

## Часть третья

# Актуальность профессиональных этик

### Корпоративный этический кодекс: основные требования и ошибки (проблемы) формирования\*

*Бондарь Д. А.*

Тенденция развития информационной открытости о деятельности компаний, развитие практики корпоративной социальной ответственности, усиление связи деловой репутации компании и ее доходности, инвестиционной привлекательности — все эти факторы акцентируют внимание на соблюдении организациями принципов деловой этики. Воплощением деловой этики в компаниях являются корпоративные кодексы. Существуют различные трактовки понятия корпоративного этического кодекса<sup>1</sup>, наиболее полным и верным можно назвать следующее определение: корпоративный кодекс — это свод норм и правил, описывающих модели, единые стандарты этичного поведения и ценности, присущие данной компании. Как правило, этический кодекс декларирует высокий уровень деловой культуры в компании, предполагает добровольное соблюдение сотрудниками идейных принципов и норм, формирует эталон деятельности всей организации.

---

\* Статья выполнена при поддержке гранта РФНФ (Проект № 12-03-00505).

<sup>1</sup> Зачастую в названии корпоративного этического кодекса опускают само слово «этический», подразумевая тем не менее, что речь в корпоративном кодексе идет именно об этических стандартах.

Одной из ошибок, совершаемых при написании кодекса, является подмена самой сути этического кодекса на формализованный нормативный документ. Корпоративная этика, являясь нравственным регулятором, не может и не должна быть средством административного регулирования профессиональной деятельности, дополнением к должностным инструкциям. Также зачастую в центре внимания корпоративных этических кодексов оказывается внутрифирменный этикет, состоящий в стиле одежды, формах общения, — который, строго говоря, не имеет отношения непосредственно к корпоративной этике<sup>1</sup>.

Итак, основное требование и необходимое условие при составлении корпоративного этического кодекса заключается в верном понимании его сущности, добровольно-договорного характера отношений, им регламентируемых.

Далее при разработке корпоративного этического кодекса необходимо определиться с функциональным полем будущего документа. К функциям корпоративного кодекса относят *имиджевую* и *управленческую*. Имиджевая, или репутационная функция, заключается в повышении доверия к компании со стороны потенциальных инвесторов (акционеров, банков, инвестиционных компаний) и деловых партнеров (клиентов, поставщиков). Наличие у компании документа, посвященного деловой этике, является своеобразным брэндом, признаком успешности и определенным условием, свидетельствующим о наличии высокого уровня деловой репутации. Управленческая функция корпоративного кодекса как воплощения принципов деловой этики, принимаемых компанией, состоит в регламентации и упорядочивании поведения сотрудников в сложных и этически неоднозначных ситуациях. Структура и содержание корпоративного этического кодекса напрямую зависят от целей кодекса и возлагаемых на него функций. Так, выполняющие исключительно имиджевую функцию кодексы являются декларативными. Кодексы, подразумевающие реализацию обеих функций, называются развернутыми. Декларативный корпоративный кодекс содержит общие формулировки принципов деятельности, миссию и ценности компании — идеологическую базу. Адресованный всем сотрудникам

---

<sup>1</sup> Перов В. Ю. Корпоративная этика: иллюзия и реальность // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 6. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2005. № 4. С. 63.

декларативный кодекс зачастую выполнен в виде красочных буклетов, брошюр, распространяемых в компании и за ее пределами.

К сожалению, нередко такие кодексы по своей сути являются этическими декларациями о намерениях, то есть являются номинальными документами, выражающими желание выглядеть ответственным предприятием. При этом сотрудникам остается решать самим, как действовать в сложных этических ситуациях, опираясь на индивидуальное восприятие ценностей компании и собственные моральные нормы.

Современные корпорации, осознающие, что деловая этика является необходимым условием эффективности деятельности компании, разрабатывают развернутые кодексы корпоративной этики, стремясь с их помощью показать сотрудникам соотносимое с культивируемыми в компании ценностями поведение, которое ожидается от них в деловых отношениях с коллегами, клиентами, потенциальными деловыми партнерами, конкурентами. Развернутые корпоративные этические кодексы состоят, как правило, из двух частей: декларативной — идеологической части, и нормативной. Если декларативная часть описывает корпоративные ценности и этические принципы, то нормативная часть корпоративного кодекса описывает модели нравственного и профессионального поведения, соответствующие изложенным в декларативной части ценностям. В нормативной части зафиксирована конкретная регламентация поведения сотрудников в отдельных областях деятельности компании, где риск нарушений высок или могут возникнуть сложные нравственные коллизии. Сталкиваясь с этической дилеммой, сотрудник должен понимать, каких действий ожидает от него руководство компании при урегулировании возникшей проблемы, соответствует ли возможное решение дилеммы нравственным ценностям компании. Развернутый кодекс, его нормативная часть, информирует работников (в том числе и новичков) о позиции руководства компании по наиболее спорным ситуациям, многие компании прописывают в кодексах модели поведения сотрудников в отдельных областях, где риск нарушений особенно высок или велика вероятность возникновения этических конфликтов.

Повторим, что необходимо четко осознавать, для чего создается кодекс, и каких результатов ожидают от его введения. При формировании корпоративного кодекса, в первую очередь, необходимо привлечь высшее руководство, акционеров компании, важно учесть мнe-

ние сотрудников компании, организовав совместное обсуждение, возможность внесения сотрудниками корректив и предложений. Участие в создании кодекса сотрудников компании различного уровня решает сразу две проблемы: во-первых, не будут упущены для рассмотрения этические проблемы, возникающие «на местах», во-вторых, личное участие в процессе создания кодекса дополнительно мотивирует сотрудников придерживаться его норм и в дальнейшем<sup>1</sup>. Опыт совместной разработки кодекса полезен, особенно, если учитывать, что кодекс призывает сотрудников компании осмысливать свое предназначение и обязанности по отношению к корпорации, к клиентам и к обществу в целом.

Итак, определившись с назначением кодекса и выбрав необходимый вариант — развернутый или декларативный, формировать кодекс можно, используя следующую структуру построения:<sup>2</sup>

1. Декларативная часть, состоящая из разделов, освещающих:
  - краткую историю создания компании, ее главные персоналии;
  - миссию организации, ее ценности;
  - цели организации, основные направления деятельности.
2. Нормативная часть строится в соответствии с иерархией областей, с которыми взаимодействует компания, включает в себя разделы:
  - взаимоотношения с внешними клиентами (ответственность перед покупателями, партнерами, социальная ответственность);
  - взаимоотношения с конкурентами;
  - взаимодействие с внутренними клиентами (этика взаимоотношений сотрудников, ответственность компании перед работниками, работников перед компанией, корпоративный внешний вид);
  - примеры конфликта интересов (модели поведения в сложных этических ситуациях, стандарты конфиденциальности и раскрытия информации);

---

<sup>1</sup> Возможна также интерактивная форма обсуждения формируемого кодекса на сайте компании с приглашением сотрудников вносить свои предложения, либо получение рекомендаций по электронной почте, и затем обсуждение в рабочей группе наиболее актуальные из них. Интерактивная форма оценки уже принятого кодекса может быть использована для широкого рассмотрения его достоинств и недостатков, возможно, и для его усовершенствования.

<sup>2</sup> Данная структура описывает модель построения развернутого кодекса, но структура декларативной части может быть использована для самостоятельного декларативного кодекса.

— подотчетность в соблюдении норм кодекса, обратная связь (информирование об этических проблемах, определение должностей или подразделений, занимающихся консультированием по сложным этическим ситуациям, определение санкций за нарушение положений кодекса).

Структура и объем кодекса, его нормативной части, могут значительно варьироваться, в зависимости от пожеланий руководства и масштабов затрагиваемых вопросов. Однако, корпоративный кодекс, создаваемый для объединения принципов поведения сотрудников, взаимоотношений с клиентами, конкурентами, не должен быть чрезмерно развернутым. Объемные, детализированные кодексы крайне тяжело воспринимать. Проблема стилистического оформления корпоративного кодекса довольно важный момент, который должен быть учтен при составлении документа. При авторитарном стиле написания, кодекс может быть формулирован в крайне «сухих», императивных формальных терминах, что, безусловно, влияет на его восприятие сотрудниками. Такой кодекс может восприниматься как строгий свод правил поведения, граничащий с типовыми инструкциями, которые запрещено нарушать, в таком случае теряется мотивирующая и идеологическая составляющая кодекса.

Основные трудности и ошибки, связанные с формированием корпоративного кодекса, заключаются в формулировании основных положений, то есть в выражении компанией своих собственных ценностей и стремлений таким образом, чтобы они реализовывались на практике.

Ядром корпоративного этического кодекса являются понятия миссии и ценностей компании. Проблема формулирования этих понятий является ключевой при создании кодекса, так как отражает напрямую смысл его создания. Учитывая это, необходимо отметить, что цели, ценности и миссия компании должны относиться непосредственно к деятельности и специфике организации. Поэтому важно, чтобы кодекс разрабатывался непосредственно для данной компании, учитывал ее особенности, а не копировался с кодексов других организаций. Миссия, помимо своей непосредственной функции отражения предназначения компании, носит еще и интегративный коммуникативный характер в отношении сотрудников организации. Миссия, как общественно значимая причина, оправдывающая существование конкретной компании в обществе<sup>1</sup>, одно-

---

<sup>1</sup> Яковлев И.П. Стратегические коммуникации и миссия компании. С. 86. [Электронный ресурс]: URL: [http://bj.spbu.ru/upload/files/lib\\_1166430223.pdf](http://bj.spbu.ru/upload/files/lib_1166430223.pdf). (дата обращения 12.10.2011).

временно может включать в себя описание вневременной цели и основных средств достижения основных ценностей компании. Стоит отметить, что миссия обязательно должна сочетаться с реальными перспективами компании, чтобы не быть лишь формальным красивым лозунгом. Если послание руководителя, выраженное в миссии компании, совпадает с реальной политикой руководства, возможностями и условиями работы в компании, то у сотрудников будет больше стремления работать в рамках миссии, а только в таком случае речь идет об эффективной корпоративной этике<sup>1</sup>.

Далее, при формулировании ценностей компании, необходимо также учитывать, что ценности призваны стать ежедневным ориентиром в работе, поэтому они должны быть реальными, ясно сформулированными, а не представлять собой высокоидейные, неосуществимые нормы. Ценности компании не должны слишком далеко отходить от реальной жизни предприятия, быть иллюзорными, поскольку в таком случае им будет невозможно следовать. Чтобы сформулировать ценности не на внешнем, декларативном уровне, а доступно для каждого работника, задайте, например, такой вопрос: «Какими качествами необходимо обладать сотруднику, чтобы стать успешным на данном предприятии, какими качествами должны обладать Ваши коллеги для эффективной работы в рамках компании?» Ответы сотрудников и других заинтересованных сторон укажут четыре или пять ценностей, которыми должны руководствоваться работники предприятия.

Стоит отметить, что корпоративный кодекс призван быть востребованным, используемым документом, поэтому ценности и положения, отраженные в нем, должны адекватно соответствовать реальным целям компании. В связи с этим условием, на усмотрение руководства компании, для более эффективного функционирования кодекса, допустимо вносить изменения и редактировать необходимые разделы документа, учитывая нынешние потребности компании.

Корпоративные этические кодексы зачастую упрекают в неадекватности, что напрямую связано с некорректной формулировкой и недоработанностью отдельных положений кодекса. Поэтому, формируя кодекс, важно уделить внимание не только грамотному построению идеологической части, но и учесть разделы,

---

<sup>1</sup> Там же. С. 87.

связанные с созданием инфраструктуры, способствующей функционированию кодекса. Для реализации на практике идей корпоративного кодекса, для их верного истолкования, сотрудниками, необходима система обратной связи, система консультирования по вопросам, связанным с поведением в рамках норм компании, а также поощрения или же санкционирования за соблюдение или нарушение положений кодекса<sup>1</sup>.

Частью такой системы быть комитет (комиссия, отдел) по этике, состоящий из группы высших руководителей, сотрудников компании и специально уполномоченных работников, на которых возлагаются обязанности заниматься внедрением кодекса на практике, следить за соблюдением работниками этических принципов компании и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций<sup>2</sup>.

Необходимым условием для функционирования кодекса являются тренинги или семинары, посвященные вопросам, затрагиваемым в разделах кодекса, например, обсуждение неоднозначных этических проблем, связанных с взаимоотношением с внешними клиентами, разбор возможных ситуаций конфликтов интересов. Таким образом, прописываемые в кодексах желаемые нормы поведения сотрудников отрабатываются в ходе разбора и анализа различных кейсов, с использованием обучающих деловых игр, в ходе которых наглядно демонстрируются модели поведения при разрешении этических дилемм.

Периодичность проведения семинаров и тренингов определяется руководством и должна зависеть от степени восприятия кодек-

---

<sup>1</sup> Джонсон К., Абрамов И. Деловая этика. Руководство по управлению ответственным предприятием в развивающейся рыночной экономике. 2004. Глава 6. С. 145-200. URL: [http://trade.gov/goodgovernance/adobe/Russian\\_BEM\\_Full\\_Text.pdf](http://trade.gov/goodgovernance/adobe/Russian_BEM_Full_Text.pdf)

<sup>2</sup> Необходимо отметить, что деятельность этического комитета не должна дублировать собой деятельность кадровых служб, курирующих соблюдение правил внутреннего распорядка. Специфика деятельности комитета заключается в оценивании и обсуждении существующих проблем этического характера, в поиске путей их решения, вынесение санкций за несоблюдение норм кодекса не является целевой задачей таких структур. Роль высшего руководства в работе этического комитета не должна быть первостепенной, необходим учет общего мнения членов комитета. В связи с этим организация комитета по модели суда присяжных представляется одной из наиболее подходящих.

са в коллективе, в то же время излишне навязчивое отношение к подобным практикам, может вызвать у сотрудников негативное отношение к идее корпоративной этики вообще. Причины, по которым кодекс не функционирует на практике, как бы парадоксально это ни звучало, связывают с чрезмерным стремлением руководства заставить его работать<sup>1</sup>. Чтобы восприятие корпоративного этического кодекса не переросло в безграничный цинизм, компании необходимо сформировать сбалансированный подход к реализации кодекса, избегая ежедневных принудительных тренингов и обсуждения поведения сотрудников, заполнения ими всего рабочего пространства и процесса<sup>2</sup>.

Одна из базовых задач корпоративного кодекса заключается в предупреждении нарушения законодательства, ситуаций, грозящих нанести ущерб репутации компании. Как ранее отмечалось, развернутые кодексы в большей степени, чем декларативные, помогают сотрудникам скоординировать свои действия с ценностями и ожиданиями компании. Однако, очевидно, что описать все возможные этически неоднозначные ситуации и смоделировать необходимую модель поведения в нормативной части кодекса просто невозможно. Решает эту проблему система обратной связи, призванная выполнять следующие функции: во-первых, при необходимости давать сотрудникам компании разъяснения и комментарии по тексту кодекса, а также по какому-либо конкретному случаю, направляя действия сомневающегося сотрудника, во-вторых, принимать сведения о фактах нарушения принципов кодекса.

Для выявления фактов нарушения положений кодекса в компаниях создают «телефоны доверия», электронные почтовые ящики — механизмы, по которым работники компании могут сообщить о сомнительном поведении коллег и руководства, фактах мошенничества. Важным критерием системы информирования является строгая конфиденциальность данных обращающегося и сам предмет обращения. В некоторых компаниях принимаются и анонимные обращения, однако в таком случае повышается риск предоставления сотрудни-

---

<sup>1</sup> S. Gildman. Ethic codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service: Comparative Successes and Lessons. С.61. [Электронный ресурс]: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/33/35521418.pdf> (дата обращения 03.04.2012).

<sup>2</sup> Там же. С. 62.



ком ложных сведений о факте нарушений, а также значительно усложняет процесс расследования возможного нарушения.

Несмотря на то что корпоративный этический кодекс подразумевает добровольное принятие его принципов к исполнению, все же необходимо прописать санкции за его нарушение<sup>1</sup>. Безусловно, если неэтичное поведение сотрудника не противоречит законодательству, то санкция за нарушение кодекса должна быть скорее неформальной, в виде проведения беседы с уполномоченными по вопросам этики о недопустимости подобного, противоречащего принципам компании, поведения. Возможно также публичное обсуждение нарушения в рамках этического комитета, использования его в качестве примера для обучающего тренинга. Для поддержания внимания сотрудников к необходимости соблюдения норм кодекса, а также предупреждения о возможных последствиях за их нарушение, в компаниях зачастую используют так называемые листы ознакомления с кодексом, в которых работник письменно подтверждает, что он ознакомлен с кодексом, стремится следовать его правилам и предупрежден о возможных санкциях.

Формирование корпоративного этического кодекса и его реализация на практике достаточно сложный процесс, требующий ответственного и заинтересованного подхода со стороны руководства и сотрудников компании к разработке его идеологической части и соблюдению принципов нормативной. По словам Дж. Хоккинса, — «самая легкая часть жизни по этическим стандартам — это принятие морального кодекса и вывешивание его на стену. Очень сложная часть — это интернализация его в наших сердцах, умах и поступках. Это не только самая сложная часть, это очевидно и самая критическая часть. Моральный кодекс не работает и не применим, пока он не руководит нашими эмоциями, мыслями и поведением»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Вопросы, связанные с нарушением положений кодекса, обычно формулируются в последних разделах документа.

<sup>2</sup> Евченко О. С. Корпоративный кодекс как инструмент нравственно-этического регулирования. С. 9 [Электронный ресурс]: URL: [http://new.philos.msu.ru/uploads/media/Evchenko\\_O.S.pdf](http://new.philos.msu.ru/uploads/media/Evchenko_O.S.pdf) (дата просмотра 23. 12. 2011).