

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ЧЕРЕЗ РЕГЛАМЕНТАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

*Источник: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_792/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/)*

Для формирования корпоративной культуры существует пока еще малораспространенный в России, но весьма эффективный инструмент – корпоративные правила.

Удивительно и знаменательно, что набрав словосочетание "корпоративные правила" в известных российских поисковиках, я не нашел в течение 20 минут ни одной приличной публикации на этот счет. На мой взгляд, это может свидетельствовать о том, что в российских компаниях только сейчас формируются правила корпоративного поведения, которые через несколько лет станут просто обязательным элементом корпоративной культуры каждой уважающей себя компании.

Итак, корпоративные правила. Если обратиться к словарю, то правила (rules) – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации. Соответственно, корпоративные правила – точное определение того, что следует делать сотрудникам в организации в конкретной уникальной ситуации.

В некоторых компаниях их называют справочником работника (сотрудника), правилами поведения в компании и т.д. Как правило, создание и доведение такого документа отражает стремление первых лиц компании приучить (кому больше нравится – заставить) свой персонал действовать в компании и вне по установленным правилам.

Разработка корпоративных правил – это непрерывающийся процесс: меняется жизнь, меняются правила. В компании должна существовать процедура, которая позволяет сотрудникам предлагать изменения в корпоративные правила.

К сожалению, в России отношение к законам весьма пренебрежительное, и от руководства компании потребуются очень много усилий для внедрения правил. Как нельзя лучше русский характер в этом смысле характеризует довольно известный анекдот:

Собрались несколько человек на мосту, чтобы выяснить, как можно заставить человека прыгнуть с моста.

Идет мимо американец. Ему говорят: «Гражданин, вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку. Американец требует подписания контракта и предоплаты, после чего спокойно прыгает в воду.

Идет мимо немец. Ему говорят «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста». Немец не соглашается, говорит, что у него дела, семья, обязанности. Ему говорят: «Но есть строгий приказ Вашего руководителя прыгнуть с моста». Немец немедленно прыгает.

Идет мимо русский. Ему говорят: «Вы получите миллион долларов, если прыгнете с моста в реку». Русский в ответ: «Чихал я на ваши миллионы», и идет дальше. Ему говорят: «Ваш начальник приказал Вам прыгнуть с моста». Русский: «Чихал я на начальника и на приказы» и идет дальше. Ему говорят: «Вы знаете, вообще-то с этого моста прыгать запрещено». Русский перелезает через перила и со словами «А чихал я на ваши запреты» - прыгает.

Я сталкиваюсь с двумя подходами при создании документа, регламентирующего поведение сотрудника в компании. Первый. Корпоративные правила – декларация основных принципов взаимоотношений компании и сотрудника, а также перечень того, что в компании запрещено. Остальное по принципу – «что не запрещено, то разрешено». Как правило, это – 3-5 страничный документ.

Второй подход. Подробное описание всех возможных ситуаций, с которыми может столкнуться сотрудник. Большой структурированный документ, 30-60 страниц. На мой взгляд, он более приемлем в России, так как российский менталитет стремится всегда трактовать нерасшифрованные и не развернутые формулировки в свою сторону, причем готов стоять на этом твердо. В западных компаниях и их представительствах в России я видел только такой подход.

Тем не менее, руководствуясь правилом «я вам дам инструмент для золотодобычи, а ваше дело, как им пользоваться», я предлагаю читателю примерную структуру такого документа.

На мой взгляд, свод основных правил для сотрудников, или корпоративные правила, может содержать следующую информацию:

1. Общий обзор компании.
  - a. История. Специализация. Миссия. Философия.
  - b. Оргструктура в целом, ключевые подразделения, за какие процессы (функции) отвечают.
  - c. Что Вы можете ожидать от нашей компании.
  - d. Что компания ожидает от Вас.
  - e. Политика открытых дверей и открытой коммуникации в компании. Внесение предложений.
  - f. Отношения с Клиентами.
  - g. Взаимоотношения внутри Компании.
2. Основные принципы работы.
  - a. График работы. Посещаемость. Отсутствие на работе или опоздания. Перерывы на обед и использование технических перерывов. Сверхурочные работы.
  - b. Праздничные дни. Корпоративные праздники
  - c. Отпуска. Очередной отпуск. Учебный отпуск. Отпуск по беременности и родам. Другие отпуска.
  - d. Временная нетрудоспособность.
  - e. Действия работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением.
  - f. Внешний вид и поведение.
  - g. Курение. Спиртные напитки.
  - h. Помещения. Правила использования сотрудниками и посетителями.
  - i. Документы и информация. Дисциплинарные меры.
  - j. Материальная ответственность работников.
  - k. Политика в области фактов притеснений на рабочем месте.
  - l. Политика в области трудовых споров.
  - m. Личное дело работника.
  - n. Общие собрания и собрания внутри подразделения.
  - o. Оборудование и транспорт компании.
  - p. Использование компьютеров, электронной почты.
  - q. Служебные расходы.
  - r. Использование оборудования и собственности компании в личных целях.
3. Безопасность
  - a. Общие принципы.
  - b. Информирование по вопросам техники безопасности
  - c. Правила безопасности труда.
  - d. Правила противопожарной безопасности.
4. Корпоративные правила и сотрудник.
  - a. Ответственность за нарушение правил, установленных данным документом.
  - b. Внесение предложений по изменению Правил.

Кроме этих можно, но вовсе необязательно включить другие разделы:

- Отбор и найм персонала. Занятость в компании. Равные возможности найма. Классификация персонала. Порядок приема на работу. Найм на работу родственников и супругов. Повторный найм на работу. Испытательный срок.
- Система оплаты труда. Гарантии и компенсации. Политика в области окладов и часовых тарифных ставок. Подходы компании в области оплаты труда. Основные принципы определения окладов и систем компенсации работников. Процедура расчета заработной платы. Выдача заработной платы. Оплата переработки. Оплата за работу в ночное время. Оплата работы в праздничные и выходные дни. Оплата случаев отсутствия на работе. Пересмотр уровней оплаты труда. Прочие системы стимулирования работы. Компенсации. Страхование.

Программы помощи работникам. Отчисления к пенсии. Оплата командировочных расходов. Оплата расходов в случае перевода работников на работу в другую местность. Поощрения работников. Пенсии по старости.

- Обучение и развитие персонала. Аттестация. Обучение и повышение квалификации персонала. Оценка эффективности обучения и повышения квалификации. Продвижение по службе.

- Прекращение трудового договора. Увольнение по инициативе администрации. Увольнение по инициативе работника. Увольнение по другим основаниям. Собеседование при увольнении. Возвращение собственности компании. Запросы на предоставление информации после увольнения.

Сразу оговорюсь, что здесь изложен перечень основных правил, которые определяют взаимодействие сотрудника и компании. Некоторые разделы могут быть выполнены в виде отдельных документов в организации. Важно, чтобы они были рабочими, а также известными сотрудникам.

Безусловно, создатели документа должны учитывать специфику деятельности компании, управления предприятием. Поэтому трафаретное наложение этого шаблона просто недопустимо.

В небольшой компании такой свод правил должен разрабатывать менеджер по персоналу вместе с первым лицом компании. В крупной компании эту работу вполне разумно сторонним специалистам: в приличных консультационных компаниях существуют хорошие наработки на эту тему. Консультанты смогут беспристрастно взглянуть на цели компании, культуру организации, учесть пожелания руководителя и обойти стремление сотрудников создать себе удобные правила существования, которые могут повредить развитию организации.

Документ должен выдаваться сотруднику в первый день прихода на работу, и руководитель сотрудника принимает зачет по знанию правил работы в компании, избегая формального подхода (иначе завтра столкнется с непреодолимыми трудностями).

Я несколько раз сталкивался с изготовлением правил в виде красивых буклетов. Как правило, через три-четыре месяца такие буклеты устаревают, а принцип "выкинуть жалко, такие деньги потратили" заставляет не менять правила в компании. Таким образом, получается, что у сотрудников на руках имеются красочно изготовленные, но неживые правила. Вывод: делайте свод правил на оперативной полиграфии ограниченным тиражом.

Сразу оговорюсь, что при внедрении корпоративных правил неприменима любимая российская поговорка - "строгость законов компенсируется необязательностью их выполнения". Требовательность со стороны руководства – одно из обязательных условий внедрения Правил.

В западных компаниях корпоративные правила считаются законом, обязательным для выполнения. Причем за их соблюдением следят все: сами сотрудники, линейные и топ-менеджеры. Зачастую доходит до анекдотических случаев. Чарльз Вонг, президент третьего после Microsoft и Oracle компьютерного гиганта Computer Associates (CA), однажды застал одного из своих сотрудников за курением. А корпоративными правилами компании было запрещено курить на территории компании. Увидев несчастного менеджера с сигаретой в зубах, Вонг, обладатель полутора миллиардного состояния, подскочил к нему, схватил и буквально вытащил на улицу. "Это будет тебе хорошим уроком", - бросил курильщику разгневанный Вонг. И приказал немедленно его уволить. За менеджера, неплохо зарекомендовавшего себя в работе, вступились несколько руководителей рангом более высокого ранга. Однако Вонг был непреклонен: правила для всех, обязательны для выполнения, исключений не будет.

Однако кроме создания самих правил и требовательности руководства, необходимо сформировать условия для их выполнения, а также механизм проверки работы правил, или же являются, на самом деле, обычной декларацией требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. Качественные правила и достойные условия их реализации могут послужить значительным стимулом для развития организации. Важно, чтобы декларируемые вещи обязательно соответствовали действительности.