

Статья «Что такое корпоративный кодекс компании и как его написать?»

Автор: Евгений Шельмин

<http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-3217/>

Познавательный журнал «Школа жизни.ру»

Совершенно неважно, какая у вас компания – большая или маленькая, неважно, какую должность в этой компании занимаете вы – владелец компании, руководитель отдела или рядовой сотрудник – вы, по какой-то причине, сейчас именно в этой компании. А почему? Условия труда, коллектив, зарплата... да что там, можно перечислять десятки причин. В компанию приходят новые сотрудники... А как сделать так, чтобы приходили толковые сотрудники? Как сделать так, чтобы сотрудники работали не только за зарплату? На десятки «КАК?» практически один первостепенный ответ – корпоративный кодекс компании, кодекс, который формирует и транслирует пропагандируемые компанией ценности, позволяющий не только привлечь сотрудников, но и новых клиентов.

Цели, миссия, девиз, главные корпоративные принципы и основные следствия формируют этот самый КОДЕКС КОМПАНИИ.

Вполне возможно, что именно сейчас ваша компания находится на том этапе, когда дальнейшее развитие без внесения и принятия основных идеологических принципов становится попросту невозможным. Невозможным хотя бы потому, что штат компании растет, у вас появляются коллеги и, обратите внимание, мы все чаще задумываемся о том, что нам приятно и интересно работать с людьми, у которых такие же взгляды как у нас, такие же принципы и жизненная позиция. Мы все разные, каждый из нас уникален по-своему, но, согласитесь, идти одной командой вперед, преследуя разные профессиональные цели попросту невозможно. Соберите своих коллег и предложите им создать Кодекс компании.

Рассмотрим каждую составляющую Кодекса и посмотрим, как их создать.

ЦЕЛИ

Я не буду перечислять известные всем правила, но все-таки особое внимание прошу уделить тому, что сформулированная цель должна быть амбициозной. Цель должна быть чуть выше наших нынешних возможностей. Когда цель будет сформулирована и принята, нам будет необходимо всего лишь мобилизовать себя и изыскать все необходимые ресурсы. Не забывайте о дополнительных возможностях. Если вы поставите цель увеличить объем продаж на 20%, подумайте, может быть можно сделать что-нибудь, чтобы достигнуть показателя, равного 25%?

Когда вы всей командой будете формулировать цели, обратите внимание на то, что каждый из вас имеет право высказать свое мнение. Важно, чтобы цель не противоречила моральным принципам и была достойной.

Цель должна нравиться. Многие считают (заметьте, ошибочно), что их влияние на достижение цели компании незначительно. Общая цель, над формулированием которой мы будем работать, достижима только тогда, когда достигаются цели, которые вы ставите лично перед собой.

Цели позволят:

Сделать вашу компанию и каждого из вас в частности уникальными. Каждый из вас станет лидером в определенном сегменте выполняемой работы, а компания займет лидирующую позицию на рынке.

В качестве хорошего примера приведу цель крупной торговой сети: основная цель – обеспечить потребителям возможность покупать качественные товары самого широкого ассортимента по доступным ценам в комфортных условиях.

МИССИЯ

Миссия – это описание ценностей компании, совокупность которых обеспечивает выстраивание и прослеживание четких взаимосвязей видов деятельности компании с внутренней и внешней средой.

В ряде изданий и публикаций определение «миссия компании» заменяют на «политика компании». Ровным счетом это одно и то же.

Начните с того, что на белом листе бумаги напишите основные виды деятельности (как правило, в рамках одной компании их не более трех), затем опишите особенности и преимущества. Отдельной колонкой выделите ценности, которые существуют в компании. Это основа для написания миссии.

Имея перед собой подобную раскладку, ответьте на вопросы: зачем существует компания, для кого, как она достигает целей, что ценится компанией. Миссия выражает смысл существования организации, показывая социальную значимость, таким образом, представляется роль компании для общества. Однако, не всегда можно, а точнее, не всегда нужно, создавать социально ориентированную миссию.

В миссии нельзя определять, что компания создана для получения прибыли. Совершенно понятно, что компания не благотворительный фонд, и все работают для получения прибыли, поэтому, дабы не портить общее восприятие и не делать миссию двусмысленной, фразы, связанные с получением прибыли, дополнительных доходов и прочие, им подобные, всегда должны опускаться.

Помимо содержания миссии, есть и вопросы, связанные с ее объемом. Никаких общепринятых стандартов по объему миссии не существует. Я встречал миссии от одного предложения до нескольких страниц, если вы начнете обращать на это внимание, уверяю, вы также найдете десятки абсолютно разных примеров. Подобное связано с тем, что дело то не в количестве строк, абзацев и предложений. Дело в сути. Не существует рамок и критериев.

Пример удачной миссии супермаркетов «Перекресток»: «Перекрёсток» видит свою задачу в развитии современных форм розничной торговли в России, в защите интересов покупателей при работе с поставщиками и производителями продовольственных и непродовольственных товаров, включая собственную систему контроля качества продукции. Сеть магазинов «Перекресток» предлагает соотечественникам переходить на лучшее, стремится к гиперкачеству товаров и услуг.

ДЕВИЗ

Девиз – это аналог рекламного слогана. Предназначение девиза – позиционирование компании, отражающее то лучшее, что компания предлагает. Увидев девиз, потребители компании должны понять, какую пользу им может принести ваша компания.

Девиз, который вы разработаете, должен напоминать то, что от нас ждет клиент.

Девиз – это коммуникатор компании, он должен проникать в сознание наших потребителей.

ГЛАВНЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

При поиске главных корпоративных принципов, пожалуй, придется проголосовать. Всего принципов должно быть не более пяти, а вот предложено их будет огромное множество.

Что в вашей компании важно? Какие качества и характеристики являются для вас определяющими? На эти вопросы и придется найти ответы, работая командой. Здесь можно говорить о вашем подходе к поставке высококачественных товаров, о вашей ответственности перед клиентами и партнерами, о социальной ответственности и применяемых бизнес-стандартах, о кадровой политике компании и корпоративных стандартах, об открытости и целенаправленности.

ОСНОВНЫЕ СЛЕДСТВИЯ

Все, о чем вы будете говорить и обсуждать, все что вы примете, вы заложите в основу основных следствий. Что вытекает из всего вышеперечисленного? Какие основные выводы мы можем сделать? Что такое ваша компания?

Возвращаясь к началу статьи, замечу, что совершенно не важно, какую должность вы занимаете в настоящий момент в компании. Вне зависимости от этого вы можете стать инициатором написания такого кодекса, и это станет идеологической основой вашей организации. Вы можете верить в это как в работающий бизнес-инструмент или считать его бесполезным, но обратитесь к сайту любой крупной компании и вы увидите – у них это уже есть.

Написание корпоративного кодекса не требует больших временных затрат и уж вовсе не требует затрат финансовых, а вот доходы будущих периодов от его внедрения посчитать просто невозможно, поэтому не пренебрегайте такой возможностью поднять свой отдел или компанию на совершенно иной, более высокий уровень.

<http://www.hr-portal.ru/article/kak-sostavit-korporativnyi-koдекс>

«HR-Portal. Сообщество профессионалов»

Статья: «Как составить корпоративный кодекс»

Автор: Белущенко Татьяна



<http://www.hr-portal.ru/tags/korporativnaya-kultura>

Видео – корпоративные танцы китайской полиции =)))

Попытка определить понятие корпоративной культуры зачастую ставит в тупик не только руководителей предприятий, но и сотрудников HR-службы. Одна из причин затруднения заключается в отсутствии документального отображения ценностей компании, традиций, правил и норм, регулирующих поведение персонала.

Новый сотрудник, пришедший в компанию, имеет о ней минимальные сведения и даже после получения более полной информации по прошествии времени может нуждаться в уточнении отдельных моментов. Многочисленные внутренние документы (должностные инструкции, приказы, положения и схемы) не в состоянии сформировать у новичков целостного представления о предприятии, обязательных правилах и нормах поведения, стандартах работы.

Объединить, структурировать и сделать информацию удобной для восприятия и эффективного усвоения можно с помощью корпоративного кодекса (справочника) или корпоративной книги компании.

Содержание корпоративного кодекса зависит от величины компании, ее структуры, численности персонала и, собственно, количества правил и регламентов. Так, содержание корпоративного кодекса крупной компании может существенно отличаться от пунктов аналогичного документа организации с количеством персонала в 50–70 человек. Более сложная, многоуровневая структура предприятия, наличие отдельных субкультур в региональных филиалах и, как следствие, многочисленных процедур и инструкций, предполагает необходимость создания более объемного кодекса, чем при более простой системе управления небольшой компании.

Кроме того, прописывая корпоративный кодекс компании, следует четко определить читательскую аудиторию и ожидаемый результат от прочтения. В данной статье речь идет о внутреннем документе, направленном на получение сотрудниками всей необходимой информации о компании. Но возможен вариант, когда читателями кодекса могут стать клиенты, посетители и гости. В последнем случае он может быть оформлен в виде небольшого буклета и содержать сведения о компании, ее миссии и истории, клиентах, самых ярких проектах, а внутренние нормы и правила могут иметь второстепенное значение либо не освещаться совсем (*пример 1*).

Пример 1

Из Корпоративного кодекса All Motion Group

- **Кто мы?**
All Motion Group — это крупное, суверенное BTL Рекламное агентство. Годом рождения организации считается год 2004, когда компания Volia Promotion перешла на новый виток своего развития...»
- **Наша миссия**
Мы способствуем достижению успеха нашего клиента посредством привлечения всех ресурсов агентства. Успех клиента — это наш успех!
- **Система ценностей**
Командный дух, атмосфера творчества и вовлеченности.
Быстрая реакция на внешние и внутренние изменения.

Креативные идеи.

Увлекательный творческий процесс — получение яркого результата.

- **Наши преимущества**

Залогом успеха наших проектов является оригинальность, креативность, нестандартность и инновационность решений в предложениях и оказываемых услугах.

Команда сотрудников All Motion Group — это сильный, слаженный механизм, состоящий из экспертов и профессионалов. Каждый сотрудник Компании — яркая, амбициозная, харизматичная личность. Всех нас объединяет корпоративный дух, уверенность в будущем, ответственность за результат и вера в успех...

- **Мы успешны потому, что**

Мы ОПЕРАТИВНЫЕ и ГИБКИЕ, легко адаптируемся к изменениям требований Клиента...

- **Наша команда** (описание сотрудников, забавные фотографии, цитаты).

- **Мы можем** (описание самых известных и ярких проектов).

- **Конституция All Motion Group** (преамбула и свод общих правил).

В свою очередь, внутренними потребителями изложенной в кодексе информации могут быть как абсолютно все сотрудники компании, так и отдельные группы. В случае необходимости подачи информации выборочно можно сделать несколько различных экземпляров документа. В них будет присутствовать как общий свод норм и правил, так и отдельные, предназначенные для конкретного подразделения или филиала, процедуры, принципы систем вознаграждения, инструкции и т. п.

Рассмотрим основные пункты возможного содержания корпоративного кодекса с учетом потребностей в основной информации работников всех уровней. Предложенный вариант содержания можно видоизменять, добавляя или удаляя позиции в зависимости от необходимости раскрытия той или иной информации.

Введение

Раздел должен включать:

- **обращение к сотруднику** с пояснением предназначения данного документа и его содержания, а также имена и должности сотрудников, которые смогут ответить на возникшие в процессе чтения вопросы;
- **историю компании** (самые яркие события, проекты, описание направления деятельности);
- **организационную структуру** (может быть представлена в виде схемы в приложении), краткое описание функций и задач основных подразделений;
- **миссию компании**, ее цели и принципы.

Процедуры компании. В разделе описывают важные процедуры, действие которых распространяется на всех сотрудников:

- **прием на работу** (необходимые документы, процедура);
- **адаптация** ;
- **оценка деятельности сотрудников** (цели, правила и форма проведения оценки);
- **система обучения в компании** (принципы, возможности, виды обучения);
- **прекращение трудовых отношений** (процедура увольнения).

Внутренний распорядок. Приводят основные правила и график работы:

- **рабочее время** ;
- **выходные и праздники** ;
- **отпуск** ;
- **рабочее место** ;
- **внешний вид** (*пример 2*).

Пример 2

Из корпоративного кодекса украинской страховой компании:

«Внешний вид сотрудника является не только выражением его личного отношения к окружающим, заставляет быть более собранным на рабочем месте, но и формирует у клиентов мнение о Компании в целом. Поэтому личный имидж сотрудника — это часть имиджа Компании, и относиться к

нему надо соответственно (пример)...»

Из Корпоративного кодекса All Motion Group:

«Сотрудники Компании могут одевать на работу одежду в свободном стиле в зависимости от их личных вкусов и предпочтений. Если сотруднику предстоит деловая встреча или мероприятие, на котором он будет представлять Компанию, он должен быть одет в соответствии с требованиями делового этикета...»

Мотивационная политика компании

В разделе описывают:

- **структуру вознаграждения** ;
- **виды премий** (перечень, доступ, условия оформления, описания программ, например страхования);
- **возможности** (принципы и условия повышения уровня вознаграждения).

Политики компании. Раздел может содержать ряд таких моментов, как:

- **конфиденциальность информации** (*пример 3*);
- **общение внутри компании** (этикет);
- **корпоративные мероприятия** .

Пример 3

Из кодекса крупной компании в сфере рекламы:

« Сохранение конфиденциальности

- Защита деловой конфиденциальной информации и профессиональных тайн жизненно важна для интересов и успеха корпоративного центра Компании и бизнесов, которые он курирует.
- Сотрудникам запрещается разглашать информацию, отнесенную к конфиденциальной.

- Конфиденциальной информацией считается:
 - личная информация о сотруднике, размер его заработной платы и вознаграждений;
 - компьютерные коды и программы, а также информация о конфигурации оборудования, используемом программном обеспечении, данные о механизмах обработки и передачи информации;
 - финансовая информация, а также маркетинговые стратегии, разработка новых данных, незавершенные проекты и предложения, методы исследования и стратегии развития, производство запатентованной продукции;
 - научная, аналитическая информация или любая другая, раскрытие которой может привести к значительным финансовым потерям для Компании».

Правила и инструкции

Раздел может включать:

- **правила пользования служебным транспортом ;**
- **правила работы с офисной техникой, электронной почтой и т. д. (пример 4);**
- **правила безопасности ;**
- **схему расположения помещений ;**
- **получение необходимой информации и помощь (ответственные лица).**

Пример 4

Из кодекса крупной британской компании:

«...Вам разрешено использовать **Интернет** в личных целях, однако в этом случае им можно пользоваться, только если это не вредит работе, например, во время обеденного перерыва.

Установленное сетевое средство защиты не позволяет Вам получать

доступ к некоторым сайтам.

Ни при каких обстоятельствах Вам не разрешается посещать сайты либо передавать информацию оскорбительного, порочащего, клеветнического или порнографического характера, а также передавать материалы, запрещенные законом. Передача таких материалов и посещение таких сайтов может рассматриваться как серьезное дисциплинарное нарушение. Наше решение по поводу того, носят ли материалы оскорбительный характер, окончательно и обсуждению не подлежит...

Политика нашей компании в отношении **электронной почты** основывается на следующем принципе: пользоваться электронной почтой могут все, кто работает с компьютером. Это позволяет использовать электронную почту для выполнения заданий, поручаемых Вам в рамках работы в нашей компании.

Вам разрешено использовать электронную почту в личных целях, однако Вы должны придерживаться правил пользования. Невыполнение этих правил может рассматриваться как серьезное дисциплинарное нарушение и повлечь применение соответствующих дисциплинарных мер по отношению к Вам...»

Приложения:

- схема структуры компании;
- словарь;
- перечень должностей компании.

Во многих компаниях существуют четкие правила взаимодействия с клиентами, которые должны быть документально зафиксированы для того, чтобы каждый сотрудник имел возможность ознакомиться с ними и руководствоваться ими в работе (*пример 5*). В таком случае корпоративный кодекс может быть дополнен такими разделами, как «Корпоративная книга продаж», «Техника проведения переговоров», «Правила телефонного общения», «Участие в выставках», в каждом из которых зафиксирована ценная информация, изучению которой сотрудник будет обязан посвятить отдельное время.

Пример 5

Из кодекса отечественной торговой компании:

Правила общения с клиентами

1. Главный принцип общения с клиентами.

Общение сотрудников с клиентами должно способствовать созданию комфортных условий обслуживания клиентов в Компании.

При общении с клиентом следует соблюдать следующие правила:

2. Исключительное отношение к любому и каждому клиенту.

2.1. Общение сотрудника Компании с клиентом должно происходить в вежливой форме с вниманием и готовностью разрешить возникшие вопросы (просьбы) клиента.

2.2. При общении с клиентом от сотрудников Компании требуется:

- выдержка и терпимость по отношению к клиенту;
- умение слушать и спокойно воспринимать позицию клиента;
- не поддаваться эмоциональному воздействию клиента.

2.3. Сотруднику Компании считается недопустимым разговаривать с клиентом с интонациями угрожающими или звучащими недружелюбно.

3. Избегание категорических отказов в ответ на просьбу клиента.

3.1. Следует избегать категорических отказов в ответ на вопрос (просьбу) клиента. Невозможность уступки или отказ должны быть мотивированы.

3.2. Сотрудник не может запретить клиенту иметь свою позицию, но он обязан объяснить ему позицию Компании по данному вопросу.

3.3. При желании клиента обсудить возникшую ситуацию с руководством Компании сотрудник доводит спорный вопрос до сведения руководства перед обращением клиента.

4. Уважительное и бережное отношение к времени клиента.

4.1. Следует уважительно относиться к времени клиента и не заставлять его ждать сотрудника Компании.

4.2. Если по истечении времени, за которое предполагалось решить вопрос, решение еще не принято, об этом следует немедленно поставить в известность клиента и спросить, согласен ли он перенести время решения вопроса.

4.3. На случай возможности обращения клиента в момент отсутствия сотрудника Компании следует оставить необходимую информацию для него.

5. Ответственное поведение сотрудника Компании в присутствии клиента.

5.1. Общение между сотрудниками Компании в присутствии клиента

должно быть безукоризненно вежливым и корректным, а также официальным, по имени и отчеству или по полному имени.

5.2. Недопустимо отвлекать сотрудника в процессе его общения с клиентом.

5.3. Следует помнить, что недопустимо обсуждать при клиенте внутренние вопросы Компании, а также вопросы, не относящиеся к деловым.

5.4. Если работа с клиентом может выполняться несколькими сотрудниками Компании, сотрудники не должны в присутствии клиента обсуждать, кто будет с ним работать.

Смотрите также

- [Со своим уставом, или Как сделать корпоративный кодекс по-настоящему действенным и нужным](#)
- [Восемь ошибок корпоративного кодекса](#)
- [Памятка по созданию Корпоративного кодекса](#)
- [Корпоративный кодекс: больше, чем PR](#)
- [Кому нужен корпоративный кодекс?](#)

Со своим уставом, или Как сделать корпоративный кодекс по-настоящему действенным и нужным

Если не хочется ввязываться в сомнительную историю, всегда можно сослаться на некий кодекс, который строго предписывает вести себя так, а не иначе. Как говорится — «извините, ничего личного».

Увлечение корпоративными кодексами, пришедшее к нам с Запада, стало похоже на захватывающий «квест» под названием «найти и стырить». Ни для кого не секрет, что большинство корпоративных кодексов добыты в интернете и кое-как переделаны под нужды своей компании.

Однако значение и польза, которые приносит корпоративный кодекс, могут быть слишком велики для того, чтобы относиться к нему так легкомысленно. Во-первых, на него всегда можно сослаться в сложной ситуации. Во-вторых, талантливо написанный корпоративный кодекс — отличный пиар на внутреннем и внешнем рынках труда. В-третьих — возможность без особых временных затрат ввести новичка в курс дела.

Как сделать корпоративный кодекс по-настоящему действенным и нужным?

Камни преткновения

В отличие от достаточно формальных «Правил внутреннего распорядка», корпоративный кодекс не предполагает строгого соответствия каким-либо стандартам. Традиционно в него включают описание миссии компании, ее основных ценностей, особенностей корпоративной культуры и стандартов работы. «Работающий» кодекс всегда отражает основную позицию руководства по многим вопросам и их ожидания от сотрудников, изложенные доступно и внятно. Ознакомившись с таким кодексом специалист всегда может определить, насколько он разделяет эти взгляды и насколько ему по пути с компанией.

Однако на практике очень часто происходит так, что корпоративный кодекс представляет собой набор бессмысленных лозунгов и призывов, больше похожих на заклинания: «мы — команда единомышленников!», «мы — ценим усилия каждого!».

При этом действительность может быть прямо противоположна декларируемым принципам. В одной из компаний, сотрудники делились на «старожилов» и «молодняк». А в корпоративном кодексе было задекларировано, что основной ценностью компании является слаженная командная работа и профессиональное развитие сотрудников. На деле же «старожилы» настолько ревностно относились к своим должностям и были настолько амбициозны, что мало кто из «молодняка» способен был продержаться там больше нескольких месяцев.

Иногда корпоративный кодекс оказывается настолько «замыленным», что основные информационные послы, которые в нем заложены, можно прочесть только между строк.

И нередко они противоречат друг другу. Так, к примеру, в кодексе одной крупной компании можно увидеть лозунги: «мы ценим стремление быть лучшим в выполнении поставленных задач, стремление к лидерству и индивидуальные достижения» и одновременно: «главное для нас — командная работа, взаимопомощь, взаимное доверие в отношениях между коллегами, заказчиками и потребителями».

Помимо этого, нередко корпоративный кодекс становится обязательной для выполнения инструкцией с неполными данными, таким «пугалом» для работников. В то же время в некоторых компаниях с «продвинутым» уровнем менеджмента корпоративный кодекс предполагает, что в нем отражаются не только обязательные к выполнению положения, но

и обязательства, взятые на себя руководством компании. Так, к примеру, корпоративный кодекс одной из известных голландских компаний содержит раздел «ответственность руководства перед сотрудниками», в который входят такие положения, как «обеспечение благоприятной рабочей атмосферы», с описанием того, какие действия руководство для этого предпринимает, или того, какую помощь готова оказать компания в случае тяжелой болезни сотрудника.

Пошутим-ка?

Еще одной ошибкой, которую допускают при разработке корпоративного кодекса, являются попытки сделать его исключительно инструментом поддержания внешнего имиджа. В первую очередь корпоративный кодекс нужен для внутреннего пользования. Трудно придумать более удачный способ ознакомить новичка с идеологией компании и ее стандартами работы.

При этом формально-бюрократический вид корпоративного кодекса может вызвать только зевоту, но никак не желание работать в компании. В кодексе одной компании есть пункт «о проведении корпоративных мероприятий», в котором написано следующее: «Главное — чтобы вам было хорошо. Предпочитаете ли Вы отмечать праздники с коллективом, семьей или друзьями — Ваше дело. Желательно воздержаться от появления в нетрезвом виде на корпоративных мероприятиях конкурирующих компаний». Разумеется, кодекс, написанный в таком формате, будет лучше доносить информацию и выражать основную мысль.

Именно поэтому при создании корпоративного кодекса не обойтись без креативного участия высшего руководства компании. При этом к разработке необходимо привлекать и руководителей среднего звена. Ну а составление и редактирование этого документа предполагают совместную работу пиар-отдела и службы персонала.

Для того чтобы подготовить план по разработке корпоративного кодекса, необходимо выявить и описать стандарты работы в компании и ее корпоративной культуры, ценности, разделяемые большинством сотрудников. Также следует обратить внимание на выявление противоречий и отсутствующих стандартов, которые нужно описать и включить в корпоративный кодекс.

Структура корпоративного кодекса

- Слово руководителей компании.

- Миссия компании.
- Структура компании.
- Ценности:
 - взаимоотношения в коллективе.
- Стандарты и регламенты:
 - работа с жалобами и претензиями (включая этические проблемы);
 - позиция по отношению к конкурентам.
- Трудовая этика:
 - ответственность персонала перед клиентами, подрядчиками, акционерами;
 - ответственность компании перед коллективом;
 - отношение к клиентам, партнерам;
 - обслуживание клиентов.
- Коммуникационная система:
 - коммерческая тайна и охрана информации;
 - формы отчетности и стандарты документооборота.
- Дресс-код.
- Положения о развитии и мотивировании сотрудников.

Восемь ошибок корпоративного кодекса

Откуда берутся нежизнеспособные корпоративные законы? Как правило, их ворует в Интернете ленивый менеджер.

Разумная, справедливая корпоративная конституция — плод долгой осмысленной работы. Но сегодня речь не о ней. Мы поговорим о несурзных «уродцах», которые мешают нам жить.

Итак, КК бывают разные:

1. Для вида

Первая ошибка — непонимание смысла и цели рождения корпоративного кодекса. А точнее, непонимание того, что первично. Если бизнес не стремится к порядку сам по себе, законодательное творчество не поможет. Болтающийся в океане управленческого хаоса

«корпоративный кодекс» — вещь совершенно бессмысленная, глупая и даже вредная. Создается видимость того, чего на самом деле нет.

Впрочем, такие кодексы тоже бывают дороги своим создателям. Они создаются именно что — для вида. С таким же успехом можно повесить в офисе обереги или китайские колокольчики. Считается, что вся эта атрибутика тоже «оберегает» своего хозяина от дурного глаза, текучки кадров и быстрого разорения.

Надеяться на то, что «декоративный» кодекс уберезет компанию от разброда и шатания — по меньшей мере наивно. Лучше уж верить в обереги. В отличие от кодекса, они не требуют опоры на реальность и здравый смысл.

2. Не по понятиям

Тот, кто хочет иметь кодекс самый что ни на есть всамделишный, тоже не застрахован от ошибок. Хотеть — еще не значит мочь и уметь. Можно запутаться в понятиях «корпоративный кодекс», «корпоративная культура» и «корпоративная философия». Как в лесу из трех сосен, с виду таких похожих.

В условиях поверхностного копирования полезного (и бесполезного) зарубежного опыта, эти понятия, имеющие в развитых деловых культурах совершенно определенные смыслы, у нас часто используются как синонимы. На самом деле опаснее всего прописывать в кодексе все, что вам кажется корпоративной культурой компании.

Пример: в Санкт-Петербурге, в одном крупном околокультурном учреждении мужчины-начальники выработали необычную традицию. Каждый выигрыш «Зенита» трое активистов отмечали щедрой «проставой» женской части коллектива. Однажды кому-то пришло в голову душевные порывы болельщиков регламентировать. Был назначен ответственный за сбор денег, заключен договор с приличной закуской. Но прежней радости почему-то не стало.

К счастью, активность быстро сошла на нет, и все вернулось в привычное русло: мужикам — футбол, женщинам — коньяк и бутерброды с икрой. Строго после этого «Зенит» вышел в чемпионы.

3. Под копирку

Как составить кодекс? Проще всего взять за образец свод корпоративных законов какой-нибудь успешной фирмы и талантливо переработать под свои нужды. Так делается в расчете на привлекательных инвесторов, нередко накануне решающих переговоров. Но таланта хватает не всем. Оттого и появляется куча бессмысленных нагромождений, регламентирующих работу в совсем других условиях.

Брать чужой кодекс для своей компании, даже слегка переработанный, — распространенная ошибка. Такие кодексы умирают одними из первых: они страшно далеки от народа. Как уже говорилось, начинать надо не с кодексов, а с разработки внятной системы управления компанией, включающей в себя инструменты внутреннего и внешнего пиара. Важно, чтобы в процессе создания кодекса участвовали сами сотрудники компании, только в этом случае они будут считать его своим.

Пример: большинство американских кодексов стремятся защитить женщину от сексуального «харассмента». В отечественных компаниях такой проблемы по большому счету не стоит. Российские офисные дивы в массе своей далеки от феминизма. Они будут только рады вниманию симпатичного коллеги или малосимпатичного шефа.

4. Лозунги с пыльной полки

Еще одна распространенная ошибка — делать из своего кодекса склад ненужных лозунгов. Такие документы напоминают грубо сработанную рекламу.

Пример: «Наша фирма добилась общественного признания», «Наш коллектив — дружная, сплоченная команда», «Наша компания предоставляет социально важные услуги». Не очень-то убедительно — и не всегда правда.

Кодексы, созданные как инструмент управления внешней репутацией, особенно грешат догматическими стандартами. Например, в последнее время популярной темой стала социальная ответственность бизнеса. Теперь сырьевые компании не забывают упомянуть о своей заботе об окружающей среде. Во многих корпоративных манифестах запечатлены реверансы как перед властью, так и перед клиентами. «Высочайшее качество работ» и «финансовая стабильность» — самые популярные мантры. Все это, разумеется, не от хорошей жизни: формулировки и лозунги времен «совка» снова пришли ко двору, за неимением лучших.

Однако «Пятилетка эффективности и качества» снова выныривает из прошлого. Кто помнит то качество и ту эффективность, горько усмехнется.

5. Чужие здесь не ходят

Встречаются и другие идеологические ошибки. Скажем, вопрос о «военной тайне».

Делать корпоративный кодекс достоянием общественности или хранить в «черном ящике» — свободный выбор главы компании. Существуют примеры разного отношения: от абсолютной прозрачности до такой же полнейшей секретности. И здесь ошибкой может стать любая крайность.

Так, если уж вы решили вывесить кодекс на своем сайте, не стоит оставлять его в первозданном виде. Вы же не хотите, чтобы все подряд знали, какой цвет колготок предписан вашим сотрудницам. Информация о том, как вы взыскиваете с персонала за всяческие конкретные нарушения на рабочем месте, — тоже не для посторонних глаз. Или, к примеру, некоторые компании по доставке грузов вторгаются в личное поле курьеров, запрещая во время работы жевать жвачку. Кто-то из таких компаний разместил кодекс на корпоративном сайте, чем повеселил многих клиентов.

Впрочем, неправильно будет делать из документа большой-большой секрет. Чем большим покровом тайны вы его окутываете, тем больше искушение найти в кодексе нелепости и передать по секрету — всему свету.

6. По высшему классу

Чтобы закон выполнялся, он должен быть выполнимым. Между тем, создатели кодексов часто прописывают невыполнимые или непонятные правила. Так бывает, когда руководство и коллектив живут на разных планетах.

Пример: кодексы некоторых компаний похожи на свод законов доблестного самурая. Так, сотрудникам крупной компании N предписывается «приходить на работу вовремя, в бодром расположении духа». Они также должны «предлагать свою работу сверхурочно, если от этого зависит успех проекта». Сотрудники должны «немедленно информировать руководство, если коллеги — во время работы или вне ее — нелестно высказываются о политике компании». Это вам ничего не напоминает?

7. Не смешно!

Есть ли место здоровой шутке в корпоративном кодексе? Даже если вы полагаете, что нет, внимательные читатели всегда найдут, над чем посмеяться. Стоит ли давать им повод? — Никто не скажет «да», но ведь такие вещи происходят сами собой.

Вот выдержки из кодексов, созданных исключительно «для прикола»:

«Полив корпоративных цветов разрешен с 10 до 10.05 с минутным перерывом на доливание воды в лейку»;

«Руководство фирмы разрешает собрания персонала за кружкой пива, только если вышеозначенное пиво употребляется в сочетании с благородными рыбными продуктами»;

«Не допускается конфискация в безраздельное личное пользование чужих пепельниц, кофе, табачных изделий и чайных ложек»;

«Сотрудник имеет право на обустройство собственного рабочего места в соответствии со своими профессиональными, религиозными и вкусовыми пристрастиями. Если вам нужны зеленые дискеты, матричный принтер, плакат с Леонардо ди Каприо, противорадиационный кактус и тому подобное, составьте соответствующий запрос. Все необходимое оборудование приобретается за счет фирмы»;

«Руководство фирмы не может запретить персоналу работать 20 часов в сутки».

8. А судьи кто?

Руководители в пылу корпоративного законотворчества часто забывают о правовой стороне вопроса. В теории ничто не мешает работодателю разрабатывать внутренние нормативные акты, которые регламентируют правила работы персонала. И если требования, закрепленные в них, не выполняются, он может наложить на сотрудника дисциплинарное взыскание. За некоторые нарушения можно даже уволить. Однако на практике заставить соблюдать эти акты иначе чем через увещания довольно сложно.

Наказание служащего за невыполнение внутренних правил делового этикета, морально-этических норм, дресс-кода и проч. суды часто считают нарушением трудового законодательства. Так, в статье 192 Трудового кодекса (ТК) говорится о том, что дисциплинарное взыскание можно применить только за нарушение трудовых обязанностей.

При этом крайне сложно будет доказать, что, например, аккуратная прическа менеджера по персоналу является его трудовой обязанностью. Кроме того, с локальными актами работник должен быть ознакомлен до подписания трудового договора, хотя часто на практике происходит наоборот.

Закон зрелости

Итак, все самые большие глупости с корпоративными кодексами происходят от непонимания того, зачем это нужно. А нужно ли вообще вашей компании прописывать то, что за несколько лет работы сложилось в корпоративную культуру и (худо-бедно) философию? Честно ответив на этот вопрос, можно избежать многих ошибок.

Считается, что сильная корпоративная культура в компании — всегда плюс. Она привлекает и мотивирует работников, позволяет эффективнее использовать их потенциал, а значит, в конечном счете содействует росту экономических показателей. А уж оформлять корпоративную культуру в виде кодекса или нет — дело вкуса.

Впрочем, когда компания перерастает барьер нескольких сотен человек, то донести до них свои законы без помощи кодекса становится почти невозможно. Так что серьезный корпоративный кодекс — признак наступившей зрелости бизнеса.

Журнал The Chief, № 12 за 2007 год

Памятка по созданию Корпоративного кодекса

Тенденция последнего времени состоит в том, что все больше компаний принимают решение о создании собственного корпоративного кодекса. Структура этого документа может быть совершенно различной, но его главная цель состоит в объединении всех ресурсов компании ради достижения поставленных целей.

Корпоративный кодекс — это документ, который сообщает:

СОТРУДНИКУ — что и как он должен делать, чтобы быть на хорошем счету. Для сотрудника корпоративный Кодекс — и «путеводная звезда», и карта местности, и инструкция по применению. Отсутствие корпоративного Кодекса означает, что сотрудник

может поступать так, как сам сочтет нужным. Надеяться на сознательность и лояльность сотрудников?

ТОП-МЕНЕДЖЕРУ — какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми. Кодекс определяет этику отношений топ-менеджеров и владельцев компании.

КЛИЕНТУ — что и как компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли, помнит ли о необходимости создать максимальную пользу? Отсутствие корпоративного Кодекса у компании в глазах клиента делает ее такой «как все» и повышает элемент непредсказуемости в отношениях.

ПАРТНЕРУ — какое место он занимает в цепочке создания ценностей данной компанией, насколько компания честна и справедлива по отношению к своим партнерам, заинтересована ли она в долговременных отношениях.

ОБЩЕСТВУ — о той пользе, которую компания приносит в этот мир, о той социальной ответственности, которую компания взяла на себя.

АКЦИОНЕРУ — о том, как компания заботится о его материальном благополучии и эффективном использовании вложенных в бизнес активах.

Корпоративный кодекс:

- расставляет приоритеты бизнеса;
- определяет «правила игры»;
- устанавливает стандарты работы;
- определяет роли и характер взаимоотношений;
- согласует действия, права, обязанности и ожидания каждой из сторон;
- разъясняет, почему надо поступать так, а не иначе;
- мотивирует на создание уникальной корпоративной культуры;
- выделяет компанию из общего ряда.

Те компании, которые понимают важность открытости, активной социальной позиции, ответственности перед сотрудниками, клиентами, акционерами и обществом, разрабатывают свой Корпоративный Кодекс Поведения.

Кодекс корпоративного поведения может содержать следующие разделы:

- Миссия компании
- Перспективы и видение
- Стратегия компании
- Ценности компании
- Базовые принципы:
 - в области управления компанией;
 - в области отношения с акционерами;
 - в области отношений с клиентами;
 - в области отношений с обществом и государством
- Информация о структуре компании
- Информация о ревизионной комиссии и аудите
- Стандарты и регламенты деятельности

Константин Харский

Корпоративный кодекс: больше, чем PR

Каждую фирму характеризует определенный уклад. Иногда правила не писаны, иногда корпоративный кодекс представляет собой официальный документ, на котором приходится ставить свой автограф при трудоустройстве. В чем «монастыре» устав лучше - попробуем выяснить с помощью эксперта Майкла Эммотта.

Прямота Success Factors

В фирме Success Factors (Великобритания), занимающейся программным обеспечением в области управления талантами и повышения результативности, корпоративный кодекс знают все. Здесь этот документ не находится в ведении кадровой службы и не запрятан во внутренней сети. Всех будущих сотрудников обязывают его прочитать и расписаться, прежде чем начать работу в компании.

Перечень содержит 15 правил, по большей части достаточно мягких. Под номером первым идет обязательство «со страстью» относиться к работе, под номером 14 - «получать от работы удовольствие». Правило № 15 звучит так: «Со мной будет хорошо работать. Я не

буду задницей». Критики предрекали, что его придется убрать из списка, иначе в компанию просто никто не пойдет работать. Но через шесть лет, когда количество сотрудников выросло до 500, а клиентов - до 1300, HR-директор Дженнифер Бойд с уверенностью утверждает, что смелые формулировки не есть риск выставить себя в черном цвете: «Большинство людей, с которыми мы ведем переговоры о работе, считают, что наша прямота приятно разнообразит жизнь. Мы открыто говорим о том, чего хотим и чего не хотим, и используем для этого те слова, что кажутся нам подходящими. Кстати, нам пришлось-таки распрощаться с парочкой сотрудников, постоянно выставлявших себя настоящей «задницей».

Если плохо себя вести

Бойд рассказывает и другое. Из-за того, что в компании говорят обо всем открыто и прямо, называя вещи своими именами, здесь почти нет сплетен и наушничества. Люди могут сказать коллеге в глаза: «Ты ведешь себя, как урод», и очень часто это останавливает того, кто зарвался.

Пример Success Factor находит одобрение в США. Говорят, что Intel и Southwest Airlines подумывают о том, чтобы ввести такой же открытый и прямой кодекс. Однако в Великобритании вряд ли широко внедрят подобный подход. Так считает Майкл Эммотт, советник по взаимоотношениям с сотрудниками Лицензированного института персонала и кадрового развития (CIPD): «Подобные вещи могут существовать в организации, имеющей отношение к средствам массовой информации или коммуникативным агентствам, но я не замечаю, чтобы их подхватили в остальной корпоративной Британии, где большинство людей дважды подумают, прежде чем использовать такую лексику. На самом деле, это просто неприлично».

Кроме этого, Эммотт уверен, что подписываться под корпоративным кодексом поведения захотят не все работники. - Это напоминает насилие, - говорит он, - такие взаимоотношения между сотрудниками и менеджментом похожи на отношения между родителями и детьми, что часто просто ни к чему. Помимо прочего, трудовое законодательство вполне четко определяет, какое поведение на работе приемлемо, а какое - нет.

По мнению Эммотта, расписываясь на документе, человеку стоит потребовать четкого определения того, что значит «не быть задницей», какие меры будут приняты, если он нарушит этот пункт, какое наказание последует.

Точно знать, чего хочешь

Компания Google не просит подписываться под корпоративным кодексом. Однако там точно знают, каких людей готовы принимать на работу и как они должны вести себя в некоторых ситуациях и относиться к ряду проблем - наркотикам и алкоголю, оружию и насилию на работе, даже к животным на рабочем месте (в Google любят собак, а вот кошек в офис не пускают). «Для нас очень важна наша философия и культура. Но мы, конечно, не заставляем сотрудников ничего подписывать, - рассказывает представитель Google. - Неформальный корпоративный девиз - «не вреди». Так мы обслуживаем наших пользователей и надеемся, что эти ценности диктуют манеру поведения в компании».

Как это делают в Google

Корпоративный кодекс поведения тут один для всех - и для подрядчиков, и для директоров, и для временных работников компании. Он гласит: «Придерживаться высочайших стандартов этического поведения в бизнесе». В него входит еще десять базовых истин, заключающих в себе разрешение многих проблем, с которыми борются сотрудники компании:

- Фокусируйтесь на пользователе, и все остальное приложится.
- Лучше сделать одну вещь, но очень хорошо.
- Быстро лучше, чем медленно.
- Демократия в сети работает.
- Чтобы получить ответ, вам не обязательно сидеть за рабочим столом.
- Можно делать деньги, не нанося вред.
- Снаружи всегда больше информации.
- Нам нужно, чтобы информация пересекала все границы.
- Чтобы быть серьезным, не обязателен пример.
- Нельзя работать «достаточно хорошо», работать надо великолепно!

Как это делают в John Lewis Partnership

Одна из ведущих компаний Великобритании в области розничной торговли сделала своим девизом фразу «Движимый принципами» для того, чтобы суммировать свои корпоративные ценности. Вот эти принципы:

- Быть честным.

- Проявлять уважение.
- Работать сообща.
- Проявлять находчивость.
- Достигать большего.

Хотя сотрудники не обязаны подписываться под этим списком, Дарен Саргент, генеральный управляющий фирмы по политике найма и вознаграждения, говорит, что «поведение, соответствующее этим принципам, поощряется, а нарушающее их - подвергается критике».

Итак, что же такое корпоративный кодекс - обязательный к выполнению Закон или уловка, помогающая продвижению компании? Майкл Эммотт (CIPD) уверен, что корпоративный кодекс должен стремиться к первому и ни в коем случае не стать вторым. По его мнению, примеры Google и John Lewis Partnership четко показывают, что корпоративный кодекс может сделать компанию привлекательной как работодателя. «Работники хотят уважать свою фирму», - говорит он. И добавляет, что корпоративные кодексы помогают в этом.

Но самое важное - заставить кодекс работать. По мнению Эммотта, здесь особенно важны практические примеры поведения руководства, тренинги и обучающие программы. Менеджеры должны постоянно следить, соответствуют ли их действия кодексу, а значит, создать механизм «проверки».

Мария Мацковская, Kadrovik.ru

Кому нужен корпоративный кодекс?

Источник: [Топ - персона](#)

На Западе кодекс корпоративной этики давно стал неотъемлемой частью корпоративной культуры. Сегодня многие крупные компании тоже задумываются о создании подобного документа. Что это — дань моде или очередной способ повысить эффективность управления компанией? Кто знает, какие цели и задачи ставит перед собой корпоративный кодекс? Как создать этот свод правил, и какими «немыслимыми» усилиями внедрить его в деятельность фирмы?

Прописные истины

Всех нас (или почти всех) учили в детстве правилам хорошего тона. Кто-то усвоил, кто-то нет, но уж точно никто не ожидал, что на этом «уроки вежливости» для некоторых не закончены. Дело в том, что многие крупные организации, ориентирующиеся на «цивилизацию», вводят для своих сотрудников кодексы корпоративной этики, регулирующие нормы и правила поведения внутри компании. Что собой представляют подобные документы, как их «придумать» и безболезненно внедрить?

Корпоративный кодекс — это свод правил, регламентирующих деятельность сотрудников компании. Причем речь идет не только о взаимоотношениях внутри предприятия. Такой документ по идее должен регламентировать и внешние отношения: взаимодействие с клиентами, с конкурентами, с потребителями, с поставщиками.

Многие проблемы в бизнесе заключаются именно в противоречиях, возникающих с этими группами. Типичный пример. Компания торгует товаром, не соответствующим тем «прекрасным» качествам, о которых в ярких красках рассказывает реклама: продавец заинтересован, прежде всего, в том, чтобы максимально выгодно представить свой товар ради привлечения покупателя. Вот только покупатель с этим не согласен — он хочет получать максимально объективную информацию о качествах товара. Что же выбрать продавцу: быструю и легкую прибыль или репутацию или доверие клиента? В этом и заключается главная задача кодекса корпоративной этики — установить приоритеты в отношении целевых групп и найти пути согласования их интересов.

Корпоративный кодекс может выполнять три основные функции: репутационную, управленческую, и развития корпоративной культуры.

Репутационная функция кодекса заключается в формировании доверия к компании извне. Таким образом, кодекс, являясь инструментом корпоративного PR, повышает инвестиционную привлекательность компании. Наличие у компании такого документа становится общемировым стандартом ведения бизнеса.

Управленческая функция кодекса состоит в регламентации поведения в сложных этических ситуациях. И это, пожалуй, самый важный момент в повышении эффективности деятельности персонала.

Кроме того, свод этических правил является составляющей частью корпоративной культуры и значимым фактором ее развития. Он транслирует ценности компании всем сотрудникам, ориентирует на единые корпоративные цели и тем самым повышает коллективную идентичность, **развивает корпоративную культуру** .

Как правило, кодексы содержат две части: идеологическую (миссия, цели, ценности) и нормативную (стандарты рабочего поведения).

Идеальным вариантом, конечно, является сочетание всех трех функций. Но это не всегда представляется возможным, особенно в крупных многопрофильных компаниях. С одной стороны, существует ряд ситуаций, традиционно закрепляемых в международной практике этическими кодексами (отношения с клиентами, подрядчиками; описание ситуаций, связанных с возможными злоупотреблениями и т. д.). В таком случае кодекс описывает стандарты поведения, но имеет при этом значительный объем и сложное содержание. Трудно адресовать такой документ всем группам сотрудников.

А с другой стороны, развитие корпоративной культуры компании требует единого кодекса для всех сотрудников — он должен задавать единое понимание миссии и ценностей компании всем персоналом. В такой ситуации используются 2 варианта — декларативный и развернутый.

Декларативный вариант этического кодекса — это идеологическая часть без регламентации поведения сотрудников. Причем, в конкретных ситуациях сотрудники сами должны ориентироваться, как им себя вести, исходя из базовых этических норм. А потому декларативный вариант кодекса решает в первую очередь задачи развития корпоративной культуры.

С 80-х годов XX века распространение получил развернутый вариант кодекса с подробной регламентацией этики поведения сотрудников. В них была зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений был высок или возникали сложные этические ситуации. Эти регламенты описывались в виде политики в отношении заказчиков, потребителей, государства, политической деятельности, конфликта интересов, безопасности труда. При этом большой объем и сложность содержания таких кодексов определяют их выборочную адресацию. В большинстве компаний такие кодексы разрабатываются для высшего и среднего менеджмента и не

являются всеобщим документом, объединяющим всех сотрудников. Хотя, по идее свод правил должен быть общим, ориентированным на каждого отдельно взятого сотрудника.

Не так много примеров по-настоящему интересных и «правильных» корпоративных кодексов. И все же они есть. Например, не может не заинтересовать Корпоративный кодекс IT-компании IDLab... Он адресован каждому сотруднику, независимо от его статуса в компании. Кодекс IDLab состоит из четырех «откровенностей» и 32 фирменных стандартов. Первый блок «документ» включает основные принципы деятельности компании. Например, откровенность первая гласит: «Целью существования компании IDLab не является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Это может (но только на первый взгляд) показаться обидным, но это так. IDLab — это не компания-эгоист. О себе она заботится в последнюю очередь. В первую же очередь — заботится о Клиентах...» Фирменные же стандарты же регулируют деятельность каждого отдельно взятого сотрудника. Например: «Я считаю неприличным обсуждать, замалчивать и утаивать проблемы или обсуждать их исподтишка (в том числе и с коллегами), а не проговаривать их конкретно и вслух». Или «Самое лучшее, что я могу сделать для коллег в сложных ситуациях — это помочь, не попрекая. Самое лучшее, что я могу сделать, попав в сложную ситуацию — это попросить коллег о помощи, не попрекая за отказ и не мстя за согласие». ([Полная версия кодекса](#))

Сверху вниз

Каждая компания определяет собственные задачи, для решения которых она намерена использовать такой инструмент, как кодекс корпоративной этики. Но создание свода этических правил естественно, не ограничивается только написанием текста документа. Для того, чтобы он действительно работал, еще на этапе его создания необходимо предусмотреть процедуры, включающие в процесс разработки по возможности всех сотрудников компании. Только при условии принятия каждым работником кодекса корпоративной этики он будет реально исполняться.

Самое главное при создании и внедрении этического кодекса — учесть основные принципы, соблюдение которых поможет сделать эти процедуры менее болезненными и более эффективными. Во-первых, стоит разъяснить сотрудникам, что такое кодекс, для чего он вводится, и как конкретно он будет работать. Во-вторых, организовать обратную связь на фазах создания и внедрения правил. И, в-третьих, разработать систему исполнения кодекса и научить людей пользоваться им.

Цель всех мероприятий по внедрению корпоративного кодекса — сделать его понятным инструментом. Так как этот управленческий инструмент, хоть и сравнительно новый, то нужно научить сотрудников с ним обращаться. Важно не просто ознакомиться с книжкой под названием «Кодекс корпоративной этики», а научиться использовать ее для разрешения сложных этических ситуаций. Объяснение целесообразности введения этического кодекса в организации, значимость этих норм как для предприятия, так и для работника проходит в форме предварительной и сопровождающей внутренней PR-компания. Это способ «разморозить» тему, привлечь к ней внимание и запустить ее в живое обсуждение.

Сделать это можно, например, в форме интерактивного семинара. Желательно также назначить ответственных лиц, в функциональные обязанности которых входит прием вопросов сотрудников, разбор этических ситуаций, реагирование на них. Эту роль могут выполнять, например, специалисты управления персоналом или PR-менеджеры.

И главное. Корпоративный кодекс должен быть единым для всех: вне зависимости от должности, стажа и тому подобного. Крайне важна трансляция общих правил через менеджмент, особенно через первых лиц — именно они становятся «проводниками этики», демонстрирующими модели «правильного» поведения. Руководство должно не только говорить о важности исполнения кодекса, но и собственным примером доказывать его действие. Недаром все нормы транслируются «сверху вниз».

Только открытый диалог между компанией и сотрудниками по поводу общих правил и норм взаимодействия, ценностей и целей развития может стать условием формирования сильной внутренней корпоративной культуры. Только ясность, прозрачность и доходчивость Корпоративного кодекса может сделать его эффективным инструментом в управлении организацией. Только личный пример топ-менеджмента следования принципам корпоративной этики способен доказать каждому сотруднику, что КК — не просто надуманный документ, а неотъемлемая часть корпоративной культуры, соблюдать который — значит, быть частью команды.

Корпоративный кодекс компании

Миссия компании XXX

Компания создана для того, чтобы своей работой способствовать продвижению новейших технологий автоматизации, развитию рынка аутсорсинга, внедрению прогрессивных методов управления персоналом и тем самым - развитию своих сотрудников и сотрудников партнеров и клиентов.

Основа: интуиция, инновации, исследования, индивидуальный подход.

И как следствие - удовлетворение потребностей сотрудников и акционеров.

КОРПОРАТИВНЫЙ КОДЕКС компании ХХХ

ОТКРОВЕННОСТЬ ПЕРВАЯ

Целью существования компании ХХХ НЕ является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Это может (но только на первый взгляд) показаться обидным, но это так. ХХХ - это не компания-эгоист. О себе она заботится в последнюю очередь. В первую же очередь - заботится о Клиентах.

Клиент - самый важный человек в компании. Он - ключевая фигура всего бизнеса.

Клиент - основа благосостояния и процветания каждого. Это на деньги из его кармана существует и развивается компания, созданы рабочие места, каждый питается, одевается и организует свой досуг.

Клиент приходит в компанию не только, чтобы купить наши услуги. В процессе оказания ему услуги он вправе рассчитывать на удовлетворение и других своих потребностей.

Критерием качественного предоставления услуги и целью обслуживания является

Довольный Клиент .

Приступив к работе в компании ХХХ, Вы становитесь ее частью. Стало быть, и мысли о себе-любимом надо оставить на потом. И с этим не надо мириться. Это надо постараться понять, а затем... получить удовольствие от понимания.

ОТКРОВЕННОСТЬ ВТОРАЯ

Поступив на работу в компанию ХХХ, Вы потеряете много часов свободы в день. Вас ожидает загруженная рабочая неделя, а, возможно, и работа в выходные. Если же Вы станете здесь одним из руководителей, то, вероятно, Вам предстоит забыть о нормированном рабочем дне или ... так повысить свою производительность, чтобы в него уложиться. А это непросто.

Разумеется, если Вы не захотите вернуть себе часть свободы в рабочее время, Компания представит Вам компенсацию в виде оплаты, достойной Вас. Последние два слова полезно перечитать еще раз. В них есть смысл.

ОТКРОВЕННОСТЬ ТРЕТЬЯ

Если компания ХХХ что-то кому-то и должна, то только услуги своим Клиентам. Да и те в обмен на деньги. Эту "циничную" последнюю фразу даже Директор ХХХ читает сквозь слезы. Но, несмотря на слезы, а также на тот факт, что в городе и стране есть бедные, он не отдает приказа о бесплатном оказании услуг. И в глубине души в ХХХ все ему за это благодарны.

Если же Вы рассчитываете на что-то большее, чем Вам обещано ранее, то Вы должны предложить нечто большее, чем то, что от Вас ожидали. Но если Вы не выполняете обещанного, то аргумент о Вашей бедности во внимание принят не будет.

ОТКРОВЕННОСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Быть может, Вам предстоит пережить некоторые ограничения. Иногда это отсутствие изолированного рабочего места или его неудобное расположение, иногда - недостаточное количество компьютеров. Это не делается намеренно, и ситуация эта не постоянна. Просто фирма непрерывно растет.

В компании ХХХ ценятся Личности, способные на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям и временным неудобствам. В Компании всегда оценят Ваше стремление стать с ними в один ряд.

Оправдания же в стиле: "Когда у меня будет компьютер...", "Когда у меня будет свое рабочее место...", "Когда у меня будет больше времени..." - в компании ХХХ выслушивать не принято.

К чему изложены все эти откровенности?

Подобно тому, как не существует одной волшебной таблетки от всех болезней, так не существует и исчерпывающей (на все случаи жизни) должностной инструкции (правила, процедуры или способа "правильно поделить или оценить").

Жизнь, к счастью, сложнее, и Вам предстоит не один раз принимать решения в условиях неопределенности. Не раз произойдет ситуация, когда Вы должны будете совершить поступок или выполнить функцию, в Вашей инструкции не описанные. Компания рассчитывает на то, что Вы в такой ситуации совершите Поступок, а не сошлетесь на инструкцию. Компания это всегда оценит. Для того, чтобы Вам было легче принять решение в условиях неопределенности, следуйте изложенным ниже простым правилам. Им следуют все в нашей компании: начиная с руководства и заканчивая рядовыми исполнителями и стажерами. Они составляют основу нашей фирменной культуры и потому носят название фирменных стандартов.

Фирменные стандарты, в свою очередь, подчинены миссии ХХХ «Компания создана для того, чтобы своей работой способствовать продвижению новейших технологий автоматизации, развитию рынка аутсорсинга, внедрению прогрессивных методов управления персоналом и тем самым развитию своих сотрудников и сотрудников своих партнеров и клиентов.

Основа: интуиция, инновации, исследования, индивидуальный подход. И как следствие - удовлетворение потребностей сотрудников и акционеров», и потому считается, что любой поступок, соответствующий миссии ХХХ, это БЛАГО.

Если внимательно прочитать фирменные стандарты, то можно увидеть: все они, так или иначе, сводимы к 4-м простым принципам:

Принцип I. Все хорошо, что ведет к упрощению (разумеется, без ущерба для качества). Если Вы упрощаете (работу - коллеге, покупку - Клиенту и т.д.), - Вы правы.

Принцип II. Если при решении сложных вопросов Вы спокойно следуете процедурам и фирменным стандартам, а не эмоциям и обидам, - Вы правы.

Принцип III. Если то, что Вы делаете, защищает компанию - Вы правы.

Принцип IV. Если Вы делаете больше, чем от Вас ожидали - Вы правы.

Далее изложено от первого лица, и, если Вы с этим согласны, Вы должны это подписать, а если не согласны - предложить обоснованное усовершенствование или покинуть Компанию.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 1

Я считаю неприличным усложнять работу. Я делаю все, чтобы работа коллег упрощалась.

Я делаю все, чтобы любую функцию сделать более технологичной и выполнимой. Я знаю, что намеренное усложнение общеизвестных и простых функций (позвонить по телефону, подготовить план собственной работы и т.п.) вызовет у коллег ощущение психологического дискомфорта и подозрительность. А это недопустимо.

В ситуации неопределенности я принимаю такое решение, которое максимально упрощает работу коллег.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 2

Я стараюсь сделать свою работу передаваемой, а результат своей работы воспроизводимым в мое отсутствие. Если такого не происходит, то это означает, что работа выполнена некачественно либо еще не закончена.

В ситуации неопределенности, я принимаю такое решение, которое делает возможным воспроизводимость результата в мое отсутствие.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 3

В том числе я согласен с тем, что некачественно оформленные мной документы (договора, заявки, акты и т.д.) НЕ должны подписываться, а некачественно выполненная работа НЕ должна оплачиваться.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги разделяют такую же точку зрения.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 4

Я знаю, что любое поручение, связанное с Клиентом, делается "день в день". Если это невозможно, то я должен позвонить Клиенту и сообщить о том, что о нем помнят.

Я уверен в том, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 5

Я знаю о том, что внесение информации в базы данных компании (БД Рабочее время, Планирование, Партнеры, Отдел кадров, Канцелярия, ...) делается в день получения информации, и не допускаю задержек с внесением. Я знаю, что задержка внесения информации в базу на один день считается опозданием, а на два дня - утаиванием.

Я принимаю все возможные меры к выполнению данного стандарта и рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 6

Когда я работаю в команде, то понимаю, что, например, 10-00 = 10-00, а не 10-15 и не 11-00.

Я понимаю, что общая договоренность организует не только мое время, но и время моих коллег, а нарушение мной договоренности дезорганизует не только меня, но и коллег, которые в этом не виноваты. В случае различных накладок, я всегда звоню и предупреждаю коллег заранее.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 7

Я всегда планирую свою работу и согласовываю свои планы с коллегами и руководством.

Я всегда показываю промежуточные и окончательные результаты в намеченные сроки (БД Рабочее время и Планирование).

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 8

Я не пропускаю собрания, которые созданы для обмена информацией и согласования планов.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 9

Для блага Клиента, находясь в рабочее время вне офиса, я сообщаю всем о своем местонахождении.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 10

Я знаю, что такое имитация деятельности. Это когда вместо того, что НАДО сделать, я делаю то, что хочу. Либо вместо того, что надо, делаю другую, психологически более приятную и ленивую работу.

Например:

вместо того, чтобы общаться с Клиентом, в тысяча первый раз перетаскиваю коробку;

вместо разработки информационной системы рассказываю о преимуществах/недостатках других систем;

вместо разработки трудного проекта "общаюсь с партнерами",

вместо того, чтобы писать статью, форматирую ее,

вместо того, чтобы обзванивать Клиентов, заполняю... и т.д. и т.п.

Я знаю, что это называется "ленью второго уровня".

Я способен отличить деятельность от ее имитации. В ситуации неопределенности я не уклонюсь от действительно продуктивной работы.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 11

Я знаю, что на вопрос: "Будет сделано или нет?" отвечать: "Постараюсь" - неприлично. Я никогда так не отвечаю. На такие вопросы я отвечаю либо "Да", либо "Нет".

Я также знаю, что перечисленные ниже выражения запрещены к употреблению, и соответственно их не употребляю:

"Первый раз слышу".

"Звонил, не дозвонился".

"Приходил, но Вас (его, ее, их...) не было".

"Искал, но не нашел".

"А я думал...".

"Это виноваты коллеги (Клиенты, администрация, неправильные/отсутствующие документы, государственные органы и т.д.)".

"Это было еще до того (до меня, тогда...)".

"А я говорил (предупреждал, делал...)".

"А мне никто не говорил".

"А почему я?".

"Не слышал".

"Не знаю".

"Не передавали".

"Хотел, как лучше".

"Я хотел, но не получилось".

"Хотел позвонить, но не было жетона (пейджера, телефона...)".

"Я сказал, а он (она) не сделал".

"Меня в это время не было, кажется, болел (был в отпуске, пьяный и т.п.)".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 12

Я считаю неприличным обсуждать, замалчивать и утаивать проблемы или обсуждать их исподтишка (в том числе и с коллегами), а не проговаривать их конкретно и вслух.

Все проблемы решить невозможно, но любую из них можно превратить в задачу - источник новых идей. Я работаю по принципу: проблема - разговор - задача - решение. Я знаю, что иной способ рассмотрения проблем - независимо от моей воли - развивается в сплетню.

Поэтому я считаю неприличным по отношению к своим коллегам поступать иначе.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 13

Я знаю правило: "Намеки не понимаются". Если существует проблема, то я поступаю по стандарту 12. Если услышу намек, четко говорю: "Намеки не понимаются".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 14

Я не стесняюсь откровенно обсудить вопросы зарплаты.

Мои предложения, направленные на улучшение системы заработной платы, будут рассмотрены в первую очередь. Иные способы доведения информации о заработной плате, кроме письменных (желательно, в электронном виде), к рассмотрению не принимаются. Я

понимаю, что в ответ на свою просьбу и/или предложение могу получить как согласие, так и отказ. И, в случае получения аргументированного отказа, обижаться считаю неприличным.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 15

Я никогда не скажу ничего дурного о своей компании и своих коллегах в присутствии посторонних.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 16

Я знаю о трех опасностях, подстерегающих каждого человека: зависти, ревности и лени. Чтобы уберечь себя от них, я постоянно общаюсь с коллегами, работаю вместе с ними и несу ответственность в том случае, если подвожу их. Я открыт для общения и регулярно делюсь результатами.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 17

Я никогда не обижаюсь по пустякам и, тем более, никогда не ищу повода для обиды. Я знаю, что поиск обиды - это обычная интрига.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 18

Я знаю правило: "Страдать разрешается". Это означает, что никто не будет меня жалеть из-за ерунды.

Одновременно я знаю, что в действительно сложной ситуации коллеги всегда придут ко мне на помощь.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 19

Прежде чем предъявить к кому-либо претензию, я сначала самому себе задам три контрольных вопроса:

а) какова **ДЕЙСТВИТЕЛЬНАЯ** суть претензии-проблемы?

б) что **Я САМ НЕ** сделал для решения проблемы?

в) **ЧТО РЕАЛЬНО** и **КОМУ** предлагается сделать для решения проблемы?

Затем вношу описание проблемы, если в процессе обдумывания претензия не исчезла, в БД ЗаКИД.

Я знаю, что иного способа пожаловаться в компании нет, и рассчитываю на то, что и коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 20

Я знаю, что в том случае, если возникнет спорная ситуация, связанная с вознаграждением от привлечения Клиента (например, когда на вознаграждение претендует несколько человек), руководитель имеет право дать спорящим сторонам два дня на то, чтобы они договорились. Согласно этой договоренности и будет принято решение. Если же договоренность не будет достигнута - вознаграждения лишаются все.

Я уважаю принцип: "Выгодней договориться, чем бесконечно спорить".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 21

Самое лучшее, что я могу сделать для коллег в сложных ситуациях - это помочь, не попрекая. Самое лучшее, что я могу сделать, попав в сложную ситуацию - это попросить коллег о помощи, не упрекая за отказ и не мстя за согласие.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 22

Я понимаю, что любое общение с внешним миром - это реклама компании.

За рекламу и PR отвечают все, а не только наш несуществующий отдел рекламы. Помня об этом, я стараюсь каждого фактического и потенциального Клиента превратить в бесплатного рекламного агента.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 23

Я знаю, что компания вкладывает серьезные средства в обучение, а также в приобретение и внедрение новых методик и технологий. Поэтому я изучаю и применяю переданные мне методики и приемы. Более того, пытаюсь создать собственные с тем, чтобы передать свой опыт коллегам.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 24

Я смело берусь за новое и незнакомое мне дело и не боюсь показаться слабым и некомпетентным. Я не боюсь совершить ошибку. Я уверен, что смогу исправить ее.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 25

В случае появления в компании конфликтного Клиента, я (независимо от должности) вывожу его из зоны общения с коллегами и с другими Клиентами, используя фразу: "Пойдемте, я готов Вам помочь". Затем, проведя такого Клиента в отдельную комнату, решаю с ним все вопросы.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 26

Я понимаю, что не имею права вступать в деловые переговоры по бизнес-вопросам, не входящим в сферу моей компетенции, с кем бы то ни было (включая знакомых), не поставив предварительно в известность своего руководителя.

Слово "предварительно" в настоящем стандарте ключевое! Если я получаю предложение со стороны и не имею возможности предварительно сообщить о предстоящем контакте, я сообщаю о таком предложении в тот же день, когда его получил.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 27

Во взаимоотношениях с бизнес-партнерами я всегда действую в пользу компании ХХХ.

Я защищаю сферу интересов компании и делаю все возможное, чтобы во взаимоотношениях с подрядчиками не происходило необоснованное удорожание работ и снижение качества. В ситуации неопределенности я принимаю такое решение, которое однозначно защищает сферу интересов ХХХ.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 28

В случае предложения мне лично комиссионных со стороны Клиента (организации или частного лица), я сразу вежливо прекращаю все переговоры на эту тему и сообщаю о полученном предложении своему руководителю.

Таким образом, ответственность за дальнейшие контакты с соответствующей организацией и/или частным лицом передается мной руководству, которое и полномочно принимать соответствующие меры.

Если я узнаю о том, что данный стандарт не выполнен моим подчиненным, я принимаю меры к увольнению данного подчиненного (без обоснований). Я понимаю, что такие же права в отношении меня имеет и мой руководитель.

Я рассчитываю на то, что и все коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 29

В случае появления в офисе (звонка по телефону) любого представителя любой государственной организации с любым вопросом, я сразу вежливо провожаю (переключаю)

соответствующего представителя к своему руководителю, никаких разговоров с ним не веду и на все вопросы отвечаю: "Пожалуйста, это к моему руководству".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 30

В случае обращения ко мне любого представителя любой конкурирующей организации с любым вопросом, я сразу вежливо провожаю соответствующего представителя к своему руководителю, никаких разговоров с ним не веду и на все вопросы отвечаю: "Пожалуйста, это к моему руководству".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 31

Я знаю, что фирменные стандарты, перечисленные здесь, могут быть изменены (отменены, усовершенствованы...) не чаще, чем один раз в год. При этом соответствующие изменения (и их обоснования) должны быть подготовлены в письменной форме их инициатором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы знаем, что следование общим договоренностям защищает и развивает наш бизнес, объединяет нашу компанию в одну большую семью и дает возможность нашим настоящим семьям становиться богаче, а нам самим получать удовольствие от работы. Нарушение же общих договоренностей лишает нас этих возможностей.

"Храни порядок, и он сохранит тебя," - говаривали римляне...

Возможно, приняв все это во внимание, Вы согласитесь с тем, что наша откровенность, несмотря на кажущуюся строгость, была продуктивной. А если так, то все перечисленное выше Вы должны терпеливо объяснять новым коллегам, входящим в коллектив. И если Вы будете настойчивы и терпеливы, то Вы вправе рассчитывать на то, что и коллеги будут поступать аналогичным образом.

P.S. Да, и самое главное...

ФИРМЕННЫЙ СТАНДАРТ 32

Если Вы придумаете способ, как нарушить эти стандарты, не нарушая их, Компания вправе спросить Вас: "А зачем Вы искали такой способ?"