тощо.

- Сімейне волонтерство

Багато компаній намагаються залучити до корпоративного волонтерства не тільки співробітників, але й членів їхніх сімей. Такі заходи частіше проводяться в позакласний час, після уроків або у вихідні дні, коли вся родина може взяти участь у волонтерських заходах.

- День або Тиждень волонтерства

Міжнародні компанії вважають особливо ефективним проведення раз на рік спеціальну День волонтерства, спрямованого на певну соціальну проблему і проходить одночасно у всіх офісах. Багато організацій беруть участь у Міжнародному дні волонтера ООН.

- Комітети корпоративного волонтерства

У деяких компаніях співробітники самі об'єднуються в добровільні комітети для організації та управління програмами корпоративного волонтерства. Компанія може виділяти на їхню діяльність певний бюджет, і рішення щодо змісту програми і партнерів приймаються самими співробітниками.

- Передача технічних і управлінських навичок

Співробітники, що володіють певними професійними знаннями і досвідом, надають професійну підтримку організаціям-партнерам в місцевому співтоваристві.

- Участь у роботі опікунських рад

Дуже часто співробітники компаній входять до складу опікунської ради або правління тієї чи іншої неприбуткової організації або установи.

- Віртуальне наставництво / волонтерство

У багатьох програмах існує можливість віртуального волонтерства, яке особливо підходить в тих випадках, коли працівник не повинен відлучатися зі свого робочого місця за комп'ютером і може виступити в якості наставника, консультанта або волонтера через Інтернет.

Найбільш відповідними формату корпоративного волонтерства формами пожертв є наступні:

- Подвоєння особистих благодійних пожертвувань співробітників компаніїю

Подвоєння особистих пожертвувань співробітників компаніїю служить важливим знаком того, що керівництво компанії розділяє моральні цінності співробітників. Компанія може розробити певний регламент благодійних пожертвувань, із зазначенням того, на які потреби і в якому обов'язі компанія готова подвоювати пожертвування, що здійснюються співробітниками. Це також сприяє спрямуванню пожертвувань співробітників в пріоритетні для компанії сфери.

- Корпоративне благодійне пожертвування з урахуванням робочого часу, витраченого співробітниками-волонтерами

Часто це називається «dollars for doers» («долари за дії»). В рамках такої співпраці компанія здійснює благодійне пожертвування певній організації, в якій працюють волонтери – співробітники компанії, в обов'язі, еквівалентному вартості робочого часу, витраченого співробітниками. Компанія може також виділяти пожертви у вигляді своєї продукції тим організаціям, в роботі яких активну участь беруть співробітники-волонтери.

2.3. Переваги корпоративного волонтерства

Згідно з функціональним підходом, дослідники С. ван Ши, С. Гуетерт та Т. Венер запропонували матрицю win – win як для компанії, так і для волонтера, надавши всім функціям корпоративного волонтерства певних наслідків, що призводять до визначених результатів (див. табл. 2.1.) [50, с. 128].

Табл. 2.1.

Результати діяльності корпоративного волонтерства для компанії та співробітників-волонтерів

Функція	Наслідки для корпоративного волонтерства	Переваги для волонтера	Переваги для компанії
Цінності	Розуміння ціннісних завдань	Бути добрим громадянином, осмислити досвід та набути цілеспрямованості	Втілити КСВ-стандарти
Розуміння	Активація співробітників для отримання досвіду в новій галузі діяльності, відмінній від основних завдань компанії	Здобувати нові навички, розширити їх	Підвищення рівня співробітників, навчання персоналу
Посилення	Надати співробітникам можливість зібратися разом у незнайомій обстановці, працювати в команді, забезпечити зворотний зв'язок і соціальні контакти з бенефіціарами	Соціальні мережі, особистісний ріст, цілеспрямованість, самодостатність	Командні змагання, тимбілдинг

Кар'єра	Офіційно нагородити корпоративних волонтерів, імідж залучених співробітників, пропонувати проекти, які обіцяють розвиток особистості	Поліпшити резюме	Краща репутація, наймання і збереження можливості, більш умілі працівники
Соціальна	Зробити публічні списки з важливими учасниками (рада директорів, топ-менеджмент тощо), щоб внутрішньо «узаконити» корпоративне волонтерство та участь в ньому	Відношення до інгрупи	Зміцнення корпоративного стилю, каналів зв'язку, вирішення проблем
Захисна	Змалювати програму корпоративного волонтерства як тайм-аут, виділити відмінності між робочими обов'язками і діяльністю у програмі	Зміцнення ресурсів від вигорання / поліпшення балансу між роботою і особистим життям	Скорочення «вигорання» працівників / сприяння збалансованому ритму життя співробітників

Переваги від втілення програм корпоративного волонтерства можна поділити на три складові: переваги для організації, для співробітників та для громади (див. табл. 2.2.) [10, с. 14].

Табл. 2.2.

Переваги корпоративного волонтерства для компанії, співробітників та місцевої громади

Переваги для компанії	Переваги для співробітників	Переваги для місцевої громади
Зміцнення репутації	Розвиток особистих навичок (управління часом, презентації та спілкування)	Розробка бізнес-плану для ГО
Успішний набір і утримання кадрів, профілактика професійного вигорання	Можливість працювати в новому середовищі і розробити навички	Консультавання з питань фінансового управління, маркетингу та зв'язків з громадськістю
Підвищення морального духу та продуктивності праці	Розвинути навички роботи в команді спільно з фахівцями інших відділів	Консультавання в області договірних відносин
Професійний розвиток кадрів	Новий життєвий досвід	Проведення тренінгів
Інновації та управління змінами	Можливість внести внесок у вирішення соціальної проблеми	Створення основи для довгострокового партнерства

Справжня добровільна програма корпоративного волонтерства досягається за умови втілення мотивів власних співробітників завдяки багатьом видам волонтерської діяльності, які враховують одразу декілька мотивів. Таким чином, програми корпоративного волонтерства повинні бути приведені у відповідність з індивідуальними потребами і розроблені цілеспрямовано. КСВ компанії є справжньою і прозорою, якщо вона слугує прикладом для своєї внутрішньої громадськості.

2.4. Сучасні тенденції розвитку корпоративного волонтерства

У своїй статті «Кінець корпоративного волонтерства: необхідний крок для реального залучення волонтерів до громади» Б. Боккаландро, член Центру корпоративного громадянства Бостонського коледжу, аналізує основні форми корпоративного волонтерства та необхідність його трансформації. На думку вченої, не кожна програма корпоративного волонтерства може вирішити значну суспільну проблему, хоча за природою покликання волонтерства полягає саме у цьому. Тільки стратегічне волонтерство, яке цілеспрямовано розроблене з урахуванням всіх сильних сторін компанії, може використати повністю свій потенціал та досягти цієї мети. Як вважає Б. Боккаландро, тільки частина всіх програм корпоративного волонтерства спирається на профільну діяльність компанії, її експертизу та переваги при роботі із громадою. Більшість програм не відрізняється від випадкової сукупності волонтерів, і, таким чином, компанії утримуються від можливості побудувати стратегічні програми корпоративного волонтерства із високою результативністю. Громадянський сектор, в основному, залишається без сторонньої допомоги і має «незабудовані» проблемні сектори, незважаючи на величезний потенціал корпоративного волонтерства [25, с. 5]. Координатори програм з корпоративного волонтерства стикаються з необхідністю розроблення стратегічної програми, яка дозволить максимізувати компанії всі можливі зиски, що може не стикатися із особистісним потенціалом та потребами співробітників як волонтерів. З іншого боку, координатори наполягають на добровільності волонтерства, що, у поєднанні із прагненням компанії отримати користь від волонтерства, часто є компромісним варіантом. Як наслідок цього, корпоративне волонтерство є недостатньо ефективним.

Метою стратегічного корпоративного волонтерства, на думку дослідниці, є використання у повному обсязі професійну компетенцію співробітників для

отримання найбільшої кількості соціальних вигод. Стратегічне волонтерство має чітко визначати, які суспільні проблеми дотичні до бізнес-інтересів та компетенцій компанії, і, таким чином, модель win-win буде повністю реалізована. Так, фахівці з корпоративного громадянства М. Портер, Б. Гугінс та Ф. Мірвіс вважають бізнес-переваги необхідною складовою для найефективнішої практики корпоративного громадянства, зокрема, волонтерства [25, с. 10].

Для того, щоб громадянський сектор отримав найбільшу вигоду від внеску працівника у формі часу та таланту, потрібна нова форма стратегічної взаємодії співробітників в громади, яка фокусується на максимізації соціальних вигод та продукуванні соціального капіталу.

2.4.1. Розвиток корпоративного волонтерства в світі. Минулорічне дослідження Forbes Insights «Нова Парадигма: Волонтерство, Компетенція, Результати» свідчить, що станом на сьогодні корпоративне волонтерство більш пов'язане з досягненням бізнес-цілей, ніж у минулому. Серед респондентів, які вважають, що їхні компанії успішні в досягненні бізнес-цілей за допомогою благодійності, 78 % відзначили, що участь у корпоративному волонтерстві зараз є більш важливою справою, ніж три роки тому [52, с. 5].

Корпорації лідирують у реалізації волонтерства в порівнянні з малим бізнесом, і відбувається перехід від благодійних форм до специфічних (коли співробітники діляться своїми навичками і знаннями). Дві третини організацій у світі все частіше практикують саме специфічне волонтерство, до того ж вони більше готові інвестувати не в благодійність, а у заходи із залучення співробітників у корпоративне волонтерство. Дослідження показало, що Європа, Близький Схід і Африка більш залежні комерційно, коли мова йде про корпоративне волонтерство [52, с. 5]. І, відповідно, якщо в Америці досить закликати співробітників, щоб вони стали волонтерами, то в цих регіонах, як правило, необхідно розробити програму з мотивацією і заохоченнями.

2.4.2. Світова практика корпоративного волонтерства: огляд регіонів. Різні регіони світу мають специфічні ознаки та тенденції у розвитку корпоративного волонтерства. Ми стисло зупинимось на основних напрямках [11, с. 20-21].

Африка. В цілому регіон характеризується низьким рівнем розвитку корпоративного волонтерства. Найбільш помітним виключенням є Південна Африка, де значне число місцевих компаній організували волонтерські програми і почали спільну діяльність. У більшості африканських країн компанії зосередили свої «корпоративні соціальні інвестиції» на фінансовій підтримці неприбуткових організацій, державних ініціативах і на спонсоруванні локальних заходів у співтоваристві. Міжнародні компанії, що працюють в цьому регіоні, зі змінним успіхом залучають співробітників для участі в волонтерських програмах.

Арабські держави. У цьому регіоні корпоративне волонтерство розвивається повільно, в основному, в Об'єднаних Арабських Еміратах, Йорданії, Лівані та Єгипті, при незначному міжсекторному партнерстві. У більшості країн компанії зосередили свої «Корпоративні соціальні інвестиції» на фінансовій підтримці неприбуткових організацій, державних ініціативах і на спонсоруванні локальних заходів у співтоваристві.

Азійсько-Тихоокеанський регіон. Міжнародні компанії відзначають ентузіазм співробітників у волонтерській діяльності в цьому регіоні. Високим рівнем корпоративного волонтерства характеризуються і регіональні, місцеві компанії. Найчастіше акцент робиться на найбільш очевидні, актуальні проекти, високий рівень залучення співробітників. Також з великим ентузіазмом корпоративним волонтерством займаються молоді співробітники. У регіоні сильні традиції волонтерської допомоги при стихійних лихах, допомога у покращенні життя бідних і соціально вразливих верств населення.

Європа. На відміну від інших регіонів, в Європі корпоративне волонтерство залежить від регіональних особливостей — ролі держави у забезпеченні соціального добробуту; уявлень людей про ролі бізнес-компаній у підтримці волонтерства; співробітників, при тому, що волонтерство багатьма сприймається як приватна і особиста діяльність; а також від історії, релігії та традицій. Однак поступово корпоративне волонтерство займає центральне місце в корпоративній соціальній відповідальності більшості компаній і виступає в якості інструменту залучення співробітників.

Латинська Америка. Відмінною рисою моделі корпоративного волонтерства в цьому регіоні є те, що воно більшою мірою спрямовано на перетворення, ніж на «допомогу», на реалізацію прав громадян на участь у вирішенні даних проблем. Особисте зростання співробітників є ключовим завданням — розширення їхнього світогляду, забезпечення розуміння соціальних проблем, включення командного духу в їхню систему цінностей. Основні напрямки корпоративного волонтерства включають спільні дії співробітників з різних компаній, програми, які проводяться молодими людьми, спільне визначення пріоритетів для підтримки з боку корпоративних волонтерів і представників місцевої громади.

Північна Америка. Корпоративне волонтерство з'явилося саме в цьому регіоні і сьогодні є зрілою сформованою практикою. Компанії приділяють увагу професійному місцевому і закордонному волонтерству. Однак існує побоювання, що зрілість корпоративного волонтерства може відбитися як втрата інноваційного потенціалу. Сьогодні комерційні та неприбуткові організації вже достатньо розвинені, щоб підтримати розвиток корпоративного волонтерства за допомогою нових технологій, оцінки, консультування та професійного менеджменту.

2.4.3. Огляд розвитку корпоративного волонтерства у Німеччині, Канаді та Австралії. Для кращого розуміння форм та типів корпоративного

волонтерства ми розглянемо різні за розвитком та типом економіки країни з трьох континентів — Німеччину, Канаду та Австралію.

Результати дослідження К. Херцигом корпоративного волонтерства у ФРН показали, що корпоративне волонтерство не є невідомим інструментом управління в найбільших німецьких компаніях. Хоча традиційні види корпоративної філантропії, такі як пожертвування і спонсорство, а також підтримка волонтерської роботи співробітників фінансово або товарами, як і раніше, переважають, програми корпоративного волонтерства, які пропонують волонтерство у вільний від роботи час, є більш поширеними, ніж показували попередні дослідження [33, с. 20]. З іншого боку, не більше третини компаній застосовує практику корпоративного волонтерства систематично або регулярно.

За рахунок покращення корпоративної соціальної діяльності, корпоративне волонтерство у Німеччині може сприяти сталому корпоративному розвитку. Деякими з найбільш важливих корпоративних вигод є, з одного боку, підвищення соціальних компетенцій працівників і розвиток корпоративної культури, мотивації та ідентифікації персоналу [33, с. 21]. З іншого боку, більш високе суспільне визнання, зміцнення корпоративного іміджу і сприйняття соціальної відповідальності відносяться до числа найбільш часто згадуваних причин участі у корпоративному волонтерстві. Основним напрямком у розвитку корпоративного волонтерства у Німеччині, на думку вченого, є розробка стратегії з волонтерства та систематизація діяльності [33, с. 26].

Згідно з дослідженням, проведеним Д. Бейзіл, М. Ранте, М. Ісварамурті та ін. у 2009 році, 71 % канадських компаній заохочують власних співробітників займатися корпоративним волонтерством у робочий / вільний від роботи час [21, III]. Результати їхнього опитування показали, що співробітники мають

право взяти відпустку або відгул без збереження заробітної плати, а 29 % компаній платять власним волонтерам [21, III].

Найбільш поширеними способами підтримки волонтерства з боку компанії-роботодавця є налагодження графіку роботи та надання корпоративних коштів або обладнання для волонтерської діяльності. Деякі корпоративні волонтерські програми підтримують групове волонтерство, і понад чверть співробітників займаються як груповим, так і індивідуальним волонтерством. Дані дослідження також показали, що великі підприємства частіше, ніж маленькі, підтримують корпоративне волонтерство [21, III].

Більшість канадських компаній не відзначають волонтерів офіційно. Організації, які відзначають, можуть нагороджувати працівників призами, згадувати їх у інформаційних бюлетенях, влаштовувати на їхню честь спеціальні обіди і прийоми та писати листи подяки.

На думку компаній, двома головними перевагами корпоративного волонтерства для компаній стали покращення іміджу та поліпшення морального стану співробітників, що дозволяє поліпшити відносини із зовнішніми стейкхолдерами та підтримати місцеву громаду.

Лише 3 % опитаних компаній вказали, що мають розроблену письмову стратегію програми з корпоративного волонтерства [21, с. 1]. Проте 14 % компаній мають певну форму програми корпоративного волонтерства, яка підтримується ресурсами компанії [21, с. 1]. Як висновок, дослідники зазначили, що за допомогою вивчення корпоративного волонтерства як стратегічної ініціативи КСВ, компанії зможуть стати більш ефективними у визначенні відповідного позиціонування і рівня підтримки програми, водночас забезпечуючи соціальну допомогу громадам.

Результати опитування неприбуткових організацій Австралії, які співпрацюють з корпоративними волонтерами, свідчать, що лише 20,7 % респондентів були залучені до даної співпраці [53, с. 15]. З них 41 % сказали,

що підхід був ініційований корпорацією, а ще 24 % заявили, що до них звернулися співробітники корпорацій. Тільки 24 % некомерційних організацій самі звернулися до корпорацій [53, с. 15].

Близько 63 % програм корпоративного волонтерства проекти були розроблені некомерційними організаціями, і тільки 21,8 % - за участі корпорації [53, с. 19]. Дослідники визначили великий розкол між системними та разовими програми корпоративного волонтерства. Як зазначив один з респондентів: «Корпоративне волонтерство має потенціал для позитивних результатів для нашої організації, але воно засноване на довгострокових відносинах, які вимагають впровадження на постійній основі. Досвід нашої організації корпоративного волонтерства полягає у тому, що воно не завжди призводить до негайних зисків» [53, с. 21].

Корпоративне волонтерство є одним із найбільш ефективних інструментів для реалізації КСВ-політики організації. Існуючі форми та види волонтерства різняться між собою, але мають ряд спільних ключових ознак: системна діяльність, добровільний характер участі, організація та структурування програми, інституціоналізація програми завдяки прийняттю ключових документів з регламентації та безпосередньої участі керівництва компанії із відповідальними за волонтерство особами у розробці програми. Отримання матеріальної винагороди за волонтерську діяльність не є ознакою корпоративного волонтерства, більш того, матеріальна зацікавленість може суттєво змінити мотивацію співробітників.

Як свідчать світові дослідження, на даному етапі компанії пов'язують програми корпоративне волонтерство з власними бізнес-стратегіями та цілями, а також надають перевагу специфічному типові волонтерства, коли співробітники діляться своїми навичками та вміннями. Аналіз розвитку

корпоративного волонтерства у окремих країнах показав несистемний та нестратегічний характер волонтерства, невключеність представників місцевих громад у розробку програми корпоративного волонтерства, відсутність зворотного зв'язку від співробітників та відсутність нематеріального заохочення волонтерів. Найактивніше використовують корпоративне волонтерство міжнародні корпорації, які адаптують глобальні програми під регіон присутності.

Ми розглянули всі переваги, які отримують компанія, співробітники та місцеві громади від діяльності корпоративного волонтерства, а також навели всі функції корпоративного волонтерства, які сприяють отриманню даних переваг. Незважаючи на велику кількість програм з корпоративного волонтерства, не всі з них можуть повністю та ефективно реалізувати всі переваги через відсутність дотичної до діяльності компанії програми волонтерства. Корпоративне волонтерство обов'язково має носити системний та стратегічний характер, щоб мати якнайбільший вплив на всіх стейкхолдерів компанії та сприяти зміцненню її репутації.

РОЗДІЛ 3

КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УКРАЇНІ

3.1. Методологія дослідження стану корпоративного волонтерства в Україні

Для дослідження практик корпоративного волонтерства в Україні ми обрали такий якісний метод дослідження, як експертне глибинне інтерв'ю. За своїм характером, інтерв'ю було напівструктуроване, сфокусоване на темі дослідження.

Респонденти були поділені на дві групи:

- 1) незалежні (що не представляють певну компанію) експерти з корпоративної соціальної відповідальності;
- 2) представники компанії, які відповідають за корпоративне волонтерство.

Мета дослідження — з'ясувати сучасний стан корпоративного волонтерства та особливості програм корпоративного волонтерства в Україні. За допомогою глибинного інтерв'ю з опитуванням двох типів експертів ми намагалися розкрити наступні теми:

- 1) розвиток корпоративного волонтерства в Україні;
- 2) характерні риси корпоративного волонтерства в Україні;
- 3) основні форми та типи програм корпоративного волонтерства;
- 4) причини, що спонукають компанії впроваджувати корпоративне волонтерство.

Для цього ми розробили два види гайдів для респондентів (див. дод. А) з високим ступенем деталізації питань та з навідними запитаннями. Кожне

інтерв'ю відповідало темам дослідження, але редагувалося під кожного респондента під час бесіди. Загалом, було проведено 10 інтерв'ю (див. дод. Б) з наступними експертами:

1. Олена Губанкова, менеджер проектів, ГО «Центр «Розвиток КСВ» (2010-2012);
2. Юлія Заярна, менеджер зі сталого розвитку Дирекції зі зовнішніх зв'язків, ДТЕК;
3. Ростислав Курінько, експерт в галузі КСВ та сталого розвитку, директор Центру взаємодії бізнесу та суспільства;
4. Наталка Осташ, координатор із внутрішніх комунікацій, Україна та нові ринки Східної Європи і Центральної Азії, ПАТ «Крафт Фудз Україна»;
5. Марина Павлюк, менеджер з КСВ, ПАТ «Оболонь»;
6. Тетяна Самокиш, спеціаліст з організації масових заходів, ТОВ «Астеліт»;
7. Мирослава Супрунюк, координатор проектів з корпоративної відповідальності, PricewaterhouseCoopers LLC;
8. Наталія Теленкова, керівник комітету з питань КСВ, Ernst & Young;
9. Олена Щербина, керівник відділу сталого розвитку, Platinum Bank;
10. Олена Якимчук, менеджер з корпоративних зв'язків, ТОВ «Емвей Україна».

Під час підготовки до інтерв'ю ми зіткнулися із труднощами практичного характеру. Хоча одразу прямих відмов від інтерв'ю не було, 3 респонденти відмовились від зустрічі після отримання питань. Зокрема, Президент Фонду «Східна Європа», що організовує щорічний Національний конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні», Віктор Лях відмовився від розмови вже під час узгодженої зустрічі.

Іншою особливістю бесід з респондентами став випадок т.зв. «ефекту викривлення», коли бесіду із спеціалістом з організації масових заходів ТОВ «Астеліт» контролювала та доповнювала представниця прес-служби компанії Світлана Савченко.

Під час інтерв'ю ми стикнулися з бажанням деяких респондентів уникати певних тем і мали контролювати тему бесіди та релевантність даних респондентів за допомогою навідних питань.

3.2. Розвиток корпоративного волонтерства в Україні

Щодо загального стану корпоративного волонтерства, незалежні експерти Ростислав Курінько та Олена Губанкова одностайно відзначили поширеність корпоративного волонтерства як складової КСВ компаній, але вказали на несистемний і разовий характер переважної більшості програм з корпоративного волонтерства. На думку Ростислава Курінька, корпоративне волонтерство є розвиненою практикою, адже після кризи 2008 року більшість компаній припинили фінансування програм, направлених на зовнішню громадськість, залишивши у своєму арсеналі найбільш оптимізовані проекти, які не вимагають значних ресурсів. Тому корпоративне волонтерство, як один із найдешевших ресурсів, зараз активно впроваджується багатьма компаніями як з міжнародним, так і національним капіталом. На думку Олени Губанкової, найбільшого розповсюдження корпоративне волонтерство набуває у міжнародних корпораціях, де ініціативи з КСВ приходять «згори», з головного офісу за кордоном.

Щодо ініціювання програм корпоративного волонтерства, думки експертів розділилися: на думку Ростислава Курінька, програма ініціюється у

HR-департаменті і узгоджується з топ-менеджментом, а Олена Губанкова вважає, що наказ втілити програму волонтерства департамент отримує від керівника компанії. Саме наказовий характер та бажання топ-менеджменту зробити будь-яку програму корпоративного волонтерства інформаційним приводом для ЗМІ призводять до неефективності даних програм та несприйняття їх засобами масової інформації. Основною проблемою, на думку експерта, є недобровільний характер частини програм корпоративного волонтерства та відсутність мотивації співробітників і слабким розвитком внутрішніх комунікацій в цілому.

Так, участь у корпоративному волонтерстві не враховується у загальному заліку результативності та КРІ. Іншою проблемою є відсутність оцінки ефективності КСВ-програм в цілому, і, зокрема, програм з корпоративного волонтерства. Як зазначають експерти, у більшості випадків компанії вдовольняються кількісною оцінкою числа співробітників, зібраних коштів або проведених тренінгів тощо, не враховуючи ефективність тої чи іншої програми та її відповідність бізнес-інтересам компанії.

Розвиток програм корпоративного волонтерства активно підтримують і експертні організації. З 2011 року в Україні відбувається ряд заходів, які популяризують практику корпоративного волонтерства. Так, Фонд «Східна Європа» в партнерстві з міжнародними організаціями та бізнес-асоціаціями проводять Національний конкурс програм з корпоративного волонтерства. Учасники конкурсу мають подати кейс програми корпоративного волонтерства, де будуть розкриті наступні критерії: 1) цілі та завдання програми; 2) ресурси і проблеми; 3) як працює програма; 4) результати програми корпоративного волонтерства. Наявна кількість заявок на конкурс дає можливість зробити припущення про низький рівень системності програм корпоративного волонтерства в українських компаніях (так, у 2012 р. на розгляд журі було подано 11 програм).

З 2012 року Центр «Розвиток КСВ» проводить Дні корпоративного волонтерства, а у березні 2013 р. організував Тиждень корпоративного волонтерства, в рамках якого 15 представників компаній провели 16 годин майстер-класів з брендингу, піару та маркетингу для 130 громадських організацій [9, с. 17].

3.3. Основні напрямки корпоративного волонтерства компаній в Україні

Як вже було зазначено у методології дослідження, серед представників компаній у інтерв'ю взяли участь наступні респонденти, які напрому відповідають за розвиток та реалізацію програм корпоративного волонтерства на підприємстві.

Проведений аналіз інтерв'ю засвідчив, що у всіх компаніях корпоративне волонтерство є частиною програми з корпоративної соціальної відповідальності. Отже, всі комерційні організації, де діють програми корпоративного волонтерства, є соціально відповідальними та узгоджують корпоративне волонтерство із загальною стратегією корпоративної соціальної відповідальності. Проведені інтерв'ю показали різний стан розвитку та різні види корпоративного волонтерства, які практикуються у компаніях. Деякі організації цілком зосереджені на неспецифічному типі волонтерства, коли співробітники виконують роботу, не пов'язану із специфічними знаннями та досвідом (ПАТ «Оболонь», ДТЕК), всі решта, розвиваючи дану практику, поєднують специфічний тип (наставництво, лекції, менторство тощо) із неспецифічним (толока, допомога у будівництві або ремонті і т.д.). У переважній більшості компаній топ-менеджмент напрому включений у процес

розробки та реалізації програм корпоративного волонтерства, основними інструментами інформування співробітників є електронна розсилка, внутрішньокорпоративні видання та Інтранет (внутрішні портали організацій). Не всі компанії підраховують результати програм, і лише в одній — Ernst&Young — час, присвячений співробітниками корпоративному волонтерству, враховується при аналізі всього витраченого робочого часу. Більшість компаній заохочує співробітників нематеріально: відзначає найактивніших у листах подяки, у корпоративних виданнях та на загальних зустрічах, і лише декілька компаній враховують проведений час у загальному розрізі та дають співробітникам 8 годин на рік для волонтерства. При цьому всі респонденти зазначили важливість корпоративного волонтерства, його вплив на внутрішні комунікації, лояльність співробітників до компанії та на репутацію компанії як серед внутрішніх, так і серед зовнішніх стейкхолдерів.

Як показало дослідження, не всі компанії мають системну програму з корпоративного волонтерства, яка враховувала б потреби організації як бізнес-структури та потреби внутрішньої (співробітники) та зовнішньої громадськості (місцева громада). Наприклад, ПАТ «Оболонь» не має функції зворотного зв'язку в разі зацікавленості групи співробітників у вирішенні певної соціальної проблеми за рахунок волонтерства.

Іншою проблемою для побудови внутрішніх комунікацій є питання нематеріального заохочення співробітників та їхньої мотивації для діяльності у наступних програмах корпоративного волонтерства. Не всі компанії дякують волонтерам і відзначають найактивніших, що може гальмувати розвиток соціальної відповідальності та не сприяти побудові корпоративної репутації серед внутрішніх «бренд амбасадорів» компанії. Як зазначила Олена Щербина, керівник відділу сталого розвитку, Platinum Bank, найсильнішим заохоченням є подяка волонтерам не особисто, а у присутності їхніх колег та керівництва, наприклад, на щоквартальних зустрічах, у інформаційних матеріалах тощо.

Відсутність безпосереднього звітування за витрачені кошти, зібрані співробітниками, може стати іншою загрозою на шляху до зміцнення їхньої лояльності. Так, лише компанія «Астеліт» до кожної акції звітує відсканованими чеками, накладними та іншою документацією, а також прикріплює детальний фотозвіт про передачу придбаних на гроші співробітників необхідних речей.

Компанії не використовують корпоративне волонтерство як інформаційний привід для комунікації зі ЗМІ, хоча досвід компаній «Астеліт» та ДТЕК вказує на високу зацікавленість засобів масової інформації. Так, за перший рік існування програми «life:) Волонтери» було отримано 18 публікацій у різних видах ЗМІ (новинні агенції, ділові ЗМІ тощо).

Отримані в результаті дослідження практичні схеми втілення корпоративного волонтерства кожною з комерційних організацій дає можливість узагальнити необхідні кроки для ефективної системної програми корпоративного волонтерства у моделі win — win.

3.3.1. Досвід компанії PricewaterhouseCoopers. Компанія PwC в кожній окремій країні розробляє свою програму з корпоративної відповідальності, що базується на глобальній стратегії, однак є адаптованою до особливостей тієї чи іншої країни. Основними напрямками корпоративної відповідальності компанії є відповідальний бізнес, різноманітність і залучення, підтримка місцевих громад та охорона навколишнього середовища. Програми з корпоративного волонтерства реалізуються компанією у двох останніх напрямках.

У компанії «PwC Україна» є посада лідера з корпоративної відповідальності, що відповідає за програму з КСВ в цілому, та координатор з корпоративної відповідальності, який відповідає за розробку та реалізацію проектів. Проекти з корпоративного волонтерства можуть бути розроблені у «PwC Україна» двома шляхами: після ініціювання лідером та/або координатором з корпоративної відповідальності проект обов'язково

вноситься на розгляд працівників, чи буде їм цікаво взяти участь у ньому. Другий шлях — ініціювання проекту корпоративного волонтерства співробітником компанії. Ця ідея має обов'язково відповідати загальній стратегії з КСВ компанії. Прикладом цього може бути ініціювання співробітниками компанії участі у «Пробігу під каштанами».

Основною мотивацією для залучення працівників до волонтерства компанія вважає цікавість та релевантність проекту потребам та інтересам співробітників. До того ж, у компанії діє додаткова перевага для волонтерів. «У нас є політика під назвою «Вісім годин для волонтерства», яка дозволяє кожному працівнику раз на рік використовувати вісім годин свого робочого часу на волонтерську діяльність, - говорить Мирослава Супрунюк, координатор проектів з корпоративної відповідальності «PwC Україна». – Цей час може бути витрачено на участь в проектах в рамках програми з КСВ PwC, або поза нею, наприклад, для роботи волонтером у НПО чи в благодійному фонді».

Основними проектами корпоративного волонтерства, які реалізує компанія і які дозволили їй перемогти два рази поспіль у Національному конкурсі кейсів з корпоративного волонтерства, є «Разом у майбутнє» (2010-2011 рр.) та «Здоровий ліс, здорове суспільство, здорове довкілля» (2011-2012 рр.). Перший проект мав на меті підготувати випускників інтернатів (16-19 років) до дорослого життя після виходу з інтернату. Проект базувався на навчальній програмі, що складалась з трьох модулів (самопізнання, зустріч з компанією та інструменти для працевлаштування). Отже, основним ресурсом виступили досвід та професійні навички співробітників, що дозволяє говорити про специфічний тип корпоративного волонтерства. Варто зазначити, що за ініціативи працівників, програма була доповнена додатковими тренінгами – «Особистий бюджет та фінансове планування» та «Те, що підліток повинен знати про банківські кредити», які були спеціально розроблені фахівцями PwC. До проекту долучилися 26 волонтерів, зокрема, директор та старші менеджери,

загальна кількість годин проекту склала 200 годин робочого часу працівників: 140 годин – для підготовки та проведення тренінгів, 60 годин – для організації та адміністрування програми її координатором.

Інший проект - «Здоровий ліс, здорове суспільство, здорове довкілля» - мав на меті вирішити ряд екологічних, соціальних та економічних проблем шляхом відновлення туристичних маршрутів природного заповідника поблизу села Осмолода Рожнятівського району Івано-Франківської області. Основними ресурсами проекту стали робочий (один день) та неробочий (два дні) час співробітників компанії які виявили бажання взяти участь у реалізації проекту та їхніх родичів і друзів, робочий час координатора волонтерів та грошові кошти, виділені компанією для часткового покриття витрат на трансфер та харчування. Топ-менеджмент у проекті участі не брав, але взяли участь менеджери середньої ланки. На втілення програми компанією було витрачено близько 230 годин робочого часу працівників: 176 годин – для безпосередньої участі в поїздках і близько 50 годин – для організації та адміністрування програми. Всіма волонтерами було витрачено 108 днів (близько 2600 годин).

Інформування співробітників велося за допомогою електронної розсилки та інформації на внутрішньому порталі, дня нових співробітників проводилась презентація діяльності компанії, зокрема, і проектів корпоративної відповідальності.

Основними отриманими зисками для компанії від втілення даних проектів PwC вважає вклад у вирішення актуальних соціальних проблем, підвищення рівня мотивації та лояльності працівників до компанії та покращення робочої атмосфери всередині компанії. Компанія відзначає найактивніших волонтерів у всіх внутрішніх комунікаціях і звітує про виконану роботу на кожному етапі реалізації проекту з корпоративного волонтерства. Для зовнішньої комунікації компанія використовує квартальний бюлетень з корпоративної відповідальності.

3.3.2. Досвід ТОВ «Емвей Україна». Компанія «Емвей», що налічувала станом на 2012 р. 186 співробітників, реалізує асортимент продукції за допомогою Незалежних підприємців Amway (НПА) (близько 250 тисяч осіб). Програми з КСВ та корпоративного волонтерства, як зазначає Олена Якимчук, менеджер із корпоративних зв'язків «Емвей Україна», стратегічно та інституційно походять з сутності бізнесу корпорації Amway та її місії «Допомагаючи людям жити краще». З філософії власників-філантропів та їхнього прагнення благодійності виникла соціальна відповідальність всіх представництв міжнародної компанії.

Серед основних проектів — «Збудуй дитячий майданчик» у семи містах України, коли НПА побудували дитячі майданчики у обласних дитячих лікарнях. Частина ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності у компанії приходять «згори», частково — «знизу», від НПА. Часто НПА об'єднуються у групи волонтерів, що носить характер тимблдингу, адже НПА є незалежними особами, які не мають чіткої ієрархії. Критеріями для відбору програм корпоративного волонтерства є відповідність бізнес-стратегії та КСВ компанії в цілому. Так, зараз діє «Школа фінансової грамотності» для дітей-сиріт. Інший критерій — активне залучення у проект, як співробітників, так і НПА. Компанія оголосила конкурс на посади вчителів для цієї програми, і 16 НПА провели 52 уроки для тисячі дітей.

Хоча каналами інформування були електронна розсилка та інформація на сайті компанії, у регіональних заходах взяло участь близько сотні НПА, і було витрачено 2 400 людиногодин.

Компанія багато років підтримує «Пробіг під каштанами» і цього року стала його генеральним спонсором. У першому році марафону взяли участь понад 7 тисяч НПА, і команда компанії є найчисельнішою серед учасників. До акцій з волонтерства активно долучається і топ-менеджмент компанії, особливо до майстер-класів.

Компанія пропонує один день на рік присвячувати корпоративному волонтерству та звітує про проведені акції у корпоративному дайджесті. Компанія завжди вимірює кількість охоплених дітей, кількість витрачених годин та зібраних коштів і планує провести заохочувальний конкурс на найактивнішого волонтера. «Емвей Україна» єдина серед респондентів проводить репутаційний аудит, і результати минулого року засвідчили, що найбільше її репутація залежить від чесного та прозорого бізнесу, на що дуже сильно впливає корпоративне волонтерство. Іншими перевагами корпоративного волонтерства для компанії є підвищення лояльності та тимбилдинг.

3.3.3. Досвід ТОВ «Астеліт» (life:)). Програми корпоративного волонтерства, які зараз діють у компанії, беруть свій початок із благодійної ініціативи «life:) Dream Team» — проекта, започаткованого 2006 року, де активні співробітники на окремій платформі внутрішньокорпоративного сайту могли організовувати спільні, зокрема і благодійні, акції. У грудні 2011 році компанія запустила новий проект — «life:) Волонтери». Проект був започаткований у відділі внутрішніх комунікацій після аналізу популярності соціальних проектів всередині «life:) Dream Team» та підтриманий топ-менеджментом компанії. Всі волонтерські проекти спрямовані на розвиток life:) Community, адже взяти участь у акціях можуть не лише співробітники, а і їхні друзі та сім'ї. Компанія надала співробітникам внутрішню онлайн-платформу, де кожен, окрім поїздок до дитячих будинків, може приєднатися до діючих ініціатив: 1) виставити свій виготовлений власноруч виріб на благодійному онлайн-ярмарку (перед Новим Роком та 8 Березня), в рамках якого будь-який співробітник може обміняти свій благодійний внесок на представлені творчі роботи колег; і, таким чином, взяти участь у зборі коштів для потреб дитячих будинків; 2) провести майстер-клас для колег, зібрані кошти від входу на який підуть на допомогу дітям; 3) придбати необхідні для дітей товари та

обладнання, які можна передати в дитячий будинок самостійно або за допомогою волонтерів life:).

Перші результати програми отримали значне освітлення серед українських ЗМІ: розіславши перший прес-реліз, компанія отримала 18 публікації у ЗМІ.

Компанія обов'язково звітує про витрачені кошти і викладає на платформу як квитанції, чеки та накладні, так і фотозвіти з поїздок та передачі дитячим будинкам придбаних речей, а також відзначає найактивніших волонтерів у інформаційних матеріалах.

Основною перевагою програм корпоративного волонтерства є тимбилдинг та зміцнення лояльності співробітників. Як додала представниця прес-служби Світлана Савченко, всі компанії мають подавати приклад співробітникам та виховувати добродійну діяльність, адже першою благодійною ініціативою ТОВ «Астеліт» була довгострокова програма «Допомогти так легко», що була спрямована на допомогу дитячим будинкам.

3.3.4. Корпоративне волонтерство у компанії Ernst & Young. Наталія Теленкова, керівник комітету з питань КСВ, розповіла, що компанія обрала корпоративне волонтерство в першу чергу як можливість поділитися знаннями та досвідом співробітників, які працюють у високоінтелектуальній сфері. З 2004 року корпорація формалізувала окремі благодійні ініціативи та створила благодійний комітет. До комітету з питань КСВ входять 15 співробітників різних відділів та різних рівнів, зокрема, і генеральний директор компанії. Основними напрямками програм з корпоративного волонтерства зараз є благодійний, спрямований на дітей-сиріт та онкохворих дітей (донорство крові, фінансова допомога та поїздки до лікарень і менторські програми для дітей-сиріт), освітній (лекції у ВНЗ, університет Ernst & Young), молодіжний (участь у розробці програм, проведення тренінгів, менторство команд) та екологічний

напрямок (промоція екологічної відповідальності серед співробітників та зовнішні акції).

Волонтерство у компанії має абсолютно добровільний характер, і, у разі відсутності відгуків або слабкої зацікавленості серед співробітників на запропонований проект, він припиняється. Ernst & Young проводить щорічний моніторинг (опитування) співробітників на тему напрямків соціальної діяльності компанії та оцінювання всіх програм з КСВ.

Ernst & Young, завдяки системі обліку робочого часу співробітників, демонструє найвищий рівень оцінки часу, який співробітники приділяють корпоративному волонтерству. Всі напрямки діяльності, зокрема, КСВ, у компанії розписані за спеціальними кодами, і в кінці тижня кожен співробітник має подати табель часу. Згідно з ними, компанія оцінює кількість залучених людей та рівень популярності програм корпоративного волонтерства.

В 2012 році 53 % співробітників приєдналося до програм з корпоративного волонтерства, хоча цей показник за минулі роки складав 28-35 %. Компанія звітує про кожен захід пост-релізом на стендах та розсилкою електронною поштою. Також щоквартально випускається бюлетень з КСВ, одна з основних цілей якого є висловити вдячність волонтерам. Лист подяки, який компанія направляє волонтеру, приходиться і його наставнику. В кінці року компанія проводить спеціальний захід для волонтерів. Лояльність до компанії серед співробітників завдяки проектам корпоративного волонтерства тримається на високому рівні, і для 99 % співробітників, як показало дослідження, важливо, що компанія займається проектами з КСВ.

3.3.5. Корпоративне волонтерство у Platinum Bank. Програми з корпоративного волонтерства, що діють нині у банку, зародилися з перших трьох проектів 2007 року: «Памперс-лихоманка», «Знову до школи» та День Святого Миколая. В компанії заснований комітет з КСВ, куди входить топ-менеджмент банку включно з фінансовим директором, директором з

корпоративних комунікацій та HR-директором, і всі кроки з КСВ вирішуються «згори». «Найголовніше — це особистий приклад топ-менеджменту, - говорить Олена Щербина, керівник відділу сталого розвитку Platinum Bank, - якщо топ-менеджмент зацікавлений, співробітники також потягнуться і будуть брати участь».

Зараз всі КСВ-програми банку реалізуються на засадах корпоративного волонтерства, основним проектом якого є «Платинум посиденьки». Понад 20 тисяч дітей вже пройшли 2,5 тис. тренінгів від співробітників банку щодо фінансової грамотності в рамках «Платинум посиденьок». Додатковою мотивацією для співробітників є рейтинг найактивніших відділень, які провели найбільше уроків з «Платинум посиденьок» за місяць — через те, що у банку є два види відділень (класичні та пункти видачі кредитів), діють два окремі рейтинги.

Іншою програмою корпоративного волонтерства є «День відповідального банкіра» - співробітники самі пропонують, кому вони можуть допомогти. Після попереднього відбору співробітники можуть проголосувати і обрати найкращі варіанти, куди вони пойдуть.

У банку існує широка система пост-освітлення події: інформаційна розсилка за результатами, звіт у внутрішньому виданні (періодичність — 6 раз на рік), подяка на щоквартальній зустрічі та листи подяки не тільки на волонтерів, а й на керівників. Є і інші види заохочення: так, наприклад, після однієї акції банк зняв відеоролик про її учасників.

3.3.6. Корпоративне волонтерство у ДТЕК. Цього року на акції «Зробимо Україну чистою» енергетична компанія ДТЕК вперше застосувала масштабну програму корпоративного волонтерства як складову КСВ для всіх підприємств, що входять до складу групи, і близько 8 тис. співробітників зголосилися вийти на прибирання власних міст. Як зазначила Юлія Заярна, менеджер Департаменту зі сталого розвитку Дирекції із зовнішніх зв'язків,

ДТЕК взаємодіє із містами присутності в рамках Декларації соціального партнерства і з кожним містом розробляє щорічну програму взаємодії (з 2012 р. - трирічні стратегії на 2012-2015 рр.) зі всіма стейкхолдерами: представниками місцевої влади, місцевого бізнесу, громадських організацій тощо. Зараз існує 18 стратегій для 23 територій присутності.

Участь компанії у ЗУЧ-2013 була продиктована не стільки бажанням прибрати територію, скільки більш стратегічною метою — змінити ментальність як співробітників, так і громад міст присутності. Співробітники самостійно визначали, які громадські місця вони прибиратимуть в рамках ЗУЧ-2013. За два місяці до акції компанія почала активне інформування співробітників: електронна розсилка, корпоративна газета та внутрішній портал містили всю інформацію про захід, про координаторів акції та всю контактну інформацію, було проведено анкетування з метою визначення пріоритетних місць для прибирання. Для заохочення співробітників під час акції, окрім брендированих символічних подарунків, були влаштовані розважальні конкурси, зокрема, на найоригінальнішу знахідку неорганічного сміття. Оскільки акція довела, що співробітники готові стати волонтерами, ДТЕК планує продовжувати реалізацію програм корпоративного волонтерства, основні напрямки для розробки таких програм будуть визначатися під час щорічного дослідження корпоративної культури.

Юлія Заярна також відзначила окремі переваги корпоративного волонтерства та його впливу на стейкхолдерів: підвищення лояльності співробітників завдяки сповідуванню однакових цінностей (компанії та співробітника), тимбілдинг та подання прикладу іншим компаніям.

3.3.7. ПАТ «Оболонь» та його програми корпоративного волонтерства. Марина Павлюк, менеджер з КСВ «Оболонь», розповіла, що як напрямок КСВ корпоративне волонтерство розвивається не так і давно, якщо не враховувати найстаршу програму корпоративного волонтерства — донорство

крові. В компанії було проведене опитування персоналу, яке показало низький ступінь залученості співробітників у позаробочу активність. Через те, компанія сповідує сімейні цінності, акціонерне товариство вирішило приділяти більше уваги даній активності. Дані активності є малозатратними, і, до того ж, сприяють об'єднанню колективу, тимбилдингу та зміцненню лояльності співробітників до компанії. Окрім донорства крові, відділ маркетингу також вперше взяв участь у поїздки у дитячий будинок. На подарунки дітям компанія витратила близько 12 тис. грн, а також співробітники відділу зібрали 3 тис. грн на цукерки. Як зазначила Марина Павлюк, ключова роль у затвердженні рішень з програми належала директору з кадрових питань, який швидко затвердив всі необхідні кроки. Цього року компанія планує провести опитування та посилити дані ініціативи з корпоративного волонтерства.

3.3.8. Корпоративне волонтерство у «Крафт Фудз Україна». «Крафт Фудз Україна» налічує 13 брендів продуктової категорії, що виготовляються на двох виробничих фабриках — у м. Тростянець та в с. Старі Петрівці.

«Крафт Фудз Україна» орієнтується на глобальні пріоритети компанії Mondelez International (до жовтня 2012 року — Kraft Foods) з трьох напрямків: охорона навколишнього середовища, здоровий спосіб життя та підтримка громад. Охороною навколишнього середовища в основному займаються виробничі фабрики. Комунікаційну допомогу надає відділ корпоративних справ та зв'язків з органами державної влади. Зараз компанія найбільше зосереджена на підтримці громад. «Крафт Фудз Україна» на постійній основі допомагає місцевим громадам: лікарням, школам, встановлює спортивні майданчики тощо.

Одним з найбільших проектів напрямку здорового способу життя є програма «Здорова країна — здорова дитина», яка проводилась у 2009-2010 рр. у місцевій громаді м. Тростянець. Компанія забезпечила проведення уроків-факультативів зі здорового харчування, обладнавши кухню та провівши тренінги для вчителів.

Найбільшим волонтерським проектом є літній табір для дітей-сиріт з районів, де розташовані виробничі потужності. Кожного року 4 роки поспіль компанія відправляє дітей до табору у Карпатах. З дітьми їдуть волонтери-співробітники «Крафт Фудз Україна» як вожаті, за рахунок власної відпустки (мінімум на тиждень), і проводять майстер-класи та розважальні заняття. 2012 року в програмі взяло участь 22 волонтери (2011 р. - 38 волонтерів).

Проект «Тиждень смачних змін», що відбувається першого тижня жовтня у всіх офісах компанії Mondelez International (цього року — весь жовтень), має на меті допомогу співробітників місцевим громадам. Наприклад, у 2011 році під час робочого дня співробітники українського та казахстанського офісів, а також двох фабрик в Тростянці та с. Старі Петрівці висаджували плодові дерева у будинках для пристарілих та у дитячих будинках. Компанія забезпечила трансфер та закупила все необхідне для висадки дерев. В акції взяло участь близько 140 співробітників (якщо рахувати з Казахстаном).

З благодійних проектів за участю співробітників можна назвати проекти на Великдень, День Св. Миколая та «Пробіг під каштанами». На Великдень з дітьми з Вишгородського району співробітники компанії розписують писанки та складають великодній кошик в Українському домі в рамках Великоднього ярмарку. На День Св. Миколая співробітники жертвують гроші на подарунки дітям з дитячих будинків та відвідують їх.

Майже у всіх проектах КСВ беруть участь генеральний директор та топ-менеджмент компанії, від ідеї до реалізації. Всі програми корпоративного волонтерства ініціює відділ корпоративних справ, керуючись глобальними цінностями Mondelez International. Також співробітники можуть висловити свої побажання щодо участі у певному проекті. Компанія підтримує працівників у їхньому бажанні допомогти місцевим громадам та забезпечує організацію програми, включно з фінансовими витратами.

Компанія інформує про початок програми корпоративного волонтерства за допомогою електронної розсилки, інформації на внутрішньому сайті та на дошках оголошень. «Крафт Фудз Україна» звітує співробітникам про проведені програми на внутрішньому сайті та у щоквартальному корпоративному виданні, а також глобально звітує Mondelez International зокрема за показником людиногодин.

В компанії існує нематеріальне заохочення найбільш активних волонтерів. У 2011 році волонтерів Юлію Степанченко і Людмилу Ремшу з дочірнього підприємства компанії визнали найактивнішими волонтерами «Крафт Фудз» в Україні та на нових ринках Східної Європи і Центральної Азії. На річній церемонії їм вручили винагороду Віце-президента Kraft Foods — Delicious Difference Award, якою відзначають за значний внесок у сфері захисту довкілля або у розвиток місцевих громад. Юлія і Людмила стали першими і поки залишаються єдиними українськими співробітниками, які отримали цю відзнаку.

Компанія помічає вплив програм корпоративного волонтерства та КСВ в цілому на корпоративну культуру, на зміцнення лояльності серед працівників та потенційних співробітників. Для моніторингу ставлення співробітників та зворотного зв'язку щорічно проводиться опитування працівників щодо їхнього ставлення до корпоративної соціальної відповідальності та її програм у «Крафт Фудз Україна». «Переважає більшість працівників сказали, що це привід пишатися компанією та допомогти тим, хто цього найбільше потребує, - говорить Наталка Остащ, координатор із внутрішніх комунікацій, Україна та нові ринки Східної Європи і Центральної Азії, «Крафт Фудз Україна». - А корпоративне волонтерство має велике значення як для наших працівників, так і для бренду працедавця компанії».

3.4. Рекомендації щодо впровадження програми корпоративного волонтерства в компанії

Загальний аналіз результатів дослідження показав, що успішність програми корпоративного волонтерства та його вплив на внутрішню та зовнішню громадськість залежить від ретельної розробки програми та дотримання правил, що врахують інтереси співробітників та місцевої громади, а також сприятимуть мотивації співробітників. Базуючись на прикладах корпоративного волонтерства, ми виділили спільні риси, які притаманні успішним програмам:

1. Для забезпечення ефективності програми корпоративного волонтерства та досягнення всіх переваг (лояльність внутрішньої громадськості та зміцнення репутації серед зовнішньої) компаніям необхідно ретельно планувати програму та враховувати всі супутні ризики завчасно. Основною стратегічною проблемою є поєднання потреб співробітників та громади у виборі напрямку та конкретного місця допомоги. Саме тому першим кроком для вибору програми корпоративного волонтерства є визначення корпоративних потреб. Менеджер, який буде відповідати за волонтерство, має відповідно до місії корпорації, її корпоративних цінностей та типу корпоративної культури визначити, як волонтерська програма зможе бути приведена у відповідність до цінностей організації, а також її бізнес-стратегією — річними цілями і завданнями.

2. Наступним кроком є визначення потреб співробітників. За допомогою опитування можна визначити, які саме програми будуть корисні та цікаві для співробітників, що забезпечить високий рівень залученості внутрішньої громадськості та мотивуватиме їх до довгострокової діяльності. Врахування інтересів співробітників також покаже, що компанія цінує їхню

думку і не нав'язує власні інтереси. Створення бази даних інтересів та вмій і навичок співробітників допоможе легко ідентифікувати та обрати найоптимальнішу програму з корпоративного волонтерства.

3. Третій крок — визначення потреб місцевої громади, тобто — цільової аудиторії. Менеджер має дослідити потреби громади і, відповідно до них, обрати специфічний або неспецифічний вид волонтерства. Більшість НГО потребує консультацій у сфері аудиту, бухгалтерського обліку, зв'язків з громадськістю, а дитячі будинки, інтернати та школи — тренінгів з фінансової грамотності, з ведення домашнього бюджету або навичок самопрезентації. Іншими сферами, які завжди потребують уваги, є допомога медичним закладам, прибирання або побудова дитячих майданчиків, допомога притулкам для тварин тощо.

4. Розробка структури програми має проходити після попередніх досліджень релевантності програми волонтерства інтересам тріади «компанія — співробітники — громада». Керівництво компанії має бути активно залученим до розробки та реалізації програми, а сама програма — формалізована і включена до бізнес-стратегії або стратегії з корпоративної соціальної відповідальності організації. Основними критеріями для структури програми є цілі компанії, філософія корпоративного волонтерства, цільова аудиторія, опис реалізації програми, наявні ресурси, фінансові можливості та витрати і тривалість програми (для початківців оптимальна тривалість складає 1-2 роки). До розробки програми можна залучити інших стейкхолдерів: органи місцевої влади та самоврядування, мешканців громади і представників неприбуткових організацій.

5. Подальшим кроком є інформування співробітників та анонсування ключових акцій програми. На внутрішньому порталі необхідно створити розділ, присвячений корпоративному волонтерству, із необхідною інформацією про проект, бенефіціара, необхідні навички волонтерів, контактною інформацією та

можливістю реєстрації потенційних волонтерів. Додатково необхідно створити електронну розсилку із посиланням на сторінку акції і на контактну особу. На цьому етапі потрібно врахувати всі ризики (охочих взяти участь може бути більше, ніж було заплановано, необхідність додаткового фінансування та придбання додаткових допоміжних засобів тощо). Також необхідно продумати нематеріальне заохочення волонтерів, конкурсну програму та канали комунікації з донесення пост-освітлення (корпоративне видання, розсилка, зустріч та нагородження найактивніших волонтерів, бонуси для волонтерів у вигляді додаткового вихідного тощо).

6. Розробка критеріїв ефективності програми — наступний крок у стратегічному плануванні програми корпоративного волонтерства. Оцінка волонтерської програми — результати мають бути пов'язані з цілями компанії, має вестись чіткий облік витраченого часу співробітників та вирішено, наскільки вдалося вирішити соціальну проблему. Оцінка програми повинна проводитися для отримання важливого зворотного зв'язку для покращення майбутніх акцій програми. Всі зацікавлені сторони повинні бути оцінені для визначення досягнення цілей та цінностей, яких дотримується компанія.

7. Для інформування зовнішньої громадськості необхідно повідомити про волонтерську програму місцеві ЗМІ, а також включити всю інформацію у зовнішні документи: річний звіт, інформаційну брошуру про компанію та бойлер компанії у прес-релізах.

Проведене дослідження стану корпоративного волонтерства в Україні дозволяє говорити про волонтерство як несистемний, але поширений інструмент корпоративної соціальної відповідальності, і частина компаній не знає, як отримати зиски від його використання. Так, залишається проблема наказового характеру волонтерства і незрозуміння його принципів, але більшість компаній, які займаються цією діяльністю не перший рік, формалізували

програми, отримують зворотній зв'язок від співробітників і реалізують ті програми, в яких зацікавлена внутрішня громадськість. Недостатньо популярним залишається специфічний тип волонтерства, який реалізують аудиторські компанії, банкові установи та міжнародна компанія у сфері мережевого маркетингу. Всі компанії відзначають вплив корпоративного волонтерства на лояльність співробітників та на зміцнення репутації, але не всі компанії розробили стратегічні програми корпоративного волонтерства для досягнення даних цілей.

На основі дослідження ми запропонували рекомендації щодо розробки програми корпоративного волонтерства, які дозволять компанії зміцнити репутацію компанії як відповідального бізнесу серед внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів, а також зміцненню корпоративної культури та лояльності співробітників.

ВИСНОВКИ

Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки:

1. Корпоративне волонтерство — добровільна діяльність співробітників, яка підтримується компанією, можливо, з вкладанням матеріальних ресурсів компанії, що спрямована на вирішення певної суспільної проблеми місцевої громади. Волонтерство може відбуватися як у співпраці з громадськими організаціями, так і напряму у контакті з громадою. Корпоративне волонтерство може відбуватися в робочий час або у вільний час, разом з колегами або поодиноко, може бути одноразовою акцією або постійною діяльністю. Це поняття включає специфічний тип волонтерства, коли співробітники діляться професійними навичками (менторство, наставництво, тренінги, викладацька діяльність і т.д.), неспецифічний тип (толока, допомога у будівництві тощо), а також пожертви та збори коштів або необхідних речей.

2. Корпоративне волонтерство як інструмент корпоративної соціальної відповідальності дозволяє продукувати соціальний капітал та отримувати зиски всім учасникам тріади «компанія — співробітники — громада». Мережі, які будуються внаслідок діяльності волонтерів компанії, дозволяють компанії налагодити відносини з місцевою громадою та отримати рекомендації щодо покращення програми корпоративної соціальної відповідальності, а співробітники можуть набути нових навичок та вдовольнити власні моральні потреби.

3. Корпоративне волонтерство як інструмент зв'язків з громадськістю допомагає побудувати двосторонні, відкриті та прозорі зв'язки із ключовими стейкхолдерами. Безпрограшна модель (win — win model) допомагає компаніям зміцнити репутацію чесної та прозорої компанії та імідж соціально

відповідальної організації. Корпоративне волонтерство як інструмент зв'язків з внутрішньою громадськістю є засобом зміцнення корпоративної культури та лояльності співробітників до компанії в разі врахування інтересів та потреб співробітників і налагодження двостороннього зв'язку при виборі напрямку програми корпоративного волонтерства та нематеріального заохочення і схвалення волонтерської діяльності. Корпоративне волонтерство обов'язково має носити системний та стратегічний характер, щоб мати якнайбільший вплив на всіх стейкхолдерів компанії та сприяти зміцненню її репутації.

4. Корпоративне волонтерство є стратегічно важливим для досягнення комерційних цілей бізнес-організацій. Воно виникло з необхідності взаємодії з місцевою громадою і зараз використовується як інструмент управління корпоративною культурою, залучення співробітників, бренд-менеджменту, взаємодій із зовнішніми стейкхолдерами і для виходу на нові ринки. Зараз бажаним результатом корпоративного волонтерства є виховання в співробітниках відповідних цінностей, гордості і відданості компанії.

5. Існуючі форми та види корпоративного волонтерства різняться між собою, але мають ряд спільних ключових ознак: системна діяльність, добровільний характер участі, організація та структурування програми, інституціоналізація програми та безпосередня участь керівництва у розробці та реалізації програми. Отримання матеріальної винагороди за волонтерську діяльність не є ознакою корпоративного волонтерства, більш того, матеріальна зацікавленість може суттєво змінити мотивацію співробітників.

6. Сучасним трендом у розвитку корпоративного волонтерства є розуміння компаніями зв'язку між ним та бізнес-цілями, його релевантності професійній діяльності організацій. Корпоративне волонтерство більш розвинено серед міжнародних корпорацій, ніж серед предстаників малого бізнесу. Все більше компаній переходять від благодійних форм волонтерства до специфічного типу, коли співробітники діляться своєю професійною

експертизою та своїм знанням. Дві третини організацій у світі все частіше практикують специфічне волонтерство, інвестуючи не у благодійність, а у способи алування співробітників до програм корпоративного волонтерства.

7. На відміну від американських волонтерів, яким достатньо закликати про допомогу, співробітникам організацій, розташованих в Європі, на Близькому Сході та Африці, необхідна ретельно розроблена програма з залучення та заохочення (мотивації) приєднатися до корпоративного волонтерства. Аналіз розвитку корпоративного волонтерства у Німеччині, Канаді та Австралії показав несистемний та нестратегічний характер програм корпоративного волонтерства, комплексної підтримки волонтерства комерційними організаціями і відсутність зворотного зв'язку від співробітників та інструментів їхнього мотивування.

8. Стрімкий розвиток корпоративного волонтерства в Україні відбувся після фінансової кризи 2008-2009 рр., коли компанії скоротили програми з КСВ та зв'язків з громадськістю, залишивши найоптимальніші рішення, які не вимагають значних фінансових інвестицій. Хоча всі опитані українські комерційні організації є соціально відповідальними та узгоджують корпоративне волонтерство із загальною стратегією КСВ, існує різний стан розвитку та різні види корпоративного волонтерства. Наприклад, при майже однаковій кількості співробітників, Platinum Bank та ПАТ «Оболонь» мають кардинально різний масштаб програм корпоративного волонтерств та ступінь залученості співробітників у них. Деякі організації цілком зосереджені на неспецифічному типі волонтерства (ПАТ «Оболонь», ДТЕК), що можна визначити як початковий рівень розвитку корпоративного волонтерства в організаціях, інші ж поєднують специфічний тип (наставництво, лекції, менторство тощо) із неспецифічним (толока, допомога у будівництві або ремонті і т.д.).

9. Проведене дослідження стану корпоративного волонтерства в Україні дозволяє говорити, що, незважаючи на певну кількість програм, не всі з них можуть повністю та ефективно реалізувати переваги через відсутність врахування інтересів співробітників, несистемний характер діяльності та відсутність мотивації співробітників.

10. Розроблені нами критерії для впровадження програми корпоративного волонтерства дозволять ефективно втілити програму та задовольнити потреби всіх учасників. Основними критеріями є попереднє дослідження потреб громади та співробітників і обов'язкова релевантність програми бізнес-цілям та місії організації, її корпоративній культурі та цінностям. Для підвищення лояльності та демонстрації важливості думки співробітників компаніям необхідно проводити моніторинг пропозицій з корпоративного волонтерства та враховувати побажання співробітників, а також нематеріально заохочувати співробітників до волонтерської діяльності, що дозволить зробити їх «бренд амбасадорами» організації.

11. Більшість компаній не проводять інформаційних кампаній з приводу освітлення діяльності співробітників у сфері корпоративного волонтерства, незважаючи на інтерес з боку ЗМІ до даної теми. Анонсування та пост-освітлення програми як інформаційні приводи сприятимуть інформуванню стейкхолдерів про діяльність організації та зміцненню її корпоративної репутації як відкритої та відповідальної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аллен К.* Состояние корпоративного добровольчества. - Режим доступу:
http://www.hse.ru/data/2011/09/20/1267222646/Состояние_корпоративного_добровольчества.doc (станом на 07.04.2013).
2. *Белановский С.* Глубокое интервью: Учебное пособие. – М.: Никколо-Медиа, 2001. – 320 с.
3. *Белявська К.* Соціальна відповідальність бізнесу: еволюція поглядів на проблему / К. Белявська К. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 1. – С. 228–234.
4. *Благов Ю.* Корпорация как моральный агент / Благов Ю. // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4, №4. – С. 93–98.
5. *Божкова В.* Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / Божкова В., Сагер Л. // Механізм регулювання економіки. – 2010. – №1. – С. 145–153.
6. *Вітковська І.* Соціальна відповідальність: теоретичний аспект аналізу / Вітковська І. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2011. – № 948. – С. 45–48.
7. *Гирик О.* Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / Гирик О., Денис О., Дубовик О. – К. : УБС НБУ, 2009. – 258с.
8. *Гулевська-Черниш А.* Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід. За результатами дослідження / Гулевська-Черниш А., Непочатова Д., Паливода Л. – К. : Салютіс, 2010. – 60 с.
9. *Зінченко А., Саприкіна М.* Розвиток КСВ в Україні у 2012 році. Прогнози на 2013 рік. - 2013. - Режим доступу: [http://www.csr-ukraine.org/.../file/zvit-last-2_\(4\).pdf](http://www.csr-ukraine.org/.../file/zvit-last-2_(4).pdf) (станом на 01.04.2013).

10. Корпоративное волонтерство: опыт российских и международных компаний / під ред. О. Корф. - Режим доступу: http://www.youth.crno.ru/docs/AN00517_Buklet.pdf (станом на 02.03.2013).

11. Сапрыкина М. Корпоративное волонтерство: с чего начинать? – К., 2011. – 53 с.

12. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / Саприкіна М., Саєнсус М., Зінченко А., Ляшенко А., Місько Г. – Київ: Фабований лист, 2011. – 480 с.

13. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Котлер Ф., Лі Н. ; Пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.

14. Міжнародний стандарт—верифікації не фінансових звітів: AA1000SES:2011 (Stakeholder Engagement Standard AA).

15. Петрушенко Ю. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності / Ю.Н. Петрушенко, О.В. Дудкін // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2009. – Вип. 37-3. – С. 25 – 31.

16. Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги: ДСТУ ISO 206000: 2009. – [Чинний від 2009-05-28]. – К. : Національний стандарт України.

17. Соціальна відповідальність бізнесу, розуміння та впровадження: Публікація ООН в Україні. – К.: 2005. – 78 с.

18. Allen K. The big tent. Corporate Volunteering in the Global Age / Allen K. - 2012. - Режим доступу: http://iave.org/sites/default/files/The%20Big%20Tent%202012_0.pdf (станом на 05.04.2013).

19. Allen K. Global companies volunteering globally / Allen K., Galiano M., Hayes S. - 2011. - Режим доступу:

<http://www.gcvcresearch.org/v1/images/global%20companies%20volunteering%20globally.pdf> (станом на 04.04.2013).

20. *Allen K.* The social case for corporate volunteering / Allen K. // Australian Journal On Volunteering. - 2003. - Vol. 8, № 1. - P. 59 – 62.

21. *Basil D.* Business Support for Employee Volunteers in Canada / Basil D., Runte M., Easwaramoorthy M., Barr C. - 2006. - Режим доступа: http://library.imaginecanada.ca/files/nonprofitscan/kdc-cdc/imagine_business_support_report.pdf (станом на 03.04.2013).

22. *Basil D.* Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada / Basil D., Runte M., Easwaramoorthy M., Barr C. // Journal of Business Ethics. - 2009. - V. 85. - P. 387–398.

23. *Basil D.* Company support for employee volunteerism: does size matter? / Basil D., Runte M., Basil M., Usher, J. // Journal of Business Research. - 2011. - Vol. 64, № 1. - P. 61–66.

24. *Bell C.* Using employee volunteering programs to develop leadership skills / Bell C. // Development and Learning in Organisations. - 2007. - Vol. 21. - P. 6–8.

25. *Boccalandro B.* The End Of Employee Volunteering: A Necessary Step To Substantive Employee Engagement In The Community / Boccalandro B. - 2010. - Режим доступа: <http://www.cccdeutschland.org/sites/default/files/CCCDebatte%2007%20engl%20final2.pdf> (станом на 10.04.2013).

26. *Booth J.* Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations / Booth J., Park K., Glomb T. // Human Resource Management. - 2009. - Vol. 48. - P. 227-249.

27. *Carroll A.* The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders / Carroll A. // Business Horizons. – №34 (4). – 1991. – p. 39–48.

28. *Clary E.* Community involvement: opportunities and challenges in socializing adults to participate in society / Clary E., Snyder M. // Journal of Social Issues. - 2002. - Vol. 58. - P. 581-591.

29. Corporate Volunteering Survey. - Volunteering Australia Inc., 2006. - Режим доступа:
<http://www.volunteeringaustralia.org/files/ch688lp57v/corporate%20volunteering%20survey.pdf> (станом на 05.04.2013).

30. Defining Corporate Social Responsibility: A Systems Approach For Socially Responsible Capitalism / Richard E. Smith. - Режим доступа:
http://repository.upenn.edu/od_theses_mp/9/ (станом на 05.03.2013).

31. Deloitte Volunteer IMPACT Survey. Executive Summary - 2011. - Режим доступа:
http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_2011DeloitteVolunteerIMPACTSurvey_ExecutiveSummary_060311.pdf (станом на 01.05.2013).

32. *Graafland J.* Strategic and moral motivation for corporate social responsibility / Graafland J., van de Ven B. // Journal of Corporate Citizenship. - 2006. - Vol. 22. - P. 111-123.

33. *Herzig C.* Corporate volunteering in Germany: survey and empirical evidence / C. Herzig. - 2004. - Режим доступа:
http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/50-4downloadversion.pdf (станом на 10.04.2013).

34. *Hills G.* Volunteering for Impact. Best Practices in International Corporate Volunteering / Hills G., Mahmud A. - 2007. - Режим доступа:
http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2007/9/volunteering/volunteering_for_impact (станом на 05.04.2013).

35. *Holroyd C.* Corporate Volunteering. Helping to Build Business and Community Sustainability / Holroyd C., A. Silver. - 2001. - Режим доступа:

<http://vrcalliance.org/alliance/downloads/vol/paperwork/Corporate%20Volun...ng%20Handbook.pdf> (сТАНОМ НА 03.04.2013).

36. *Hond F. den.* Managing corporate social responsibility in action: talking, doing and measuring / Hond F. den, Bakker F. de, Neergaard P.. – UK: Ashgate Publishing, Ltd., 2007. – 265 p.

37. *Houghton S.* Connecting the two faces of CSR: does employee volunteerism improve compliance? / Houghton S., Gabel J., Williams D. // *Journal of Business Ethics.* - 2009. -Vol. 87. - P. 477–494.

38. *Logsdon J.* Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis / Logsdon J., Wood D. // *Business Ethics Quarterly.* - 2002. - Vol. 12, №2. - P. 155 – 187.

39. *Lorenz C.* How, why, and to what end? Corporate volunteering as corporate social performance / Lorenz C., Gentile G.-C., Wehner T. // *Int. J. Business Environment.* - 2011. - Vol. 4, № 2. - P. 183 – 205.

40. *Macduff N.* An Introduction to the Multi-Paradigm Model of Volunteering / N. Macduff // *Volunteer Leadership.* - 2006. - Fall. - P. 31 – 36.

41. *MacPhail F.* Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada / MacPhail F., Bowles P. // *Journal of Business Ethics.* - 2009. - Vol. 84. - P. 405–416.

42. *Madden K.* How and why small to medium sized enterprises (SMEs) engage with their communities: an Australian study / Madden K., Scaife W., Crissman K. // *International Journal of Non-Profit and Voluntary Sector Marketing.* - 2006. - Vol. 11. - P. 49–60.

43. *Moon, J.* Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society / Moon, J., Crane A., Matten D. // *Business Ethics Quarterly.* - 2005. - Vol. 15, № 3. - P. 427-451.

44. *Muthuri J.* Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility / Muthuri J., Matten D., Moon J. - Режим доступа:

http://www.sozialengagiert.ch/cms/fileadmin/user_upload/Muthuri_et_al_EV_in_BJM.pdf (станом на 11.04.2013).

45. *Pedersen, E.* Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice / Pedersen E. // *Business and Society*. – 2011. – № 26. – p. 137–163.

46. *Peloza, J.* The marketing of employee volunteerism / Peloza, J., Hudson, S. and Hassay, D.N. // *Journal of Business Ethics*. - 2009. - Vol. 85. - P.371–386.

47. *Penner, L.A.* Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: an interactionist perspective / Penner, L.A. // *Journal of Social Issues*. - 2002. - Vol. 58. - P. 447–467.

48. *Peterson, D.* Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs / Peterson, D. // *Journal of Business Ethics*. - 2004. - Vol. 49. - P. 371–386.

49. *Pohl M.* Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully / Pohl M., Tolhurst N. – London England; New York, NY: Wiley, 2009. – 368 p.

50. *Schie S. van.* No corporate volunteering without volunteers / Schie S. van, Guentert S., Wehner T. // *Int. J. Business Environment*. - 2011. - Vol. 4, № 2. - P. 121 – 132.

51. *Spraul K.* Social Movements Producing Social Capital: The Case of Corporate Volunteering / Spraul K. - 2010. – Режим доступа: <http://www.egosnet.org/jart/prj3/egosnet/data/uploads/OS%202010/W-078.pdf> (станом на 11.04.2013).

52. The New Paradigm: Volunteerism. Competence. Results // *Forbes Insights*. - 2011. - Режим доступа:

http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/philanthropy_csr_2011.pdf (станом на 07.04.2013).

53. Two Way Street: corporate volunteering in the not for profit sector. - Volunteering Australia Inc., 2011. - Режим доступа: http://www.volunteeringaustralia.org/files/YJ8C2R8ML5/VA%20Corporate%20Volunteer%20report%20-%20%20two%20way%20street_.doc (станом на 10.04.2013).

54. *Tuffrey, M.* Good Companies Better Employees: How Community Involvement and Good Corporate Citizenship can enhance Morale, Motivation, Commitment and Performance / Tuffrey M. - 2003. - Режим доступа: https://www.centrica.com/files/reports/2005cr/files/csr_Good_companies_better_employees.pdf (станом на 13.04.2013).

55. *Voort van der.* 'Managing' corporate community involvement / Voort van der, J.M., Glac, K. and Meijs L. // Journal of Business Ethics. - 2009. - Vol. 90. - P. 311-329.

56. *Walker C.* Impacts of an Employee Volunteering Program on Employee Attitudes in Australia / Walker C., Dharmalingam A. - Режим доступа: http://www.allianceresearch.com.au/userfiles/file/Impacts_of_Corporate_Volunteering_An_internal_review.pdf (станом на 11.03.2013).

ДОДАТОК А

Гайди глибинних інтерв'ю для незалежних експертів та представників комерційних організацій

Гайд 1. Питання для інтерв'ю з незалежним експертом представником компанії

1. Розкажіть про сьогоднішню практику корпоративного волонтерства в Україні (наскільки розвинено, які компанії практикують)?
2. Які характерні риси українського корпоративного волонтерства (види волонтерства, характер - системний / разовий; оплачуване / неоплачуване волонтерство)?
3. Чи бере участь топ-менеджмент в розробці та реалізації програм корпоративного волонтерства?
4. Хто відповідає за волонтерство в компаніях?
5. Чи вимірюють компанії результати від волонтерських програм, чи оцінюють ефективність або це скоріше благодійні акції?
6. Як корпоративне волонтерство може вплинути на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію організації?
7. Як розвинути практику волонтерства в Україні? Чого не вистачає компаніям, що реалізують волонтерські програми?

Гайд 2. Питання для експертного інтерв'ю з представником компанії

1. Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?
2. Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?
3. Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?
4. Скільки співробітників приєдналося до програми? Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?
5. Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?
6. Які результати цієї програми? Як відбувалося їхнє вимірювання, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?
7. У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?
8. Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?
9. Як розвинути практику волонтерства в Україні?

ДОДАТОК Б

Транскрипти до експертного інтерв'ю щодо стану корпоративного волонтерства в Україні

Транскрипт Б1. Ростислав Курінько, експерт в галузі КСВ та сталого розвитку, директор Центру взаємодії бізнесу та суспільства

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Розкажіть про сьогоdnішню практику корпоративного волонтерства в Україні (наскільки розвинено, які компанії практикують)?

Кількісно не скажу, але розвинено дуже, тому що криза 2008 року дуже вплинула на КСВ-програми компаній, фактично відкинувши левову частку програм, зокрема, і благодійних, залишивши ефективні рішення, які оптимізовані та використовують переважно внутрішні ресурси. З року в рік кількість програм корпоративного волонтерства зростає.

Які характерні риси українського корпоративного волонтерства (види волонтерства, характер – системний / разовий; оплачуване / неоплачуване волонтерство)?

Практикують як представники міжнародного бізнесу, так і національні компанії, склад компаній, що практикують, є різний, переважають західні корпорації. Глобально, це або екологічно орієнтоване волонтерство, або спорт і здоров'я, а також і дитячі програми. Напевно, в масштабах країни характер волонтерства не дуже системний. Компанії, з якими я працюю, надають оплачуваний вихідний день для волонтерської діяльності співробітників. Але волонтерська діяльність не «защита» у КРІ співробітників серед всіх компаній, рахунок йде про одиниці компаній, які це практикують.

Чи бере участь топ-менеджмент в розробці та реалізації програм корпоративного волонтерства?

Скажу чесно, програми народжуються у відділі HR, але на стадії узгодження та реалізації топ-менеджмент присутній, це момент особистих переваг, але масові заходи топ-менеджмент загалом відвідує. Тобто, топ-менеджмент не ініціює програми і не організує, але підтримує.

Хто відповідає за волонтерство в компаніях?

Як правило, це HR-відділ, це все-таки персонал, але також є і PR-департаменти, які це курують.

Чи вимірюють компанії результати від волонтерських програм, чи оцінюють ефективність або це скоріше благодійні акції?

Комплексно проблема полягає у відсутності оцінки ефективності всієї КСВ-діяльності та програм. В Україні, окрім як у ДТЕК, немає системи оцінки та моніторингу КСВ-проектів, будь-яких, не лише волонтерства. Можуть оцінювати або за допомогою опитувань, або за кількісними показниками.

Як корпоративне волонтерство може вплинути на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію організації?

Напевно, на імідж та репутацію впливає не саме волонтерство, а як компанія прокомунікувала про волонтерську діяльність. Якщо комунікація якісна, як зовнішня, так і внутрішня, то все добре. Про внутрішню я маю на увазі, що співробітники самі вдома розповідають про цей досвід та пишаються цим. З точки зору відпрацювання бізнес-функцій, звісно, це знімає соціальну напругу, прищеплює цінності і симпатію до компанії. Спеціально не використовую терміни «мотивація» та «лояльність», адже все це є наслідком впливу діяльності.

Як розвинути практику волонтерства в Україні? Чого не вистачає компаніям, що реалізують волонтерські програми?

Перше, що спадає на думку, це якщо державна підтримка буде хорошою, з іншої сторони, якщо приділяється увага показникам КРІ, інвестиційної привабливості, топ-менеджмент має ініціювати ці речі. Навряд чи

звільнення від податків або державне регулювання сприятиме розвитку корпоративного волонтерства. Можливо, технологічний аспект – не всі компанії розуміють, як правильно скласти програму корпоративного волонтерства. Волонтерство часто залежить від поставлених внутрішніх комунікаціях, і не завжди це у наших компаніях це сильна сторона.

Транскрипт Б2. Олена Губанкова, менеджер проектів, ГО «Центр «Розвиток КСВ» (2010-2012)

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Розкажіть про сьогоденну практику корпоративного волонтерства в Україні (наскільки розвинено, які компанії практикують)?

В основному, практикують міжнародні компанії, тому що у них це розвинено у головних офісах, тому вони отримують вказівки практикувати це в Україні. В принципі, корпоративне волонтерство є на першому етапі свого розвитку, з прикладів, компанія ДТЕК взяла участь в акції «Зробимо Україну чистою – 2018» та вивела 7 тисяч осіб на цю акцію.

Які характерні риси українського корпоративного волонтерства (види волонтерства, характер – системний / разовий; оплачуване / неоплачуване волонтерство)?

В основному, співробітників не розуміють, для чого їх виводять на акції волонтерства, часто немає добровільної участі. Це неоплачувана діяльність із разовим характером, немає системності, і в першу чергу, потрібно розвинути розуміння добровільності корпоративного волонтерства.

Чи бере участь топ-менеджмент в розробці та реалізації програм корпоративного волонтерства?

Насправді, топ-менеджмент першим в компанії приймає рішення про розвиток та втілення програм корпоративного волонтерства і дає вказівки співробітнику, який буде цим займатися. В основному, він переглядає програму та бере участь у публічних заходах.

Хто відповідає за волонтерство в компаніях?

Це люди, які займаються в цілому КСВ-діяльністю, і в кожній компанії це по-різному: в Ernst & Young створений комітет з КСВ, у life:) КСВ

займається спеціаліст із внутрішніх комунікацій, у ДТЕК є менеджер з КСВ, який безпосередньо займається всіма питаннями, зокрема і волонтерством.

Чи вимірюють компанії результати від волонтерських програм, чи оцінюють ефективність або це скоріше благодійні акції?

Перше, щоб написати прес-реліз по результатам діяльності, вони вимірюють кількісні показники, наприклад, якщо це прибирання сміття, то скільки пакетів сміття було зібрано, які види сміття тощо. З приводу ефективності – через те, що волонтерство у компаніях поки що лише зароджується, їм важко виміряти ефективність та подальшу стратегію.

Як корпоративне волонтерство може вплинути на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію організації?

Кожен співробітник, коли йде на роботу, думає, в першу чергу, про заробіток, але якщо у компанії розвинене корпоративне волонтерство, він бачить, що компанія турбується про інших, про середовище, і тому це допомагає об'єднати колектив. Корпоративне волонтерство може замінити тимбилдинг, які дорого коштують, в принципі, воно впливає на імідж, але лише якщо воно добровільне та носить системний характер.

Як розвинути практику волонтерства в Україні? Чого не вистачає компаніям, що реалізують волонтерські програми?

Це має бути добровільний характер участі. Наприклад, я спілкувалась із менеджером «ВіДі Груп», яка займалась корпоративним волонтерством, і вони після акції розміщували лише у соціальних мережах інформацію, що стільки-но людей вийшло на акцію. Головна суть для них – участь співробітників, щоб вони могли зробити внесок у розвиток громади. Тобто, волонтерство та КСВ має робитися не для «піару», а для самої компанії та її співробітників, це перше, а друге – має носити системний характер. Раніше, в ССРСР, якщо ти береш активну участь у волонтерських програмах, ти отримуєш більше днів до відпустки, тобто, потрібне заохочення та мотивація, її вдосконалення.

Транскрипт БЗ. Мирослава Супрунюк, координатор проектів з корпоративної відповідальності, PricewaterhouseCoopers LLC

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Стратегія з КСВ є невід'ємною стратегією загальної, глобальної стратегії PwC (сітки), тому вона розроблялася на всю мережу компаній. У нас є Рада з КСВ, яка займається стратегією з КСВ та визначає її напрямки. Щоб втілювати стратегію на територіальному рівні, наприклад, в Україні, розробляється програма з КСВ, частиною якої є корпоративне волонтерство. PwC має такі напрямки КСВ, як відповідальний бізнес, різноманітність і залучення, підтримка місцевих громад та охорона навколишнього середовища. Програми з корпоративного волонтерства реалізуються у двох останніх напрямках.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Розкажу про два основних проекти, переможці Національного конкурсу корпоративного волонтерства. Перший проект називається «Разом у майбутнє», робили з неурядовими організаціями спільно. Проект мав на меті підготувати дітей-випускників школи-інтернату до дорослого життя. Це відбувалось за допомогою освітньої програми, яка складалася із трьох модулів, кожен модуль складався з 3-4 тренінгів на різні теми (психологічний модуль, модуль з інструментів працевлаштування, як і де шукати пропозиції роботи, модуль з представниками PwC, де вони розповідали про професію та досвід). Працівники запропонували самі додати декілька тренінгів: з фінансової грамотності, з банківських кредитів тощо. Завершилося все візитом до нашого офісу.

Підготували ми пропозицію взяти участь, розіслали співробітникам, і всі зацікавлені могли реєструватися в якості волонтерів-тренерів. У нас є розсилка на всіх працівників (e-mail та Intranet), постери, презентації — кожен раз, коли приходять нові люди, ми робимо презентацію програм і запрошуємо до участі.

Загалом, на втілення було витрачено 200 годин робочого часу працівників (проект вимагав робочого часу), з них 140 годин — час волонтерів, 60 годин роботи координатора на організацію. Всього, 26 волонтерів взяло участь у проекті.

Другий проект називався «Здоровий ліс, здорове суспільство, здорове довкілля» у партнерстві з неурядовими організаціями мав на меті захист довколишнього середовища та відновлення інфраструктури і просування Карпатського регіону. Проект складався з трьох поїздок співробітників до заповіднику поблизу села Осмолода Рожнятівського району Івано-Франківської області, три триденні поїздки з 13-15 волонтерів кожна. Вони їхали для допомоги відновлювати інфраструктуру регіону, туристичних притулків та очистити ліс від сміття. Партнери участь не приймали, але приймали участь старші менеджери. На втілення компанія витратила близько 230 годин робочого часу працівників: 176 годин – час волонтерів у поїздках і близько 50 годин для організації та адміністрування програми. Всіма волонтерами було витрачено 108 днів (2600 годин).

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

В нашій компанії є лідер з корпоративної відповідальності, який відповідає за КСВ-програму на цій території, а є координатор з корпоративної відповідальності — це людина, яка відповідає за розробку програми, втілення проектів, пошук партнерів, задіяння волонтерів і т.д.

Скільки співробітників приєдналося до програми? Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Залучаються, в основному, двома шляхами. Лідер або координатор мають ідею проекту, розробляють проект і роблять комунікацію програми, що є такий проект. Потім call for volunteers — питаємо людей, чи їм це буде цікаво, бо це має робитися на добровільних засадах, не має бути примусовості. Друга схема — коли до лідера або координатора приходять співробітники зі своєю ідеєю. У нас так було минулого року, коли наш колега запропонував створити команду PwC для участі у «Пробігу під каштанами». Може бути ініціатива «зверху» або «знизу». І там, і там все має бути добровільно. Волонтер — це той, якого мотивують, але не змушують.

Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?

Є проекти, які вимагають робочого часу, є проекти, які проводяться у неробочий час, наприклад, толока по суботах або поїздка у вихідні у підшефний дитячий будинок. У нас є політика під назвою «Вісім годин для волонтерства», яка дозволяє кожному працівнику раз на рік використовувати вісім годин свого робочого часу на волонтерську діяльність. Цей час може бути витрачено на участь в проектах в рамках програми з КСВ, або поза нею, наприклад, для роботи волонтером у НПО чи у благодійному фонді. Волонтерів згадуємо у всіх комунікаціях, їхні імена на слуху постійно.

Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Звітуємо ми по факту, по частинах проекту, в першу чергу, для працівників, - ньюслеттер. Для зовнішньої комунікації — кварталний ньюслеттер англійською та українською мовами.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Найкраща мотивація — це придумати цікавий проект, який зацікавить людей.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Добре вплинуло на атмосферу у компанії, люди з різних відділів беруть участь, спілкуються між собою, елемент тимблдингу тут є. Впливає на рівень мотивації та лояльності до компанії. Плюс, зміна роботи — це вже відпочинок.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Це не вимагає великих ресурсів, проекти повинні бути дотичними до самого бізнесу компанії. Для того, щоб робити проекти, потрібно мати сильну комунікацію із співробітниками, потрібно розуміти, які проекти підуть, а які — ні. Ці проекти — користь для суспільства, для компанії, покращується атмосфера, люди мотивуються, підвищується лояльність.

Транскрипт Б4. Олена Якимчук, менеджер з корпоративних зв'язків ТОВ «Емвей Україна»

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Скажу коротко про компанію. Компанія «Емвей» минулого року налічувала 186 співробітників в Україні. Компанія займається реалізацією асортименту продукції за допомогою дистриб'юторів — Незалежних підприємців Amway (НПА). В середньому, кількість НПА в Україні складає близько 250⁰ тисяч. Програми з КСВ та корпоративного волонтерства стратегічно та інституційно походять з сутності бізнесу корпорації Amway та нашої глобальної місії «Допомагаючи людям жити краще», з філософії власників та їхнього прагнення благодійності, особистих пожертв. Власники вирішили створити бізнес, який принесе не тільки їм користь, але й дасть можливість заробляти іншим, не просто продавати продукцію, але й допомагати іншим людям жити краще. Бізнес має віддавати суспільству, завдяки якому він заробив, частину прибутку, і розвиток суспільства став частиною бізнес-стратегії.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

У нас було багато різних проектів, довгий час ми працювали з благодійним фондом «Единственная», створювали проекти самостійно. Коли у нас був маркетинговий проект «Amway тур», роад-шоу, паралельно зробили волонтерський проект «Збудуй дитячий майданчик» у семи містах. Тоді ми розуміли, що ми нічого не залишимо у місті після роад-шоу, тому додатково вирішили побудувати дитячі майданчики у регіональних лікарнях.

«Пробіг під каштанами» - ми стали генеральним спонсором цього проекту цього року. Взагалі, ми спочатку розраховували на киян, але за два тижні зареєструвалося 7 тисяч учасників, ми є найчисельнішою командою не один рік поспіль.

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

Є моменти push та pull, у співробітників багато енергії, адже всі люди, що продають, дуже активні, тому вони часто пропонують різні проекти. Компанія підтримує дані ініціативи, часто — фінансово.

Немає функціональної ієрархії серед дистриб'юторів, тому є такий елемент тимбілдингу, коли НПА об'єднуються у групи волонтерів, це такий тимбілдинг, бо один від одного вони не залежать. Є два ступені: щось вони роблять самостійно, а є проекти, де компанія виступає організатором та запрошує дистриб'юторів. Також часто ми дивимось, що роблять інші офіси, адаптуємо їхній досвід, а, наприклад, акція з будівництва дитячих майданчиків — повністю моя ідея. По-різному буває.

Цього року до нас прийшов новий директор, він вже готовий бігти у марафоні, завжди на відкриття або закриття проектів приїжджало керівництво, брало участь у майстер-класах.

У нас є чіткі критерії відбору програми: по-перше, відповідність нашій діяльності та експертизі. Наприклад, ми говоримо про розвиток підприємницького мислення, і поточний проект — школа фінансової грамотності для дітей-сиріт. Наша задача — активно долучатися у проект, як серед працівників адміністративного офісу, так і дистриб'юторів. Що ми зробили? Оголосили конкурс, бо ці люди мають вміти викладати та спілкуватися з дітьми, ми зробили додаткову групу з числа наших

співробітників — в нас було 75 анкет, ми обрали 16 дистриб'юторів. Вони й провели за два місяці 52 уроки для майже тисячі дітей.

Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Є декілька каналів: регулярні зустрічі та тренінги для дистриб'юторів, вони самі організують проекти, і представник компанії доносить основну інформацію, це специфіка бізнесу прямих продажів. Є сайт та електронна розсилка, один з найефективніших каналів, і офіційні групи в соціальних мережах. Є внутрішній дайджест новин, він більше для пост-освітлення, але дуже важливий.

Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?

Тут залежить: дистриб'ютори працюють за рахунок особистого часу, а співробітники у відрядженнях — це робочий час. У наших співробітників є можливість використовувати один день на волонтерство.

Як відбувалося вимірювання результатів, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Прямих показників немає, є загальні показники, що ми інтегруємо у глобальні європейські показники: кількість охоплених дітей, кількість волонтерських годин та сума зібраних коштів.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Заохочення немає, але планую зробити конкурс для волонтерів. Мотивація... навіть не знаю, почуття команди, це важливо для дистриб'юторів. Це допомагає їм у бізнесі. Для співробітників — є лідери, які беруть участь у кожному проекті. Змушувати тут не можна, бо буде мотивація «від», а не «до».

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

У нас є репутаційний аудит, минулого року провели і визначили, які параметри впливають на репутацію. Перший — це чесний і прозорий бізнес, і корпоративне волонтерство дуже впливає на це, хоча напряду їх складно пов'язати, на перший погляд. Волонтерство теж увійшло у топ-5 параметрів.

Впливає на лояльність, взаємовідносини. Це тимбилдинг.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Все починається з самомотивації, на будь-якому рівні, не обов'язково на вищому. Потрібно перейти на корпоративний рівень і залучитися підтримкою топ-менеджменту. Будь-який проект вартує коштів: логістика, ресурси – бюджети мають бути виділені. Потрібно дивитися на практику компаній, як український, так і іноземних, можна взяти ідею звідти.

Транскрипт Б5. Тетяна Самокиш, спеціаліст з організації масових заходів, ТОВ «Астеліт»

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Корпоративне волонтерство розвинулось логічно, з програми «life:) Dream Team». Це проект, коли активні співробітники збираються разом, у них є окрема платформа на нашому порталі, в рамках якої вони можуть робити різні акції, зокрема, благодійні, або просто проводити час разом. Ця програма була заснована 2006 року, пройшла декілька етапів розвитку і наразі активно функціонує. Розділ «Соціальне життя» платформи послужив плацдармом для розвитку корпоративного волонтерства. Ми прослідкували, які є потреби, які програми цікавлять співробітників, і у 2011 році на основі цього створили проект «life:) Волонтери».

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Проект «life:) Волонтери» був запущений недавно — у грудні 2011 році, у проекті є окрема локація на корпоративному порталі. Також ми закупили donation boxes у всі офіси, і пожертви можуть робити не лише співробітники, але й гості офісів. Компанія забезпечує трансфер, необхідні ресурси для поїздок у дитячі будинки. Ми намагаємось розвинути life:) Community і орієнтуємось на сім'ї і друзів співробітників.

Програма «life:) Волонтери» комплексна, довгострокова, раз на рік ми обираємо цільову аудиторію. В перший рік під гаслом Help the Kids ми обрали два дитячих будинки і цілий рік збирали кошти на підтримку цих будинків. Ініціюють поїздки та всі активності саме співробітники.

Як ми збираємо кошти? Ми придумали цікаві інструменти, які самі себе окуповують. Перше, це онлайн-ярмарок, коли співробітники можуть принести свій хенд-мейд виріб, ми всі вироби збираємо та виставляємо на ярмарок. За допомогою електронної розсилки ми контролюємо активності. Ми зазвичай робимо ярмарки перед Новим роком та 8 Березня, тобто, тематично. Всі кошти йдуть на потреби дитячих будинків. Потім є інструмент «Майстер-клас від колеги», коли співробітники діляться знаннями з колегами і проводять майстер-клас. Також є «Магазин» - ті потреби, які ми зібрали під час перемовин з дитячими будинками, ми розміщуємо, і бажаючі можуть їх придбати, як повністю, так і частково.

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

Це була загальна ідея з відділу внутрішніх комунікацій, це обговорювалося з топ-менеджментом, який нас підтримав, і після запуску проекту всі співробітники до нього долучаються. В ярмарках активно бере участь топ-менеджмент, і у всіх активностях в рамках офісу вони беруть участь.

Скільки співробітників приєдналося до програми?

До всіх активностей долучилися 50 % співробітників.

Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?

Щодо поїздок — це неробочий час, інші активності — під час роботи.

Які результати цієї програми? Як відбувалося їхнє вимірювання, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Ми зібрали 44 тисячі 379 гривень за 2011 рік, які пішли на особисті потреби дитячих будинків, техніку, навчання, ремонтні роботи, а також провели майстер-класи для дітей. Ми розміщуємо фотозвіти, скановані чеки,

податкові накладні, звіти з поїздок, і кожен співробітник може переконатися, що його кошти пішли на щось важливе.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Головна мотивація — зробити добру справу. У нас є два типи волонтерів: учасники волонтерської діяльності та активний волонтер (останні організовують проекти). Найактивніших ми розміщуємо на порталі.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Перші прес-релізи отримали високе освітлення у ЗМІ, особливо бізнес ЗМІ. Онлайн-ярмарок отримав за перший місяць 18 публікацій у зовнішніх ЗМІ.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Прислухатися до співробітників та розуміти, чого вони хочуть. У нас це не штучна діяльність, яку ми намагаємось «одягти» на співробітників, ініціатива прийшла down to top. Наші співробітники можуть самі пропонувати ініціативи. Компанії мають підтримувати організацію програм корпоративного волонтерства. Дуже важливо, щоб компанія показувала приклад, щоб компанія сама була соціально відповідальною. Ставлення наших співробітників компанія розвинула, адже з 2005 року шість років діяла благодійна програма «Допомогти так легко».

Транскрипт Б6. Наталія Теленкова, керівник комітету з питань КСВ, Ernst & Young

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Це не випадково, бо ми не найбагатша корпорація, порівнюючи з індустріальними монстрами, але ми сильні інтелектом, співробітниками, які мають певні знання та вміння і працюють у високоінтелектуальній сфері. Тому з максимальним ефектом ми можемо ділитися із суспільством саме ними. Тому це дуже логічно.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Розповідати можна довго. Почнемо з історії: завжди у компанії були одиничні випадки волонтерської діяльності. З 2004 року цей процес був формалізований, благодійні акції призвели до організації благодійного комітету, ще через кілька років приєдналися екологічні акції та ініціативи з розвитку КСВ та волонтерства. Ми активно працюємо у комітеті з КСВ, який складається з 15 осіб з різних відділів та різних рівнів. Я очолюю комітет, але генеральний директор є членом комітету, не пропускає жодної зустрічі та активно бере участь в обговореннях. Напрямок: благодійний (діти-сироти та онкохворі діти). Для дітей-сиріт — це і поїздки до дитячих будинків, і навчальні програми, менторська підтримка, тренінги, конкурси, які готують співробітники. Онкохворі діти — це донорство крові, поїздки до лікарень. Основним напрямком волонтерста я б назвала навчальний напрямок, це цілий комплекс навчальних проектів. Це і лекції в університеті, і університет Ernst & Young, співробітники є викладачами в університеті, наші співробітники беруть

участь у молодіжних програмах. Що роблять співробітники? Іноді вони беруть участь у розробці програм, іноді є менторами команд, іноді — членами журі, читають тренінги учасникам. Екологічний напрямок — внутрішньокорпоративна активність, є «зелена група» всередині комітету, яка моніторить використання ресурсів в офісах та промотує зелену відповідальність. Також беремо участь у зовнішніх акціях. Програми корпоративного волонтерства є системними як загалом, так і конкретно по кожній ініціативі здебільшого.

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

У нас нічого не приходить «зверху». Ініціатива співробітників — це основний драйвер діяльності. Ми можемо пропонувати акції і, якщо бачимо, що відгук відсутній або слабкий, ми приписуємо її. Ми проводимо щорічний моніторинг думок співробітників, що компанія має робити для суспільства, і отримуємо доволі високу оцінку діяльності, плюс, у них є можливість зробити зворотний зв'язок.

Скільки співробітників приєдналося до програми? Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Ми підраховали, що 53 % співробітників минулого року стали волонтерами. Електронна пошта, використання офісних стін та соціальні мережі — основні канали. Плюс живе спілкування.

Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?

Волонтери здебільшого працюють у неробочий час, але це залежить від діяльності. Весь робочий час розписаний по кодам, і в кінці тижня співробітник має заповнити коди, і тому співробітники вписують свій час, витрачений на

волонтерство. В кінці року ми аналізуємо дану інформацію: скільки людей долучилося, якого рівня, які програми популярні. Найактивнішим волонтерам даємо додаткові дні до відпустки.

Які результати цієї програми? Як відбувалося їхнє вимірювання, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Ми робимо пост-реліз на стінах, робимо розсилку та випускаємо щоквартальний бюлетень, одна з цілей якого — подякувати волонтерам. Ми дякуємо їм, а також ставимо у копію наставника волонтера, щоб він був у курсі. Є щорічне нагородження волонтерів, листів подяки у вигляді листівок.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Мотивація — часто це дуже цікаво, здорово та заряджає енергією. Співробітники розуміють, що ця діяльність дуже важлива.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Однозначно, це впливає, але як виміряти вплив?.. Ми робимо опитування Global People Survey, спрямовані на вимірювання лояльності співробітників. - показники високі. Ми включаємо питання, чи важливо для співробітників те, що компанія займається КСВ. Показник надзвичайно високий — 99 %.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Процес йде, волонтерство розвивається. Якщо диверсифікувати діяльність та працювати системно, враховуючи зворотний зв'язок – все просто.

**Транскрипт Б7. Олена Щербина, керівник відділу сталого розвитку,
Platinum Bank**

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

У нас все у банку починалось з корпоративного волонтерства, з трьох основних проектів, які виникли у 2007 році: «Памперс-лихоманка», «Знову до школи» та День Святого Миколая. Після цих проектів ми вирішили розвивати напрямок, і наразі функціонують багато напрямків КСВ.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Справа в тому, що всі програми для КСВ-спільноти, засновані на корпоративному волонтерстві. Мій улюблений проект - «Платинум посиденьки» щодо фінансової грамотності у школах для дітей. Всі зустрічі проводять співробітники. Через те, що у нас 4 тисячі співробітників по всій Україні, то охоплення 20 тисяч дітей — це все завдяки ним. Ми розробили програму, поїздили по країні, навчили співробітників і проводили тренінги.

Ще одним проектом є «День відповідального банкіра», і співробітники самі можуть робити пропозиції, кому і як ми можемо допомогти, і після попереднього відсіву, інші співробітники будуть голосувати за кращі пропозиції. Критерій — довгостроковість результату.

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

У нас є КСВ-комітет, у склад якого входить фінансовий директор, директор з маркетингу та розвитку продуктів, HR-директор та начальник управління корпоративних комунікацій. Ідея йти у маленькі містечка також йшла від топ-менеджменту.

Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Перший досвід — «Посиденьки» проводила я, показуючи приклад співробітникам. У нас зараз є рейтинг найактивніших волонтерів, рейтинги йдуть двома напрямками — серед пунктів видачі кредитів та відділень. Ми інформували співробітників електронною розсилкою.

Яким чином працюють волонтери (у вільний час або в робочий, скільки годин на тиждень і т.д.)?

Частіше всього, у неробочий час, але можна домовитися із безпосереднім керівником волонтера.

Які результати цієї програми? Як відбувалося їхнє вимірювання, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Уроків було 2,5 тисяч, а скільки співробітників — близько 2,5 тисяч. Ми звітуємо перед співробітниками, електронною розсилкою.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Основна мотивація — приклад керівника, а також, що ми звітуємо, робимо листи подяки, з копією на керівника, подяка на щоквартальній зустрічі та у щомісячній газеті. Якось ми зняли відеоролик про співробітників, які розробили програму для електронного документообігу, що дозволяє зберегти дуже багато паперу.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Вплинуло дуже сильно, за останні роки це змінило цінності співробітників. Для зовнішніх стейкхолдерів КСВ взагалі дуже важлива, ми маємо цим займатися. Не лише хочемо, але й мусимо.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Волонтерство має починатися з вищого керівництва, потрібно також ломати наш менталітет «моя хата скраю», потрібно привчити співробітників до волонтерства.

Транскрипт Б8. Юлія Заярна, менеджер Департаменту з питань сталого розвитку Дирекції з зовнішніх зв'язків, ДТЕК

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Ми взаємодіємо з містами нашої присутності в рамках Декларації соціального партнерства, і відповідно до цього, ми розробляємо з кожним містом стратегію присутності: щорічну ми розробляли до 2012 р., зараз діє трирічна стратегія 2012-2015 рр.). Розробляли робочі групи, куди ввійшли представники місцевих громад, спеціалістів, органів державної влади тощо. Маємо 18 стратегій з 23 містами присутності. До сьогоднішнього часу корпоративне волонтерство у єдиній концепції на всю групу компаній ДТЕК не було сформовано, були ініціативи з волонтерства на підприємствах, все виходило із ініціатив співробітників, але загальної програми не було.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Акція «Зробимо Україну чистою — 2013» була першою акцією, яка об'єднала асоціацію. Ми прийняли рішення стати генеральним партнером, національним, ми дали шанс цій акції бути, адже ми фінансували проведення акції. Ми самі не очікували, наскільки великий відгук відбудеться, ми не розраховували на цю кількість волонтерів. Ми не передбачили навіть бюджет, думаючи про кількість волонтерів максимум до 4 тисяч. На момент попередньої реєстрації за тиждень ми отримали 7 тисяч заявок, по факту в акції взяли участь 8 тисяч співробітників. Це співробітники, їхні друзі та сім'ї. Ми вирішили зробити не стільки прибирання, скільки перший крок на шляху до зміни ментальності співробітників та мешканців міст присутності. Ми плануємо

продовжувати волонтерство і розуміємо готовність співробітників до участі у волонтерстві, і тепер будемо формалізувати процес. Ми проводимо щорічне дослідження корпоративної культури і можемо додати питання про напрямки волонтерства. Навіть перед акцією ЗУЧ ми робили опитування, де у місті має бути чисто, має бути прибрано.

Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

У нас було декілька каналів: електронна розсилка, окремий простір на внутрішньому порталі, існує корпоративна газета «Наша газета». Ми почали інформування за 2 місяці до акції — спочатку ми анонсували захід, що можна реєструватися, до кого звертатися на кожному підприємстві. Ми також розвішували плакати з інформацією.

Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

На місцях прибирання були організовані конкурси, переможці отримували символічні брендovanі призи (корпоративні парасольки).

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Прекрасно впливає. Перший аспект — люди стають більш лояльними до компанії і розуміють, що вони і компанія сповідують одні цінності. Друге — спільне проведення часу дає позитивні емоції, психологічний клімат покращується. Зовнішнім стейкхолдерам волонтерство може подати приклад.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Потрібно спитати співробітників, що вони хочуть робити, - і результат вас здивує. У бізнеса є всі можливості, можливості розвивати громадянське суспільство, що приносить користь самому бізнесу. Бізнес не може розвиватися без розвитку суспільства, і лише синергія дозволить досягти результату у максимально короткі строки. Отже, хто, як не бізнес?..

Транскрипт Б9. Марина Павлюк, менеджер з КСВ, ПАТ «Оболонь»
Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Волонтерство ми почали розвивати нещодавно, окрім як напрямок донорства крові. Зараз ми приходимо до корпоративного волонтерства через залученість співробітників: ми робили опитування, наскільки працівники розуміють цінності, поділяють їх. Результати були непогані, але явно видно, що люди лише працюють на роботі і все. Компанія має сімейний характер, тому залученість співробітників дуже важлива. Тому вирішили працювати у напрямку волонтерства, адже спільна робота об'єднує, а також діяльність є маловитратною, компанія це заохочує, хай навіть у робочий час. Це ще і непоганий тренд, медіа подобаються такі штуки.

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Збір крові — системна довгострокова діяльність, співробітники отримують соціальні пільги. Це така добра традиція на «Оболоні». Недавно за моєю ініціативою маркетингова служба (8 осіб) з'їздила у дитячий будинок. Ми придумали розважальну програму, конкурси для підшефного інтернату, купили продукцію та подарунки. Весь подарунок без цукерок коштував 12 тис. грн (84 види подарунків), а також зібрали кошти серед співробітників відділу — 3 тис. грн — на цукерки. Ми з'їдили у робочий час, компанія забезпечила трансфер. Вирішили до Дня захисту дітей повторити, інтернатів у нас вистачає. Також зібрали 5 пакетів іграшок та одягу.

Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

Будь-яке рішення має отримати дозвіл зверху.

Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Електронна розсилка, до того ж, я особисто ходила і нагадувала співробітникам. Щодо донорства — у нас є дошка оголошень.

Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Ми звітували президентові, плюс, вся інформація увійшла до корпоративного журналу.

Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Ні.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Репутація компанії підвищується, психологічно ці речі важливі. Якщо це не піарні речі, то репутація компанії підвищується. Самі співробітники стають більш лояльні, це такий тимбілдинг для них, люди будуть більш цінити своє місце роботи.)

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Дуже важливий ефект, треба розуміти, що ти отримаєш у результаті. Потрібно дивитися на успішні приклади волонтерства, але не можна змусити співробітників займатися волонтерством.

Транскрипт Б10. Наталка Осташ, координатор із внутрішніх комунікацій, Україна та нові ринки Східної Європи і Центральної Азії, ПАТ «Крафт Фудз Україна»

Інтерв'юер: Ірина Шелепова

Чому Ваша компанія вибрала саме корпоративне волонтерство як складову КСВ?

Ми орієнтуємось на глобальні пріоритети компанії у трьох напрямках: охорона навколишнього середовища, здоровий спосіб життя та підтримка громад. Як вони відображаються в Україні: охороною навколишнього середовища займаються фабрики (у нас дві фарбики — Тростянецька та Вишгородська), а ми допомагаємо їм оформити їхню діяльність у кейс та представити їх. Відділ корпоративних справ та зв'язків з органами державної влади має невелику програму «Зелений офіс».

Розкажіть, будь ласка, детально про програму волонтерства, яку реалізує Ваша організація, про її історію. Який характер програми (разовий або системний), масштаб, на кого вона спрямована?

Другий напрям — це здоровий спосіб життя. Найбільша програма «Здорова країна — здорова дитина» впродовж двох років (2009-2010 рр.) забезпечила проведення факультативних уроків зі здорового харчування, ми обладнали кухню, провели тренінг для вчителів. Зараз ми зосереджуємось на здоровому способі життя в рамках підтримки громад, ми намагаємось, щоб вони максимально допомагали населенню.

Дуже великі проекти у Тростянці та Вишгороді — і допомога лікарням, і школам, і дитячим садочкам. Намагаємось, щоб це максимально відповідало здоровому способу життя.

Також є літній табір — коли дітей-сиріт або позбавлених батьківської опіки з наших районів ми відправляємо у табір в Карпати. З ними їдуть

вожатими наші співробітники, за рахунок відпустки, вони мають підготувати програму, які майстер-класи вони можуть провести. Це, напевно, найбільший наш волонтерський проект.

Існує також «Тиждень смачних змін», щороку в усіх офісах в перший тиждень жовтня, цього року — весь жовтень — працівники можуть зробити щось важливе для місцевих громад. Минулого року ми та казахстанський офіс поїхали і посадили плодові дерева у будинках для престарілих і дитячих будинках. Компанія відпустила на половину робочого дня, закупила потрібні ресурси та організувала трансфер. Всього взяло участь близько 140 осіб, разом із офісом з Казахстану.

Три благодійні проекти: Великдень, День Святого Миколая та «Пробіг під каштанами». На Великдень ми традиційно привозимо дітей з Вишгородського району в Український Дім на ярмарок, де волонтери з дітьми розписують писанки та складають великодній кошик. На День Святого Миколая ми збираємо гроші, купуємо подарунки та відвідуємо дітей. «Пробіг під каштанами» - на марафоні була половина директорів на чолі з генеральним директором.

Як проходила розробка програми волонтерства? Який відділ відповідав за її розробку і реалізацію, чи була створена ініціативна група (комітет)? Чи брав участь топ-менеджмент в розробці і в програмі волонтерства?

Локальні програми — багато програм вже було, коли я прийшла, все це ініціює відділ корпоративних справ. Звичайно, це живий процес, співробітники можуть вільно пропонувати взяти участь у проекті. Дуже багато ідей має HR-директор, так само генеральний директор дуже прихильний до програм, особливо пов'язаних зі здоровим способом життя. Керівник відділу корпоративних справ, який входить до ради директорів, - через нього проходить програма, від ідеї до затвердження.

Скільки співробітників приєдналося до програми? Якими каналами відбувається інформування та залучення співробітників до програми?

Декілька каналів: електронна розсилка, внутрішній сайт та дошки оголошень.

Як відбувалося їхнє вимірювання, оцінка ефективності? Чи були підготовлені звіти з реалізації програми?

Ми звітуємо глобально, у людиногодинах. На мене, найбільший показник - це скільком людям ми допомогли. Ми звітуємо електронною розсилкою, новина у корпоративному журналі (раз на квартал). Цілеспрямовано зі ЗМІ ми не комунікуємо, це більше внутрішні заходи.

У чому полягає мотивація співробітників? Чи заохочує компанія своїх волонтерів матеріально або нематеріально, якщо так, то чим?

Ми підтримуємо найактивніших волонтерів. У нас є дві найактивніших волонтерки Юлія Степанченко і Людмила Ремша з дочірнього підприємства, які кожен рік беруть відпустку на три тижні та їдуть у табір, а також не оминуло жоден волонтерський проект. У 2011 р. на річній церемонії вони були нагороджені глобальною нагородою Віце-президента Delicious Difference Award за значний внесок у розвиток громад, і поки що вони єдині з України, хто її отримав. Також про них зробив матеріал наш журнал.

Як корпоративне волонтерство вплинуло на корпоративну культуру компанії, на її співробітників, на репутацію?

Ми проводимо щорічне опитування щодо ставлення працівників до корпоративного волонтерства та КСВ. Ставлення в цілому дуже позитивне, їм подобається. Переважна більшість працівників сказали, що це привід пишатися компанією та допомогти тим, хто цього найбільше потребує. А корпоративне волонтерство має велике значення як для наших працівників, так і для бренду працедавця компанії. Це, безумовно, впливає на репутацію.

Як розвинути практику волонтерства в Україні?

Брати і робити. Немає сумнівів, що це корисно, спільна можливість зробити щось хороше. Але прагматичні компанії, які керуються бізнес-результатом, можуть отримати зиск – це ж як тимблдинг, можна робити і репутацію для зовнішніх стейкхолдерів, приєднавшись до національних ініціатив, наприклад, «Зробимо Україну чистою».