



Социальная ответственность бизнеса: практические вопросы внедрения международного стандарта SA 8000

Кабаков Юрий Борисович, зам. директора ЦСК «Прирост-СИСТЕМА»,
к. т. н., аудитор по менеджменту качества и экологическому менеджменту EOQ,
эксперт EFQM по уровням совершенства
02002, Киев, ул. Никольско-Слободская, 6 Б,
тел/факс (38044) 451-88-18, моб 8(050)358-9403
E-mail: kabakov@quality.kiev.ua, <http://www.quality.kiev.ua>



В последнее время дискуссия про социальную ответственность бизнеса получила новый толчок в связи с **Глобальным договором ООН**, который является ответом на глобализацию мировой экономики. **Социальная ответственность – это качество отношений с различными заинтересованными сторонами.**



Сегодняшние инструменты для поддержания социальной ответственности

- система менеджмента качества в соответствии с международным стандартом (МС) ISO 9001 - **Социальная ответственность перед потребителем;**
- система экологического менеджмента в соответствии с МС ISO 14001 - **Социальная ответственность перед обществом;**
- система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья в соответствии с МС OHSAS 18001 - **Социальная ответственность перед персоналом;**
- система менеджмента в соответствии с Моделью совершенства Европейского фонда управления качеством - **Социальная ответственность перед потребителем, персоналом, обществом и акционерами.**



Принципы Глобального договора ООН

1. Деловые круги должны поддерживать и уважать подход, который предусматривает защиту международных прав человека в их сферах влияния.
2. Деловые круги не должны быть причастными к нарушениям прав человека.
3. Деловые круги должны поддерживать свободу ассоциаций и эффективное признание права на коллективный договор.
4. Деловые круги должны поддерживать ликвидацию всех форм принудительного труда.
5. Деловые круги должны поддерживать эффективную ликвидацию детского труда.
6. Деловые круги должны поддерживать ликвидацию дискриминации при найме на работу и в профессиональной деятельности.
7. Деловые круги должны поддерживать осторожный подход к экологическим вопросам.
8. Деловые круги должны выступать с инициативами в поддержку усиления экологической ответственности.
9. Деловые круги должны поощрять разработку и распространение экологически безопасных технологий.
10. Деловые круги должны бороться со всеми проявлениями коррупции, включая вымогательство и взяточничество.



- Ведущие компании мира уже в течение многих лет считают, что надежными партнерами могут быть только те, кто использует этические подходы к обществу в целом и к своим сотрудникам, уважает их и создает им необходимые условия для работы.
- Сотрудничество с компаниями, не выполняющими эти требования, считается неэтичным и связанным с дополнительными рисками.



Мы будем комментировать требования **МС SA 8000:2001** с учетом опыта их внедрения в систему управления нашего клиента – филиала «Дирекция первичных сетей ОАО «Укртелеком».

К моменту начала работ на предприятии функционировала сертифицированная система менеджмента качества (СМК), и задача состояла в доработке этой системы до системы менеджмента предприятия, соответствующей требованиям МС ISO 9001:2000 и SA 8000:2001.

Наличие СМК очень облегчило работу, многие системные требования были уже выполнены. Еще раз на практике подтвердился тезис о том, что МС ISO 9001:2000 содержит базовые требования для системы менеджмента предприятия, которые работают в интегрированных системах любой конфигурации.



Немного истории

Разработчиком МС SA 8000 является Аккредитационный орган Совета Экономических Приоритетов (АОСЭП). Консультативная комиссия АОСЭП включает отдельных лиц из самых разных организаций, профсоюзов и компаний, в том числе, из организаций сферы служб управления, среди которых один из мировых лидеров в области сертификации компания «SGS».

В настоящее время в Международной организации по стандартизации проводится работа по переводу МС SA 8000 в категорию международных стандартов ISO.



Одной из основных особенностей системы социальной ответственности является **субъективность** определения фактического выполнения ее требований. Действительно, если, например, для определения выполнения требований СМК есть возможность проанализировать объективные доказательства, документы, записи, то трудно предположить, что руководитель будет делать записи при применении к подчиненному психологического или физического давления, сексуальных притязаний или дискриминации.

Поэтому во многих случаях единственным способом определения соответствия системы менеджмента предприятия требованиям МС SA 8000:2001 является определение субъективных ощущений персонала по этому поводу посредством анкетирования или непосредственного общения.



Нормативные требования и их интерпретация



Компания будет действовать в соответствии с национальными и другими применимыми законами, с другими требованиями, с которыми она соглашается и настоящим стандартом. Если национальные и другие применимые законы, другие требования, с которыми соглашается компания и данный стандарт касаются одной и той же проблемы, предусматривается включение условия, являющегося наиболее «строгими».

Компания будет также соблюдать принципы ряда международных документов.

Поскольку на предприятии уже работала система обеспечения актуальности внешних нормативных документов, то потребовалось просто добавить в их перечень вышеупомянутые новые документы и назначить ответственных за это отслеживание



IV. Требования по социальной защите

1. Детский труд



- Не применять и не поддерживать применение детского (< 15лет) труда, осуществлять действия по препятствованию применения детского труда.
- Способствовать обучению детей и молодых рабочих (старше 15лет и младше 18) .
- Не подвергать детей и молодых рабочих опасности на рабочем месте или за его пределами.
- Не применять и не способствовать применению принудительного труда.
- Обеспечивать безопасную и здоровую окружающую рабочую обстановку.
- Предотвращать или минимизировать несчастные случаи.

На предприятии таких работников (детей и молодых рабочих) не оказалось, но в методику управления персоналом были добавлены действия по недопущению приема на работу детей и обеспечению необходимыми льготами молодых рабочих, если они появятся на предприятии.

Нам кажется, что сегодня для украинских предприятий выполнение этого требования не является большой проблемой, в отличие, например, от стран Юго-Восточной Азии.



2. Принудительный труд

2.1 Компания не должна использовать или поддерживать использование принудительного труда, а также требовать внесения денег для поступления на работу.

(Определение принудительного труда: Работа, выполняемая человеком под угрозой наказания, а не по собственной воле, или требуемая от него для погашения долга.)

Например, **отработка обучения**, оплаченного организацией – **принудительный труд???**





Ситуация. Если работник не хочет выполнять свои служебные обязанности, а руководитель заставляет его делать это, имеет ли здесь место случай применения принудительного труда?

Если работник при поступлении на работу подписал свою должностную инструкцию, то тем самым он **ДОБРОВОЛЬНО** принял на себя обязательства выполнять ее требования. Если он все же не выполняет их и требуется принуждение со стороны руководителя, то здесь возможны два варианта:

➤ руководитель создал такой климат в коллективе, что работа выполняется не осознано, а только «из-под палки», в этом случае следует провести работу с этим руководителем с целью изменения его стиля руководства, в случае неудачи рассмотреть вопрос о его профессиональной пригодности;

➤ работник не может либо не хочет выполнять свои должностные обязанности, в этом случае необходимо провести с ним обучение, разъяснительную или мотивационную работу, в случае неудачи можно принять решение о несоответствии работника занимаемой должности, переводе его на другую работу или увольнении, но в любом случае применение принудительного труда недопустимо.

Что касается деятельности, которая выходит за рамки должностной инструкции, то работник, в принципе, может выполнять ее по поручению руководителя, здесь важно то, чтобы работы выполнялись действительно добровольно, с осознанием цели этой деятельности и ее необходимости. Здесь очень важна внутренняя культура предприятия, климат в коллективе, мастерство руководителя. Единственно возможный критерий выполнения требования – субъективное ощущение сотрудника.



3. Охрана труда

3.1 Компания, с учетом специфики отрасли промышленности, в которой она работает, и определенных факторов опасности, **должна** обеспечить безопасные условия труда и предпринимать соответствующие меры для предотвращения несчастных случаев и ущерба здоровью, являющихся следствием работы или происходящих в ее процессе, путем сокращения, в возможных пределах, факторов опасности, характерных для производственной среды.

3.2 Компания должна назначить **представителя высшего руководства**, ответственного за охрану труда персонала и выполнение положений данного стандарта, касающихся охраны труда.





3. Охрана труда (продолжение)

3.3 Компания **должна** предоставлять персоналу, включая новый персонал, регулярное и документируемое обучение по технике безопасности и охране труда.

3.4 Компания **должна** организовывать системы, позволяющие обнаруживать и предотвращать потенциальные угрозы здоровью и безопасности всего персонала.

3.5 Компания **должна** предоставлять всему персоналу для использования чистые туалетные комнаты, доступ к питьевой воде, а также, при необходимости, санитарные условия для хранения продовольствия.



Эти требования не являются новыми для наших предприятий, этой деятельностью обычно занимаются специальные подразделения, укомплектованные квалифицированными специалистами. Существует целый ряд конкретных нормативных требований по этим вопросам, их выполнение проверяют специальные контролирующие органы. МС OHSAS 18001:1999 содержит более расширенные требования к системе менеджмента предприятия, касающейся этих вопросов. На украинских предприятиях законодательно требуется существование документированной системы управления охраной труда.

Поэтому в данном случае стоит задача интегрирования этой системы в общую систему менеджмента предприятия, в структуру его процессов.

Основная проблема при этом состоит в согласовании терминологии, подходов, форм документов с работниками службы охраны труда, которые обычно имеют свое сформировавшееся мнение по этим вопросам.



4. Свобода объединений и право на коллективный договор



4.1 Компания **должна** уважать право персонала образовывать профессиональные союзы по своему выбору и участвовать в коллективных договорах.

4.2 В случаях, когда право на свободу объединений и коллективный договор ограничивается законом, компания **должна** предоставлять всему персоналу параллельную возможность участвовать в свободном объединении и коллективном договоре.

4.3 Компания **должна** гарантировать, что представители такого персонала не будут подвергаться дискриминации и будут иметь доступ к своим коллегам на рабочем месте.



Хотя в последнее время в Украине наблюдается рост профсоюзного движения в защиту интересов персонала предприятий, традиционно отечественные профсоюзные организации занимались в основном распределением материальной помощи, санаторных путевок, организацией оздоровительных и культурно-массовых мероприятий. У нашего клиента имел место именно такой случай, так что это пункт особых проблем не вызвал.

На предприятии подписан **коллективный договор** между администрацией и профсоюзной организацией, в котором подробнейшим образом отражены многие требования МС SA 8000:2001, в частности, охрана труда, регламентация рабочего времени, оплата труда, различные виды льгот и т.п.

Для предприятия, имеющего подобный коллективный договор, облегчается и фактическое выполнение требований рассматриваемого стандарта, и подтверждение этого выполнения в процессе сертификационного аудита.



5. Дискриминация



5.1 Компания **не должна** применять или поддерживать дискриминацию

при найме на работу, оплате, предоставлении доступа к обучению, повышении в должности, увольнении или выходе на пенсию

на основе

расовой или национальной принадлежности, вероисповедания, инвалидности, пола, принадлежности к какой-либо организации, политических взглядов или, возраста.





Если на предприятии производится оплата дополнительного обучения женщинам до 40 лет и мужчинам до 45 лет, то в этом можно усмотреть дискриминацию по **полу** и **возрасту** по отношению к **обучению**. Заметим, что часто появляющиеся объявления о приеме на работу «мужчин до 40 лет» также содержит признаки нарушения требований МС SA 8000:2001.

За исключением случаев наличия подобных письменных свидетельств, определение дискриминации на предприятии требует тонкой психологической работы с персоналом, определения его субъективных ощущений по этому поводу



5. Дискриминация (продолжение)



5.2 Компания **не должна** препятствовать осуществлению права персонала следовать принципам или обычаям или выполнять свои потребности, связанные с расой, национальной принадлежностью, вероисповеданием, инвалидностью, полом, сексуальной ориентацией, принадлежностью к какой-либо организации или политическими взглядами.

5.3 Компания **не должна** допускать поведение, включая жесты, выражения и физический контакт, являющееся угрожающим, оскорбительным, эксплуатирующим или принуждающим к сексуальным отношениям.





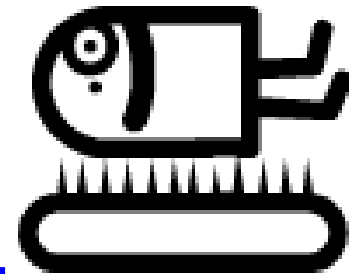
6. Дисциплинарные меры

6.1 Компания не должна использовать

или поддерживать телесные наказания,

психологическое или физическое **насилие**

или словесные оскорбления.





Что касается телесных наказаний и физического насилия, то они, по нашему мнению, не очень характерны для украинских предприятий, в отличие, например, от бедных стран Юго-Восточной Азии. Что же касается психологического насилия и устного ругательства, то это может быть одним из наиболее частых и трудно выявляемых нарушений требований МС SA 8000:2001. При этом психологическое насилие – один из самых тонких и субъективных моментов. Иногда бывает так, что сотрудник ощущает его в тот момент, когда руководитель и не думает ни о чем подобном. Например, руководитель не уходит домой после окончания рабочего дня, т.к. у него есть еще определенные дела на рабочем месте. Подчиненные также не уходят, хотя всю свою работу уже выполнили. Они опасаются, что руководитель накажет их, если они уйдут раньше него. А в действительности этот руководитель, возможно, и в мыслях этого не имел! Поэтому в процессе разработки системы очень важно выявить и обговорить все подобные случаи, снять необоснованные опасения, что само по себе может существенно улучшить климат в коллективе. Это еще одно подтверждение полезности **«прозрачности»** в работе и отношениях между людьми в процессе работы, отсутствия недоговоренностей.



7. Часы работы



7.1 Компания **должна** соблюдать соответствующие законы и промышленные стандарты, определяющие часы работы. Стандартная рабочая неделя должна определяться законодательством, но **не должна на регулярной основе превышать 48 часов**. Персонал должен иметь, по крайней мере, один выходной день за каждый семидневный период. **Вся сверхурочная работа должна оплачиваться в размере выше обычного** и ни в коем случае **не должна превышать 12 часов на работника в неделю**.



Здесь применимо условие, о котором говорилось в начале лекции о применении самого жесткого требования в случае, если такие требования приведены в международных хартиях, национальном законодательстве и данном стандарте. Это значит, что для Украины речь идет о 40 – часовой рабочей неделе и двух выходных днях в неделю.



7. Часы работы (продолжение)

7.2 В случаях иных, чем в Разделе 7.3 (ниже), сверхурочная работа должна быть добровольной.

7.3 В случаях, когда компания является стороной **коллективного договора**, заключенного с организациями трудящихся, представляющими значительную часть ее рабочей силы, она может использовать сверхурочную работу в **соответствии с таким договором** для выполнения краткосрочных задач.



В Украине существует понятие «ненормированный рабочий день» для определенных категорий работников. Это значит, что от работника требуется не отработка какого-то числа часов, а выполнение определенных функций. Если для выполнения этих функций требуется задержаться на работе после окончания рабочего дня (в рамках национального законодательства), то это не считается сверхурочной работой и не требует дополнительной оплаты. В качестве компенсации за ненормированный рабочий день к ежегодному оплачиваемому отпуску сотрудника добавляется 7 дней (независимо от того, работал ли он в действительности сверх нормативного рабочего времени, или нет).

Что касается действительно сверхурочной работы, то для ее проведения требуются определенные основания, например, стихийное бедствие, угроза жизни людей или имуществу предприятия и т.п. При этом действительно требуется согласование с профсоюзным комитетом, работниками, повышенная оплата труда.



8. Заработная плата

8.1 Компания **должна** гарантировать, что заработная плата за стандартную неделю, по крайней мере, соответствует минимальным правовым или промышленным стандартам и **достаточна для обеспечения основных потребностей персонала и чтобы после этого оставалась некоторая сумма.**





Это одно из самых «горячих» и «жизнетрепещущих» мест стандарта. Действительно, что такое «основные потребности персонала»? У каждого работника они могут быть разными. Более того, какую бы зарплату мы не предложили работнику, он может придумать потребность, которую на эту зарплату осуществить нельзя. Одним из возможных подходов к решению этой проблемы может быть следующее. Во-первых, заметим, что «основные потребности» разумно привязывать к реалиям конкретной страны, они будут разными для Швейцарии, Украины и, скажем, Сомали. В каждой стране существует понятие «минимальная потребительская корзина», т.е. объем средств, которые позволяют удовлетворить основные потребности человека. Но необходимо также учесть, что работающий человек обычно содержит неработающих иждивенцев.

Предположив, что в средней семье в Украине один работающий содержит одного иждивенца, наш клиент взял на себя обязательство, чтобы минимальная зарплата на предприятии была не меньше удвоенной стоимости минимальной потребительской корзины в Украине.



8. Заработная плата (продолжение)

8.2 Компания **должна гарантировать**, что **вычеты из заработной платы** не производятся в качестве дисциплинарной меры, а также предоставлять работникам регулярное и подробное обоснование состава заработной платы и пособий; компания также должна гарантировать, что заработная плата и пособия выплачиваются в полном соответствии со всеми применимыми законами и что выплата производится наличными деньгами или чеком по выбору работников.



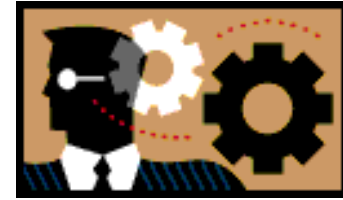


Здесь непонимание вызывает следующая, идущая от времен Советского Союза, традиция. Дело в том, что наши работники привыкли считать гарантированной заработной платой основную заработную плату, за которую они расписывались при приеме на работу, плюс премию. При этом считалось, что нормальной ситуацией является наличие премии, а для ее уменьшения нужно сделать что-либо «плохое». Отсюда понятие «**депремирование**», непонятное нигде в развитых странах. Там нормальной ситуацией является получение основной зарплаты, а премия выдается в случае, когда работник сделал что-нибудь «хорошее». Т.е. **ЛЮБАЯ ПРЕМИЯ** является **НАГРАДОЙ** (большой или маленькой), а отнюдь не наказанием или дисциплинарной мерой. Поэтому, если работнику за опоздание выплатили премию в меньшем размере, это не «вычет из зарплаты» (который, кстати, в Украине запрещен законодательно), а поощрением в меньшем размере.



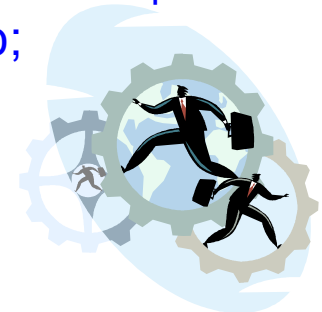
9. Система управления

Политика (аналогично ISO 9001:2000)



9.1 Высшее руководство должно определять политику компании в области социальной защиты и условий труда таким образом, чтобы она:

- а) включала обязательства по выполнению всех требований данного стандарта;
- б) включала обязательства по выполнению национальных и других применимых законов, других требований, на которые соглашается компания, а также обязательства по соблюдению международных инструментов и их интерпретации (в соответствии с Разделом II);
- в) включала обязательства по непрерывному улучшению;
- г) эффективно документировалась, выполнялась, поддерживалась, доводилась в доступной и понятной форме до всего персонала, включая директоров, руководителей, администрацию, наблюдателей и персонал, работающих по найму, по контракту или другим образом представляющих компанию;
- е) была открыта общественности.





Оценка управления (аналогично ISO 9001:2000)

9.2 Высшее руководство должно периодически оценивать адекватность и эффективность политики компании, методы и результаты ее выполнения в отношении требований данного стандарта и других требований, которые компания обязуется выполнять. В случаях, где это возможно, система должна корректироваться и улучшаться.

Представители компании

9.3 Компания должна назначить представителя старшего руководства для контроля за выполнением требований данного стандарта, независимо от других обязанностей данного представителя (аналогично ISO 9001:2000).

9.4 Компания должна предоставить не руководящему персоналу возможность выбирать своего собственного представителя для взаимодействия с высшим руководством по вопросам, относящимся к данному стандарту (отличается от ISO 9001:2000).



МС SA 8000:2001 следуют системные требования, очень похожие на соответствующие требования других стандартов в области менеджмента. Так, необходимо разработать политику компании в области социальной защиты и условий труда, содержащую обязательства выполнения требований этого стандарта и постоянного совершенствования. В отличие от соответствующего требования МС ISO 9001:2000, эта политика должна быть доступна не только персоналу компании, но и общественности. Традиционными для систем менеджмента являются также оценка функционирования системы со стороны высшего руководства, понимание персоналом требований МС SA 8000:2001, распределение полномочий и обучение персонала в области социальной ответственности, непрерывный контроль деятельности и результатов, устранение несоответствий и их причин, ведение соответствующей документации.

Традиционным является и назначение представителя высшего руководства для контроля за выполнением требований данного стандарта. Но дополнительно требуется предоставить не руководящему персоналу возможность выбирать своего собственного представителя для взаимодействия с высшим руководством по вопросам, относящимся к данному стандарту. Наличие двух представителей со стороны администрации и персонала позволяет поддерживать соответствующий баланс интересов.



Планирование и выполнение (аналогично ISO 9001:2000)

9.5 Компания должна обеспечивать понимание и выполнение требований данного стандарта на всех уровнях организации; методы должны среди прочего включать следующее:

- a) четкое определение функций, обязанностей и полномочий;
- b) обучение новых и/или временных работников при найме на работу;
- c) периодическое обучение и ознакомительные программы для работников;
- d) непрерывный контроль деятельности и результатов, показывающих эффективность систем, используемых для выполнения политики компании и требований данного стандарта.



Контроль поставщиков/субподрядчиков и субпоставщиков (потенциальный механизм распространения системы)

9.6 Компания **должна** определить и поддерживать соответствующие процедуры для оценки и выбора поставщиков/субподрядчиков (и, при необходимости, субпоставщиков) на основе их соответствия требованиям данного стандарта.

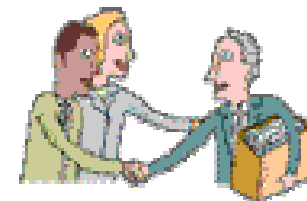
9.7 Компания **должна** вести документацию по обязательствам поставщиков/субподрядчиков (и, при необходимости, субпоставщиков) в отношении социальной защиты, включая обязательства этих письменные организаций по:

- a) выполнению требований данного стандарта (включая данный пункт);
- b) участию в наблюдательной деятельности компании;
- c) осуществлению корректирующих действий, направленных на устранение выявленного несоответствия требованиям данного стандарта;
- d) своевременному и полному информированию компании о всех деловых отношениях с другими поставщиками/субподрядчиками и субпоставщиками.



9.8 Компания **должна** вести документацию, подтверждающую выполнение требований данного стандарта поставщиками и субподрядчиками.

9.9 В дополнение к требованиям в Разделах 9.6 и 9.7, согласно которым компания получает, обрабатывает или поддерживает товары и/или услуги поставщиков/субподрядчиков или субпоставщиков, которые классифицируются как надомные работники, компания **должна** принимать необходимые меры, обеспечивающие надомным работникам такой же уровень защиты, как и персоналу, непосредственно работающему по найму, в соответствии с требованиями данного стандарта.





Естественно, эти требования нельзя интерпретировать как требование выбирать в качестве поставщиков только фирмы, имеющие системы менеджмента, сертифицированные на соответствие МС SA 8000:2001. Если бы такое требование существовало, то не могла бы быть сертифицирована первая система по МС SA 8000:2001, т.к. предприятию нигде было бы взять соответствующих поставщиков. Но данное требование является действенным механизмом распространения подобных систем.

Для выполнения этого требования можно порекомендовать включать подобный критерий в список критериев выбора поставщиков (наряду с качеством продукции, ценой, условиями поставки и т.п.). Можно распространить среди поставщиков соответствующую анкету, ответы на которую могут служить записями по степени выполнения ими требований МС SA 8000:2001.



9.10 Компания **должна** изучать замечания работников и других заинтересованных сторон в отношении выполнения/невыполнения политики компании и/или требований данного стандарта и реагировать на эти замечания;

компания **не должна** налагать на работников взыскания, увольнять или каким-либо другим образом **дискриминировать работников за предоставление информации в отношении выполнения данного стандарта (новое по отношению к ISO 9001:2000).**

9.11 Компания **должна** принимать меры для устранения недостатков и распределения необходимых ресурсов в соответствии с характером и степенью выявленного нарушения политики компании и/или требований стандарта **(аналогично ISO 9001:2000).**



Информирование заинтересованных сторон

9.12 Компания должна определять и поддерживать процедуры для регулярного информирования всех заинтересованных сторон о выполнении требований данного документа, включая результаты анализа управления и контролирующих мер.

Доступ к информации

9.13 В случаях когда это предусмотрено договором, компания должна предоставлять достаточную информацию и доступ к ней всем заинтересованным сторонам, желающим проверить, как выполняются требования данного стандарта; если это также предусмотрено договором, аналогичная информация должна также предоставляться поставщиками и субподрядчиками посредством включения такого требования в контракты компании.

Документация

9.14 Компания должна вести соответствующую документацию, отражающую выполнение требований данного стандарта.



В заключение остановимся на том, какие изменения могут быть внесены в документацию СМК при включении в нее требований МС SA 8000:2001. Это, прежде всего, изменение в **политику** и **цели** предприятия, учитывающие требования данного стандарта. В систему может быть добавлен процесс **«Управление охраной труда»**, если его не было в исходной системе менеджмента. Наибольшие изменения должны быть внесены, естественно, в процесс **«Управление персоналом»**. Изменения могут касаться распределения ответственности, инструктажа и обучения персонала в области социальной ответственности, обязательств, взятых на себя администрацией предприятия в этой области. Должны быть определены способы контроля выполнения «объективных» обязательств (таких как рабочее время, оплата труда и т.п.). Должны быть определены возможности для персонала сообщать о нарушении «субъективных» обязательств (таких как дискриминация, принудительный труд, психологическое давление и т.п.). Для этой цели могут применяться как средства, функционирующие по инициативе администрации (анкетирования, внутренние аудиты), так и действующие по инициативе персонала (почтовые ящики, телефоны доверия и т.п.).

