

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Условия эффективности разработки и внедрения корпоративного кодекса

Пурим Александр Дмитриевич

Аспирант

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет

государственного управления, Москва, Россия

E-mail: purimad@gmail.com

Широкое распространение корпоративных кодексов в современной российской управленческой практике началось относительно недавно (конец 1990-х – начало 2000-х гг.). Сегодня собственные корпоративные кодексы имеют многие организации, однако часто их использование связано с рядом проблем, среди которых:

1. *Излишний формализм.* Наличие корпоративного кодекса стало для современных компаний правилом «хорошего тона», поэтому зачастую такие документы разрабатываются формально, а их разработка поручается службе управления персоналом (отделу маркетинга или другому подразделению) или отдается под заказ сторонним консалтинговым организациям. В результате этого получается документ, непригодный к использованию в качестве управленческого инструмента.

2. *Закрепление в корпоративном кодексе ценностей и норм, неразделяемых сотрудниками.* Это обусловлено рядом причин: несоответствие декларируемых ценностей реальным, игнорирование мнения сотрудников при формировании норм и др.

3. *Отсутствие механизма трансляции ценностей и норм.* В результате этого утвержденный и принятый документ «не работает» в виду того, что его содержание не донесено должным образом до всех сотрудников.

Для решения этих главных проблем при разработке и последующем внедрении корпоративного кодекса необходимо соблюдать ряд условий.

1. Прежде всего, **следует четко определить цели создания корпоративного кодекса.** Определение целей – это прерогатива собственников и топ-менеджеров организации. Среди возможных целей разработки кодекса могут быть: формирование желаемой корпоративной культуры; трансляция ценностей, установление единых правил, стандартов, процедур; повышение инвестиционной привлекательности компании; улучшение имиджа компании среди партнеров, клиентов; выход на IPO, повышение рыночной стоимости и капитализации компании (косвенная цель) и др. Определение целей является первым этапом разработки корпоративного кодекса, и только после того, как все цели будут согласованы, рекомендуется приступать к подготовке текста документа.

2. Для обеспечения принятия кодекса сотрудниками, разделения ими декларируемых ценностей и норм, **необходимо обеспечить участие персонала в процессе разработки корпоративного кодекса.** Характер участия сотрудников в разработке кодекса зависит от особенностей кадровой политики, стиля управления и ряда других параметров. Однако кодекс, разработанный и принятый без вовлечения сотрудников в процесс его создания, практически всегда обречен на неудачу (чаще всего с этой проблемой сталкиваются компании, заказывающие кодексы консалтинговым агентствам, а также российские представительства иностранных компаний, от которых в директивном порядке требуют принять положения кодексов из-за рубежа). Среди возможных способов обеспечения участия сотрудников можно отметить (в зависимости от степени

необходимого участия): письменное анкетирование; проведение интервью с сотрудниками; открытый сбор предложений (например, посредством «ящика идей»); создание инициативной проектной группы сотрудников, непосредственно занимающейся разработкой положений кодекса.

3. Положения и нормы, фиксируемые в корпоративном кодексе, должны быть выполнимыми. Например, нормы, регулирующие внешний вид сотрудников, должны учитывать их финансовые возможности [2]. Рекомендуется также исключить из кодекса нормы, выглядящие абсурдными и трудновыполнимыми, избегать использования штампов, широко распространенных нормативных фраз, а также не превращать кодекс в подробный свод корпоративных правил и норм, регламентирующих самую незначительную деятельность сотрудников (например: «Полив корпоративных цветов разрешен с 10 до 10.05 с минутным перерывом на долив воды в лейку» [1])

4. Декларируемые в кодексе ценности должны соответствовать реально существующим в компании ценностям. Для этого перед разработкой корпоративного кодекса необходимо провести **организационную диагностику**. Проведение диагностики можно совместить с мероприятиями, направленными на сбор мнений сотрудников, используя современные методы анкетирования, оценки персонала и т.д. Для получения более точной картины рекомендуется использовать несколько методов диагностики.

5. Соблюдение принятых норм должно быть обязательным для всех сотрудников любого уровня организационной иерархии. Более того, на представителей топ-менеджмента и первое лицо компании ложится увеличенная доля ответственности в связи с тем, что своим личным примером они транслируют необходимые нормы поведения другим сотрудникам.

6. Исключить из кодекса нарушения трудового законодательства. Необходимо отметить, что в корпоративных кодексах многих компаний содержатся нормы, нарушающие современное трудовое законодательство. В частности, это касается, например, вопросов регламентации режима рабочего времени (увеличение дневной продолжительности рабочего времени, сокращение времени отдыха и т.д.) и дисциплины труда (штрафы за различные нарушения). При разработке локальных нормативных актов (к числу которых относится и корпоративный кодекс) необходимо руководствоваться общим принципом, согласно которому положения локальных актов организации не могут ухудшать условия труда работника, нарушая при этом гарантии, предоставленные законодательством. При этом, изменение условий в лучшую сторону допускается. Целесообразным будет привлечь к работе по созданию корпоративного кодекса юриста, способного качественно проанализировать текст на предмет соответствия законодательству, так как кодекс, являясь внутренним нормативным актом организации, имеет юридическое значение, и на основе его положений может быть вынесено судебное решение.

7. Обеспечить трансляцию и популяризацию корпоративного кодекса среди персонала. Важную роль в процессе популяризации корпоративного кодекса играют символические элементы корпоративной культуры, а также организационные коммуникации. Для того, чтобы кодекс был действующим документом, а не занял почетное место на полке, необходимо доносить его положения до сотрудников. При этом компания может не только под роспись знакомить с корпоративным кодексом новых сотруд-

ников, но и использовать оригинальные методы: провести тренинг, ролевую игру, выпустить комикс, стенгазету, снять фильм. Например, в российском представительстве компании ДХЛ (DHL Express) для того, чтобы внедрить корпоративные документы, разработанные штаб-квартирой организации, было организовано специальное корпоративное мероприятие «Большая перемена», проходившее в течение нескольких дней одновременно во всех российских офисах компании. Это мероприятие было построено в форме игры на основе ключевого бизнес-процесса организации (доставка посылок), что позволило перевести присланные ценности при помощи образов на понятный для сотрудников язык, а также способствовало изменению отношения к работе в результате осознания целей компании и видения значения и места своего участка работы в общем процессе [3].

8. Текст кодекса должен быть доступен для ознакомления – его можно опубликовать на сайте компании, издать в виде брошюры и поместить в офисе и т.п. Более того, само принятие корпоративного кодекса имеет символическое значение для сотрудников, поэтому эффективным будет презентовать и принять кодекс посредством голосования на общем корпоративном мероприятии или организовать сбор голосов непосредственно на рабочих местах.

Соблюдение данных условий поможет современным руководителям и специалистам в области управления персоналом разработать такой корпоративный кодекс, который будет отвечать целям организации и работать в качестве одного из важнейших управленческих документов. Однако необходимо также учитывать тот факт, что корпоративный кодекс должен отвечать потребностям организации в актуальный момент времени. Поэтому необходимо раз в 1-2 года проводить диагностику и пересматривать корпоративный кодекс, при необходимости корректируя и внося в него изменения.

Литература

1. Восемь ошибок корпоративного кодекса // HR-Portal [Электронный ресурс] // URL: <http://www.hr-portal.ru/article/vosem-oshibok-korporativnogo-kodeksa> (дата обращения 20.02.2013)
2. Денисова И. Для чего компании нужен этический кодекс // Генеральный директор. 2008. № 4. С. 104–108.
3. Как сделать ценности компании понятными и сориентировать на их достижение ежедневную работу каждого сотрудника // Генеральный директор. 2009. № 2. С. 64–65.