

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Основные этапы разработки корпоративного кодекса в современных коммерческих организациях

Пурим Александр Дмитриевич

Аспирант

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия*

E-mail: purimad@gmail.com

За последние 10-15 лет использование корпоративных кодексов в российской управленческой практике существенно расширилось, и сегодня многие организации – и большие, и маленькие – имеют собственные кодексы. Наличие корпоративного кодекса становится в современном бизнесе признаком "хорошего тона" однако немногим компаниям удается превратить данный документ в действенный и эффективный инструмент управления.

Существует два основных пути для разработки корпоративного кодекса: делать кодекс на заказ, воспользовавшись услугами сторонней организации (например, консалтингового агентства), и разрабатывать кодекс собственными силами. У каждого из этих подходов есть свои плюсы и минусы. Так, заказывая кодекс внешней организации, можно существенно снизить временные затраты, а также затраты, связанные с использованием труда специалистов, вовлеченных в процесс разработки. Многие организации, особенно те, которым кодекс нужен для формальных причин, выбирают этот метод в виду его простоты, однако в этом случае реальное влияние на корпоративную культуру, поведение и ценностные установки сотрудников будет минимальным. Мы будем рассматривать второй вариант, когда корпоративный кодекс разрабатывается силами организации, т.к. именно этот способ позволяет, при соблюдении определенных условий, превратить кодекс в мощный управленческий инструмент, способный существенно повысить эффективность компании.

Начиная работу по созданию корпоративного кодекса, собственники и высшее руководство организации должны иметь четкие представления об основных ценностях и этических нормах, которые они собираются транслировать при помощи кодекса. Первым этапом разработки корпоративного кодекса является **определение целей** создания кодекса – это, в свою очередь, определит дальнейший характер работы над содержанием. Обычно разработка положений корпоративного кодекса возлагается на службу управления персоналом, однако без наличия видения руководства данная работа бессмысленна.

Подключать службу управления персоналом целесообразно на втором этапе – этапе **организационной диагностики**. Здесь на специалистов по персоналу возлагается достаточно большой объем работ, т.к. необходимо «выяснить, какие проблемы профессионально-этического характера возникают в повседневной деятельности <...> сотрудников, классифицировать эти проблемы и на конкретных примерах описать желательное и нежелательное поведение персонала» [1]. Формы проведения диагностики зависят от конкретной ситуации, но для получения более объективной картины желательно использовать одновременно несколько методов. Такими методами могут быть:

опрос и анкетирование сотрудников, интервью с руководителями структурных подразделений, "ящик идей" и др. Если мы говорим о крупной организации с развитой сетью филиалов и представительств, то не лишним будет включить их также в эту работу. Очень важно при разработке кодекса учесть мнение сотрудников, а лучше всего – вовлечь их непосредственно в процесс разработки путем публичных обсуждений проекта и отдельных положений, голосования или сбора предложений по содержанию кодекса. Практика показывает, что внедрение кодекса в директивном порядке сверху в большинстве случаев терпит неудачу, особенно если учитывать российскую специфику.

Третьим этапом является **разработка проекта** корпоративного кодекса. На этом этапе специалисты службы управления персоналом согласовывают и утверждают во взаимодействии с руководством и, в первую очередь, генеральным директором основные разделы будущего кодекса. Важно учесть пожелания руководителей и первых лиц компании о закреплении в кодексе конкретных норм, а также утвердить нормы, предложенные сотрудниками в процессе диагностики, если, конечно, подобная работа по сбору мнений проводилась. Итогом данного этапа является разработанный проект корпоративного кодекса, готовый к обсуждению и утверждению.

На этапе разработки проекта возможно также предусмотреть *создание инициативной группы* среди сотрудников разных уровней (как правило, это наиболее активные люди, нередко играющие роль неформальных лидеров в коллективе). В этом случае работа по разработке проекта ложится и на членов инициативной группы, а служба управления персоналом выступает также в качестве координатора процесса. На практике работа инициативной группы может осуществляться, например, путем регулярных совещаний, на которых принимаются уже написанные положения кодекса, а также обсуждаются те положения, которые необходимо подготовить к следующему совещанию. При этом роль службы управления персоналом в этом процессе может варьироваться от самостоятельного написания положений с дальнейшим вынесением на обсуждение до делегирования полномочий по написанию текста членам инициативной группы.

После того, как проект кодекса будет готов, с ним в обязательном порядке должны ознакомиться топ-менеджеры и генеральный директор и, если требуется, внести свои коррективы. Задача по согласованию проекта с топ-менеджерами ложится на директора по персоналу как на одного из представителей руководства компании. В случае необходимости служба персонала оперативно вносит поправки, или, если проект разрабатывался инициативной группой, коррективы обсуждаются и вносятся путем выработки единого решения. Таким образом, этот этап можно назвать этапом **согласования и корректировки** проекта кодекса.

Далее наступает завершающий этап, связанный с **принятием** корпоративного кодекса. В различных компаниях этот этап может проходить по-разному. Где-то собирается общее собрание, на котором сотрудникам представляется корпоративный кодекс и принимается большинством голосов. В других случаях кодекс утверждается руководящим органом организации (например, Правлением или Советом директоров) и вступает в силу с принятием соответствующего решения. Этим этапом завершается создание кодекса, однако следует учитывать, что со временем какие-то положения кодекса устаревают и теряют свою актуальность, и может потребоваться изменение или корректировка существующего кодекса.

Для эффективного создания кодекса и дальнейшего его использования в качестве

управленческого инструмента необходимо соблюдение ряда условий, таких как: участие сотрудников, доступность для восприятия, выполнимость положений кодекса, популяризация кодекса среди персонала, соответствие декларируемых ценностей реальным, обязательность соблюдения норм корпоративного кодекса для всех сотрудников. Процесс разработки и внедрения корпоративного кодекса может занимать от нескольких месяцев до нескольких лет и в каждом конкретном случае носит сугубо индивидуальный характер, определяемый спецификой бизнеса и корпоративной культуры компании.

Литература

1. Денисова И. Для чего компании нужен этический кодекс // Генеральный директор. 2008. No. 4. С. 104–108.