

# 45 | Стандарт корпоративной культуры

В благополучной компании, как в счастливой семье, должен присутствовать дух единения, делающий людей членами одной сплоченной ячейки общества. Как и репутация, корпоративная культура — реальный инструмент конкурентной борьбы. Появление настоящего документа — «Стандарта корпоративной культуры», разработанного в соответствии с миссией и целями стратегического развития ОАО «Российские железные дороги», было обусловлено необходимостью формализации норм и правил поведения сотрудников компании.

## 1. Назначение «Стандарта корпоративной культуры» (сокр. «Стандарт»)

Назначением «Стандарта» является установление совокупности норм, принципов, правил и внутренних нормативных документов, регламентирующих корпоративную культуру в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» и обеспечивающих формирование и поддержание высокого корпоративного духа.<sup>1</sup>

«Стандарт» подготовлен в соответствии с миссией и целями стратегического развития ОАО «Российские железные дороги», его непосредственными задачами являются:

- определение основных принципов корпоративной культуры;
- обоснование и регламентация важнейших составляющих корпоративной культуры.

## 2. Термины и сокращения, применяемые в «Стандарте»

*Компания* — открытое акционерное общество «Российские железные дороги».

*Корпоративная культура* (в англоязычном варианте — «корпоративная идентичность») — свод норм, правил, принципов и ценностей, основанных на истории Компании, ее миссии и

<sup>1</sup> Стандарт корпоративной культуры подготовлен с учетом рекомендаций по структуре и содержанию внутренних нормативных документов, содержащихся в международных стандартах качества серии ISO 9000.

предназначении; месте, занимаемом Компанией в социально-экономическом устройстве страны. Это совокупность всех параметров, которыми определяется поведение работников Компании в их взаимоотношениях между собой, с клиентами Компании, другими компаниями на рынке, органами власти и субъектами гражданского общества.

*Корпоративный дух* — общее корпоративное «Я», объединяющее в себе индивидуальные особенности работников Компании через механизмы самоидентификации, сплочения, осознания работниками общности целей Компании, сведения к минимуму различий между личными и общими целями. Корпоративный дух отражает неуклонное желание работников достичь единой цели, стремление к общему успеху.

*Имидж* — внутренний (существующий в сознании работников) и внешний (существующий в сознании клиентов, партнеров, органов власти и субъектов гражданского общества) образ Компании.

*Деловая этика* — совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются работники Компании в своей деятельности.

*Деловой этикет* — порядок поведения работников Компании, включающий систему регламентированных правил поведения в различных деловых ситуациях, в том числе при деловой переписке, деловом общении, приеме на работу, обращении к руководству и т. д.

*Конфликт интересов* — ситуация выбора между интересами Компании в целом и интересами отдельного субъекта или группы субъектов, участвующих в корпоративных отношениях.

### 3. Область применения «Стандарта»

«Стандарт» используется во всех сферах деятельности Компании и во всех видах взаимоотношений работников Компании как между собой, так и с клиентами Компании, ее партнерами, органами власти, субъектами рынка и гражданского общества.

Корпоративная культура должна стать неотъемлемым атрибутом поведения всех работников Компании — от ее высшего руководства до работников линейного уровня.

### 4. Преемственность корпоративной культуры Компании

Корпоративная культура Компании отражает всю историю развития железнодорожного транспорта в России и формируется на основе принципа преемственности. Весь опыт, накопленный за более чем 150-летнюю историю отрасли, отражен в принципах и нормах деятельности Компании. Основой корпоративной культуры Компании является исторически сложившийся высокий корпоративный дух железнодорожников.

### 5. Базовые принципы «Стандарта»

Основными принципами корпоративной культуры Компании являются:

- высокий корпоративный дух работников Компании и постоянная работа по его укреплению;
- соблюдение работниками Компании этических норм корпоративного поведения;
- соблюдение норм деловой этики в Компании;
- формирование и поддержание позитивного имиджа Компании;
- формирование и развитие корпоративного стиля Компании.

### 6. «Содержание Стандарта» 6.1. Укрепление корпоративного духа

Корпоративный дух работников Компании тесно связан с историей железнодорожного транспорта России. Издавна звание «железнодорожник», «инженер путей сообщения» были предметом гордости тех, кто их носил, и внушали почтение окружающим.

**Жесткая дисциплина на железнодорожном транспорте, непрерывное производство обуславливали высокие требования к железнодорожникам, с одной стороны, и были объединяющим фактором — с другой.**

Корпоративный дух железнодорожников складывался в условиях высокой ответственности за результат своей рабо-







ты, особой значимости железнодорожного транспорта для России, особенно в период войн. Следует отметить также, что профессия железнодорожника пользовалась уважением в обществе, а труд хорошо оплачивался.

Таким образом, мы имеем хорошую основу для дальнейшего укрепления корпоративного духа работников Компании. Основные мероприятия, которые планируется для этого проводить:

- доведение миссии и стратегических целей Компании до всех ее работников;
- популяризация миссии и стратегических целей, разъяснение их на всех уровнях;
- доведение до понимания каждого работника его места в структуре Компании и его роли в достижении стратегических целей;
- повышение престижа профессии «железнодорожник»;
- постоянная работа с пенсионерами и ветеранами отрасли, развитие системы социальной защиты железнодорожников;
- разработка и внедрение простых слоганов и визуальных образов причастности работников к Компании;
- разработка и культивирование разумных корпоративных ритуалов;
- совершенствование института корпоративных наград и поощрений;
- сохранение и развитие экономического соревнования между филиалами и подразделениями Компании;
- соблюдение корпоративных праздников;
- культивирование корпоративного стиля Компании;
- ношение форменной одежды;
- популяризация спорта среди работников Компании и развитие спортивных клубов Компании;
- и другие.

## 6.2. Соблюдение этических норм корпоративного поведения

Требования к работникам Компании в части этических норм содержатся в Кодексе корпоративного поведения. Все сотрудники подлежат ознакомлению с ним при приеме на работу в Компанию.

Основные принципы, заложенные в Кодексе корпоративного поведения:

- доброжелательность и открытость работников Компании;

- честность и порядочность;
- взаимоуважение и корректность;
- уважение к индивидуальности и правам сотрудников Компании;
- недопущение сексуальных домогательств и контактов.

### 6.3. Соблюдение норм деловой этики Компании

Этические нормы деловой активности являются основой формирования политики корпоративного поведения.

Члены совета директоров, правления, работники центрального аппарата и филиалов Компании должны руководствоваться:

- законодательством Российской Федерации и Уставом Компании;
- наилучшей практикой и традициями, сформировавшимися в отрасли на протяжении всей истории развития железнодорожного транспорта в России;
- существующими стандартами деловой этики.

Работники Компании должны осуществлять свою деятельность добросовестно и разумно, избегая конфликтов с иными должностными лицами.

Члены совета директоров, исполнительных органов, начальники филиалов и подразделений, сотрудники центрального аппарата Компании обязаны выполнять свои профессиональные функции добросовестно и разумно, по возможности предупреждая возникновение конфликта интересов. Они должны обеспечивать соответствие своей деятельности требованиям действующего законодательства, этическим стандартам и общепринятым нормам делового оборота.

Принятие решений членами совета директоров, исполнительных органов и иными должностными лицами Компании должно основываться на принципах прозрачности и адекватности. Должностные лица предоставляют друг другу достоверную информацию своевременно, без нарушения норм конфиденциальности и с учетом решений, принятых Компанией.

В случае возникновения корпоративных конфликтов члены совета директоров, исполнительных органов и иные должностные лица Компании должны находить пути их решения путем переговоров в целях обеспечения эффективной работы и надлежащей деловой репутации ОАО «РЖД».

Основные нормы и принципы деловой этики работников Компании:

- соблюдение законодательства, устава Компании, внутренних нормативных документов;

- следование правилам документооборота, установленным в Компании;

- защита внутренней информации;
- соблюдение конфиденциальности;
- разрешение конфликтов путем переговоров и согласований;

- дисциплинированность;
- стремление к повышению уровня профессионализма;

- нацеленность на результат;
- разумная активность, энергичность, инициативность;

- склонность к разумному риску и инновациям;

- поддержка предложений и стремления к повышению эффективности работы Компании;

- эффективное использование рабочего времени, активов, ресурсов и имущества Компании;

- восприятие работы не только как средства получения дохода и профессионального роста, но и как способа удовлетворения потребности в самовыражении;

- ношение форменной одежды для работников на линии и официального костюма для работников управленческого аппарата Компании;

- и другие.

### 6.4. Предотвращение конфликта интересов

Недопущение конфликта интересов является важным условием для обеспечения защиты интересов Компании, ее акционеров, деловых партнеров и работников.

Политика Компании в области предотвращения конфликта интересов основывается на следующих основных принципах:

- эффективная система корпоративного управления предполагает четкое разделение обязанностей работников и должностных лиц, исключая ситуацию, при которых происходит конфликт интересов;

- сферы потенциальных конфликтов интересов должны быть выявлены, минимизированы и поставлены под строгий и независимый контроль;

- работники и должностные лица Компании должны принимать решения по деловым вопросам исключительно в

ее интересах, уметь своевременно распознавать и избегать ситуации, чреватые возникновением конфликта интересов;

- принятие решений по деловым вопросам не должно быть отягощено какими-либо личными, семейными и иными соображениями, которые могут оказать явное или неявное влияние на суждение работника или должностного лица о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам Компании.

Компания признает и уважает право работников и должностных лиц заниматься дополнительной хозяйственной, финансовой и другой деятельностью, если эта деятельность является легитимной, не наносит ущерба законным интересам Компании, не мешает или не противоречит добросовестному исполнению этими лицами своих трудовых обязанностей в Компании, а также не наносит вреда репутации, имени, имуществу, партнерским отношениям, конфиденциальной информации и другим ресурсам Компании или не приводит к их неправильному использованию.

Примерный перечень сделок, ситуаций и положений, в которых может возникнуть конфликт интересов, а также правила его разрешения установлены Кодексом делового поведения.

Вместе с тем Компания за исключением случаев, прямо установленных Кодексом делового поведения, запрещает своим работникам и должностным лицам принимать подарки, иные имущественные или неимущественные предоставления и подношения значительной (чрезмерной) стоимости, в том числе в нематериальном ее выражении, от юридических и/или физических лиц (их работников), которые имеют или намереваются иметь деловые отношения с Компанией либо являются или могут являться в будущем ее конкурентами.

Компания категорически осуждает любые действия, направленные на коммерческий подкуп, включая осуществление любых платежей или передачу любого имущества, равно как оказание услуг имущественного или неимущественного характера какому-либо лицу, выполняющему управленческие и иные функции в коммерческой и иной организации, с целью склонить это лицо к совершению ка-

ких-либо действий (бездействию) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением, независимо от формальной стороны вопроса о легитимности или противоправности таких действий.

Осуществление подкупа любого лица работником или должностным лицом Компании, равно как осуществление предоставлений и подношений при наличии признаков подкупа, влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны Компании.

### 6.5. Формирование и поддержание позитивного имиджа Компании

Формирование позитивного имиджа Компании является долговременной задачей. Основными факторами позитивного имиджа компании являются:

- грамотная работа со средствами массовой информации;
- прозрачность и понятность элементов корпоративной культуры Компании;
- поддержание корпоративных культурных ценностей внутри Компании;

- социальная политика Компании и обеспечение мотивации работников.

### 6.6. Формирование и развитие корпоративного стиля

Корпоративный стиль Компании формируется на основе миссии, стратегических целей и задач Компании в соответствии с основными принципами корпоративной культуры.

Внешние признаки корпоративного стиля выражаются в корпоративной символике Компании (цвет, логотип, флаг, эмблема, форменная одежда, торговые знаки и другие элементы), отраженной в визуальном восприятии объектов Компании (офисов, зданий, сооружений, вагонов, локомотивов) и ее персонала, а также в специальных аксессуарах.

Корпоративный стиль является важным фактором, влияющим на репутацию Компании и стратегию развития ее связей с общественностью.

Неотъемлемой составной частью корпоративного стиля являются принципы и нормы делопроизводства, отраженные в «Инструкции по делопроизводству» Компании.

Другим элементом корпоративного стиля являются принципы осуществления коммуникаций (корпоративные средства массовой информации, *web*-сайты, *Internet*, *Intranet*, электронная почта, информационные меморандумы и т. д.).

## 7. Необходимые приложения к «Стандарту»

Для достижения целей и решения задач, поставленных в «Стандарте», необходимо разработать и принять следующие внутренние корпоративные документы Компании:

- Кодекс корпоративного поведения;
- Положение об экономическом соревновании;
- Регламент наград;
- Инструкция по делопроизводству;
- Положение о корпоративном стиле.

Основные положения «Стандарта корпоративной культуры» должны отражаться в других Стандартах и внутренних корпоративных документах Компании (положениях об органах управления, положениях о подразделениях Компании, инструкциях и т. д.).

## I Комментарий



**Геннадий Константинов**

директор центра корпоративного управления ГУ ВШЭ, профессор

**К**одекс фирмы, кодекс корпоративного поведения и другие, аналогичные им документы нацелены на достижение согласованности действий и взаимопонимания между сотрудниками фирмы, а также на формирование норм жизнедеятельности коллектива. Разработка подобных документов — обычная практика компаний, которые пытаются целенаправленно воздействовать на формирование корпоративной культуры. Особое значение имеет вербализация основных принципов поведения в компании, стремление закрепить их как нормы и эффективно транслировать как ориентиры поведения для новых сотрудников.

Направление трансформации корпоративной культуры зависит от миссии и стратегии компании, но в основе

любой корпоративной культуры лежит система общих для всех сотрудников организации ценностей, убеждений и норм, которые формируются в результате сложного процесса их взаимодействия. Многие элементы корпоративной культуры не формализованы и требуют усилий для их выявления и понимания. Здесь налицо существенное взаимодействие формализованных и неформализованных (неписаных) правил поведения.

С этой точки зрения формирование «Стандарта корпоративной культуры» представляется слишком жестким воздействием на организацию, во многом характеризующим складывающийся корпоративный стиль акционерного общества «Российские железные дороги». На мой взгляд, более мягкое название документа — например, «Принципы корпоративной культуры» — в большей мере могло бы способствовать положительному восприятию его персоналом и, как следствие, достижению желаемых результатов.