Содержание

Введение…………………………………………………………………………...2

1. Теоретические основы этики корпоративных деловых отношений………..4

 1.1 Сущность корпоративной этики, её основополагающие принципы…4

 1.2 Этические проблемы корпоративных отношений….…………………9

 1.3 Основные этические нормы и положения в деятельности организации……………………………………………………………………...17

2. Методологические основы построения этических кодексов……………..23

 2.1 Развитие концепций построения этических кодексов……….……….23

 2.2 Этический кодекс как инструмент этики….…………………………..27

 2.3 Проблема внедрения и исполнения этического кодекса….………….29

3. Разработка этического кодекса для UniCredit Group……………………...37

 3.1 Общая характеристика UniCredit Group………………………………37

 3.2 Анализ возможных этических проблем, связанных с деятельностью UniCredit Group…………………………………………………………………..39

 3.3 Разработка этического кодекса для UniCreditGroup………………...44

Заключение……………………………………………………………………….54

Список использованных источников…………………………………………...55

Приложение………………………………………………………………………56

Введение

В современных управленческих технологиях все большее значение приобретает работа с людьми, которая включает в себя множество аспектов: повышение профессионализма сотрудников и их производственной эффективности, управление лояльностью и увеличение работоспособности людей и групп, снижение конфликтности и уровня стресса в коллективе.

Ключевыми системными инструментами в области управления человеческим фактором являются: корпоративная культура и этический кодекс организации. Создание и внедрение корпоративного кодекса деловой этики решает как минимум две важнейшие организационные задачи:

С одной стороны, общая система ценностей, зафиксированная в кодексе, делает поведение людей внутри организации более предсказуемым, снижает уровень конфликтности, обеспечивает согласованность работы всех подразделений, позволяет компании в целом быстро и слаженно реагировать на любые изменения.

 С другой стороны, этический кодекс, как один из факторов формирования надежной репутации компании, позволяет выстраивать эффективную систему внешних связей: с клиентами, партнерами, государственными институтами и т.д., вызывает уважение к организации и её сотрудникам.

Вместе с тем, чтобы этический кодекс организации реально заработал, а не стал еще одним бесполезным бюрократическим документом, руководители должны соблюдать ряд правил при его разработке и внедрении.

Целью данной курсовой работы является создание проекта этического кодекса для организации UniCredit Group.

Задачи:

- проанализировать научную литературу по исследуемой проблеме;

- изучить опыт действующих компаний в области разработки и внедрения этического кодекса;

- собрать информацию о UniCredit Group;

- провести анализ возможных этических проблем, связанных с деятельностью UniCredit Group;

- разработать проект этического кодекса для UniCredit Group.

1.Теоретические основы этики корпоративных деловых

отношений

* 1. Сущность корпоративной этики, её основополагающие принципы

 Под этикой в широком смысле слова понимается система универсальных нравственных требований и норм поведения, реализуемых в общественной жизни [11;15]. Следовательно, этика бизнеса, деловых отношений, выделяет одну из сфер общественной жизни. Хотя этические нормы деловых отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, они всё же имеют некоторые отличительные особенности.

 В последнее время работодатели уделяют всё большее внимание вопросам этики корпоративных и личных взаимоотношений при отборе персонала и его приёме на работу, а также непосредственно в процессе выполнения сотрудниками своих профессиональных ролей. При этом в понятие «профессиональной роли» включаются не только способности к выполнению непосредственно служебных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (руководителями, коллегами, клиентами и т.д.). В наши дни способность сотрудника к соблюдению этики деловых отношений становится одним из критериев оценки его профессионализма. Выполнение сотрудниками организации норм и правил деловой этики становится своеобразной «визитной карточкой», которая во многих случаях определяет готовность клиентов, инвесторов или партнёров сотрудничать именно с данной компанией.

 Следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, связанных с профессиональной деятельностью) норм поведения и нравственных требований, т.е. бизнес-этика основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе отношений[6;7].Естественно, что многие правила взаимоотношений в делах справедливы для обычной повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят своё отражение в служебной этике. Таким образом, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах «общей» этики. К подобным нормам можно отнести: уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность, психологическую защищённость и т.д.

 Таким образом, на основе вышеизложенного, можно определить принципы корпоративной этики как *обобщённое выражение нравственных требований, выработанных в сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений* [7;28]. По мнению многих учёных, современная корпоративная этика должна основываться на трёх «китах»:

1. создание материальных ценностей во всём многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
2. прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
3. приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции

 Американский социолог Л. Холсмер сформулировал современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на мировые аксиомы философской мысли, прошедшие многовековую проверку в теории и на практике. Согласно Холсмеру, таких принципов, а, следовательно, и аксиом, насчитывается десять:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учениях древнегреческих философов, в частности, Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).
2. Никогда не делай того, о чём нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона на личные добродетели – честность, открытость, умеренность и т.п.).
3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).
4. Никогда не делай того, что нарушает закон, так как в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства, как арбитра в конкуренции между людьми за благо).
5. Никогда не делай того, что не ведёт к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живёшь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Милом).
6. Никогда не делай того, чего бы ты не рекомендовал делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной всеобщей норме).
7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж. Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).
8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учётом затрат, ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о максимальной эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об идеальной сделке).
9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса)
10. Никогда не делай того, что препятствует праву другого человека на развитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Принципы Холсмера в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной (хотя вряд ли достижимой) целью мирового делового сообщества являются отношения, основанные на торжестве морально-этических принципов.[15;37]

Одним из важнейших шагов в данном направлении считается принятая в 1994 г. в Швейцарском городе Ко (Сaux) Декларация Ко – «Принципы бизнеса». В Декларации была предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловой культур, инициаторами её принятия были руководитель крупнейших корпораций США, Японии и Западной Европы. В Декларации говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но недостаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая обязательство о содействии всеобщему процветанию, также важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса были выделены следующие:

1) Ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнёров;

2) Экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;

3) Этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;

4) Уважение правовых норм;

5) Поддержка многосторонних торговых отношений;

6) Забота об окружающей среде;

7) Отказ от противозаконных действий

Эти принципы определяют характер взаимоотношений между крупнейшими субъектами социальной и экономической структур общества – корпорациями, государством и самим обществом в целом. Несоблюдение этических принципов на подобном макроуровне, как правило, приводит к проблемам с решением частных этических вопросов на уровне трудового коллектива.

 Если же спустится с макроуровня и рассмотреть общепринятые этические принципы, как организаций, так и отдельных руководителей, то можно выделить следующие основные пункты:

1. «Золотое правило менеджера» - в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчинённым, руководству, клиентам и др. таких поступков, какие не желал бы видеть по отношению к себе;
2. Авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие – его квалификации, потенциалу, чувству ответственности);
3. Право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника, организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);
4. Справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т.п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);
5. Справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача всего перечисленного менеджером, неэтичным – грубый нажим на сотрудника, требование нарушить нормы универсальной этики и закона);
6. Максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных её частей, не нарушая при этом существующих этических норм);
7. Терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран или регионов;
8. Разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
9. Постоянство воздействия, т.к. обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально-психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Приведённые выше общие этические принципы корпоративных и деловых отношений представляют собой квинтэссенцию понятия бизнес-этики, они универсальны и используются для выработки любой организацией и любым руководителем собственных этических систем, независимо от сферы бизнеса, в которой занята организация.

* 1. Этические проблемы корпоративных отношений

Естественно, что просто выделить и назвать основные принципы этики деловых отношений недостаточно. Надо и чётко определить сферу их применения, т.е. очертить круг основных этических проблем, требующих решения.

Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, собираются конгрессы и съезды, печатаются книги и специальные издания. Всё это показывает, что деловое сообщество не только осознаёт наличие этических проблем, но и придаёт этому явлению большое значение.

 К важнейшим "вечным" моральным дилеммам, перед ко­торыми стоят субъекты корпоративных отношений, можно от­нести следующие:

1) соотношение целей и средств их достижения;

2) соотношение личных и общественных интересов;

3) выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;

4) соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые эти­ческие проблемы корпоративных отношений возникают в сле­дующих областях:

1) отношения между организациями;

2) отношения между организациями и государством;

3) отношения между организациями-производителями и потребителями;

4) отношения между организациями и их владельцами (ин­весторами);

5) отношения между организациями и местными сообщес­твами;

6) отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязатель­но встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и таких, как уменьшение цены продукции (даже ниже ее себестоимости), в том числе за счет падения заработ­ной платы работников и т. д. Экономические меры имеют, одна­ко, оборотную — моральную — сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько концепций, относящихся к проблеме взаимоотношения организацийи го­сударства, организаций и общества в целом.В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на класси­ческих буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопус­тимо вмешательство в дела организации со стороны как *госу­дарства, так и общества.* Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую при­быль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наем­ным работникам, а также в виде благотворительности). [9;18]

Представители второй, более популярной концепции, ут­верждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государс­тва, но и регулироваться и контролироваться как "снизу", так и "сверху". Снизу — членами общества при помощи формиро­вания общественного мнения (по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции). Сверху — специальны­ми государственными структурами и законами, прежде всего по таким направлениям, как регулирование деятельности ор­ганизаций в целях обеспечения эффективности экономики; ре­гулирование отношений организаций-производителей и пот­ребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды. Однако, путем лоббирования организации, желающие получения большей свободы действий, стремятся (и не­безуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, но в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между организациями-произво­дителями и потребителямивозникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению мак­симально высокой прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она даст потребителям то, что они хотят. Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производите­лями и потребителями будет успешно работать при выполне­нии двух условий: 1) если потребитель получит достаточно адек­ватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и 2) если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить.

Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна. Она реально осуществима только в тех случаях, когда произ­водитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар (неисправный, с просроченным сроком хранения). Однако, производя качественную в целом продукцию, про­изводитель естественно предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут появиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом пот­ребитель получит, только столкнувшись с недостатками, когда защита его интересов значительно усложняется.

 Другая, не менее важная моральная проблема отноше­ний между организациями-производителями и потребите­лями — реклама, которая участвует в процессе конкуренции между организациями и в формировании потребностей потен­циальных покупателей. Здесь появляется *проблема точности, правдивости получаемой потребителями информации*. Даже за безобидным, на первый взгляд, преувеличением следует возникновение моральных проблем: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного обоснованного разум­ного выбора. Еще одна важная моральная проблема, связан­ная с рекламой, это *проблема манипулирования потребителем,* навязывания ему ненужной продукции, создания потребностей, которые в реальной жизни возникнуть не могли. [8;46]

Организациям следует помнить об ответственности перед владельцами (инвесторами).Множество существующих способов обмана инвесторов в основном делятся на два вида: 1) манипулирование инвестициями; 2) нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Также руководство организации может злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Наиболее часто употребляемый способ – мошеннические операции со статьями расходов, другой общепринятый ход – завышение счёта с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счёта с поставщиком. Кроме того, существует практика, продажи конфиденциальной информации конкурентам, или её использование для игры на бирже.

Моральные проблемы могут возникнуть и в отношениях организации с местным сообществом. Предполагается, что организация будет принимать участие в обеспечении экономической стабильности данного сообщества, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест и сохранении предприятий от которых зависит благосостояние местных сообществ. Также на организации лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для всё того же местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина и т.п.). [12;50]

Отношения между организацией и окружающей средой **–** одна из наиболее острых проблем современного бизнеса. Ухудшение экологической обстановки оказало на экономику двойственное воздействие. С одной стороны, возникла обширная сфера приложения капитала:

1. разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования;
2. разработка и модификация утилизационного оборудования для промышленных и бытовых отходов;
3. выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;
4. финансирование мероприятий по охране природы и т.п.

С другой стороны, возросли затраты и обязанности предпринимателей которые теперь должны:

1) платить крупные штрафы за нанесённый экологический ущерб;

2) модернизировать производство с учётом экологических стандартов;

3) учитывать ужесточающееся природоохранное законодательство;

4) создавать своей компании привлекательный «экологический имидж»;

5) сотрудничать с экологическими организациями и госорганами;

6) вырабатывать рациональную стратегию природопользования и т.д.

В реальности многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая как моральные, так и юридические нормы. Сокрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, их перенос в страны с неразвитым экономическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за природоохрану – таков список стандартных нарушений.

 Серьезные моральные и этические проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций. Они проявляются в принятии управленческих решений; во взаимо­отношениях между руководителями и подчиненными; в поло­жении женщин в организации; в существовании так называе­мых взаимных услуг.

Среди аргументов, "обосновывающих" принятие неэтич­ных управленческих решений,можно выделить следующие:

1) уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. на самом деле не является аморальной;

2) уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;

3) уверенность в том, что данная деятельность "безопасна ", так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

4) уверенность в том, что поскольку данная деятельность "помогает" организации, то она не наказуема.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной ситуации, считают правильными те действия, что не были за­прещены. Руководители, как правило, редко прямо просят сво­их подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, наме­кая при этом на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций относи­тельно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а какие будут осуждать. [13;25]

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться среди других. Некоторые полагают, что нетрудно хо­рошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, мож­но игнорировать службу ремонта, или переобучение, или пробле­му повышения качества обслуживания покупателей, сосредоточившись лишь на получении прибыли).

Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании результатов, достигнутых именно таки­ми способами, а ответственность за принятые ранее решения несут ихменее удачливые последователи. Многие случаи незаконного поведения в организациях никогда не расследуются. В моменты кризиса о границах недопустимых действий вообще забывают.

Отношения между руководителями и подчиненнымивлияют на весь характер делового общения, во многом определяя его психологический климат. Это касается, прежде всего, распоряжений, которые отдаются в процессе управления, критериев служебной дисциплины, участия подчиненных в принятии решений, методов поощрения к более активным действиям. Значительная часть работников, встречаясь в организации с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не предпринимает для их служебного разоблачения**.**  С традиционной в нашем обществе точки зрения в таких ситуациях существует некая "нравственная" дилемма, возникает вопрос о критериях этичности информирования начальства или сослуживцев.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отде­льных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан воз­вратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с "процентами". А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за нее еще большей услугой.

Разрастаясь, система такого рода неформальных взаи­моотношений по принципу "ты — мне, я — тебе" разрушает существующие официальные отношения между людьми и ор­ганизациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять эти­чески более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, кли­ентов, потребителей.

Культурная традиция, также тесно связанная с системой взаим­ных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок иногда оз­начает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлени­ем критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой ситуации.

На основании опроса руководителей различных организа­ций в США были выделены следующие этические проблемы, возникающие в корпоративных отношениях:

1) сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;

2) выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;

3) завышение цен или прямой обман при проведении дело­вых переговоров;

4) излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;

5) безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэ­тичным и несправедливым оно ни оказалось;

6) наличие фаворитов;

7) невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;

8) невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;

9) производство продукции с сомнительными характерис­тиками по безопасности;

10) невозвращение каких-либо вещей или Ценностей, взя­тых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компа­нии;

11) сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержка;

12) преувеличенное внимание к перемещениям по иерархи­ческой лестнице в ущерб интересам дела;

13) перемещение по служебной лестнице "по головам" со­служивцев;

14) обман работников с целью получения выгоды для ком­пании;

15) создание союзов с сомнительными партнерами в надеж­де на счастливую случайность;

16) затяжки и промедления: с выполнением своих обязан­ностей, что приводит к растрате времени и денег Компании;

17) оказание негативного влияния на общественно-полити­ческий процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки. [10;35]

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий.

* 1. Основные этические нормы и положения в деятельности организации

Регулирование моральных отношений, не обозначенных в законодательстве, в организациях происходит при помощи этических норм. Этические нормы— это ценности и правила этики, кото­рых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответс­твенность за неисполнение обязанностей или превышение прав. Условно нормы можно разделить на два крупных раздела – *запреты* и *принципы.* Запреты чётко определяют, чего не должен делать любой сотрудник организации, принципы показывают, чем ему следует руководствоваться, на какие приоритеты ориентироваться в своей деятельности.

Правила запрещают дискриминацию по следующим при­знакам: раса; язык; цвет кожи; религия; пол; возраст; национальность; инвалидность; стаж работы; убеждения; партийная принадлежность; образование; соци­альное происхождение; имущественное положение и др.

Запрету также подлежат:

1) сексуальные домогательства; высмеивание работников;

2) расовое и религиозное презрение;

3) замечания, шутки и другие действия, создающие агрес­сивную обстановку на рабочем месте;

4) угрозы, грубость, насилие;

5) использование, продажа наркотиков;

6) появление на работе в алкогольном, наркотическом и токсическом состоянии;

7) утрата или кража собственности организации;

8) неправильное, неэффективное пользование собствен­ностью организации;

9) разглашение информации, являющейся служебной, коммерческой тайной;

10) хранение материалов личного характера на рабочем месте;

11) отказ в досмотре своего рабочего места и используемой информации работникам кадровых служб;

12) использование расходных материалов и средств связи организации в личных целях;

13) передача администрации неточной, искаженной инфор­мации;

14) обман путем завышения своих расходов, например, на проезд, питание, проживание, другие траты;

15) обман государственных, правительственных органов, внешних организаций;

16) ложные заявления от имени организации;

17) злоупотребление силой и влиянием своей организации и угрозы по отношению к другой;

18) выполнение распоряжений, являющихся нарушением законодательства;

19) пренебрежительные высказывания, унижение конкурентов, их товаров и услуг;

разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий;

20) разговоры с лицами, не работающими в организации об изобретениях, применяемых в организациях, о производс­твенных планах, об исследованиях рынков, о производственных мощностях, о частной информации; использование также недостойных методов и услуг, как, например, промышленный шпионаж, незаконное проникновение на чужую территорию, кража, подслушивание, наем служащих для получения част­ной информации о сотрудниках.

 Отдельным пунктом можно считать правила, связанные с поведением работодателя, поскольку в условиях становления рыночных отношений в стране соблюдение этических норм в деятельности организации во многом зависит от именно от работодателя, действия которого в погоне за прибылью бывают небезупречными; не признавая права нанимаемого человека работодатель грубо их нарушает, ограничивает его свободу. Нарушением этических норм в действиях работодателя считается:

1) непризнание прав наемного работника, неисполнение прямых обязанностей;

2) привнесение в трудовые отношения агрессивности;

3) сохранение опасных для здоровья условий труда;

4) низкий уровень организации труда; отказ от управления дисциплиной;

5) страх как основной метод управления поведением нанимаемого работника;

6) управление наемными работниками посредством произвола;

7) унижение чести и достоинства человека, его деловой репутации;

8) необъективное отношение к человеку;

9) нарушение трудового законодательства и т. п.

 Что же касается принципов, то их можно условно разделить на четыре группы. Первые три – принципы, связанные с внешними взаимоотношениями организации – отношениями с потребителями и отношениями с инвесторами (владельцами), а также проблемой отношений организации и окружающее среды, четвёртая группа – принципы, относящиеся к внутренней среде организации, её отношениям с персоналом.

 Согласно Декларации Ко, во взаимоотношениях организации с покупателями должны стать следующие принципы:

1. обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;
2. обходиться с ними честно во всех аспектах, своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;
3. принимать необходимые меры для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоро­вье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;
4. принимать необходимые меры для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоро­вье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на таких основополагающих принципах:

1. обеспечивать профессиональный и тщательный ме­неджмент для гарантирования справедливой и конкурентоспо­собной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;
2. обеспечивать владельцам и инвесторам открытый до­ступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;
3. сохранять, защищать и приумножать активы владель­цев и инвесторов;
4. с вниманием относиться к их требованиям, предложени­ям, резолюциям.

Также определенные правила существуют и относительно окружающей среды. Организации необходимо:

1) платить крупные штрафы за загрязнение окружающей среды и нанесённый природе экологический ущерб;

2) изменять технологию производства, модернизировать его с учётом существующих экологических стандартов;

3) учитывать в своей деятельности ужесточающееся природоохранное законодательство;

4) создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и продукции в глазах общественности ;

5) сотрудничать с госорганами и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;

6) вырабатывать рациональную стратегию природопользования с учётом региональной специфики.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

1. обеспечивать служащих работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;
2. создавать условия труда, не наносящие ущерба здоро­вью и человеческому достоинству;
3. быть честным в общении со своими работниками и обес­печивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;
4. прислушиваться и по возможности реагировать на пред­ложения и просьбы работников;
5. в случае возникновения конфликтов участвовать в от­крытых переговорах с трудовым коллективом;
6. избегать дискриминационной политики и гаранти­ровать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наиболь­шую пользу;
7. обеспечивать охрану труда во избежание несчастных Случаев и профессиональных заболеваний;
8. поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к пробле­мам занятости, часто связанным с принятием решений в биз­несе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Очевидно, что полное всеобъемлющее выполнение всех этических норм является трудновыполнимым, однако организациям следует хотя бы стремиться к этому, поскольку современные деловые отношения чрезвычайно насыще­ны этическими проблемами. Для их решения необходима вы­работка определенных подходов, установление "правил игры", содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию инте­ресов деловой сферы и общества.

2. Методологические основы построения этических кодексов.

2.1 Развитие концепций построения этических кодексов

Этические кодексы в том виде, в котором мы знаем их сейчас, существуют около ста лет, хотя предпосылки к их возникновению появились и раньше. Первоначально культура предпринимательства охваты­вала только "дело" (мотивация, цели, средства профессия, "Я" в деле). Прекрасный образец такой культуры -сборник настав­лений Бенджамина Франклина "Путь к богатству" (1757 г.). Со временем она вбирает в себя и другие объекты: людей (партнеры, потребители, социальные группы,) и общество (государство, чиновники, законы). Например, лишь зрелая культура бизнеса включает отношения природе (эко­логические проблемы регионов, экологические проблемы стра­ны, глобальные проблемы экологии). [4;16]

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Первоначально это были короткие фор­мулировки основных идей, например: "Компания придержи­вается стандартов американской системы свободного предпринимательства", а также перечни некоторых норм обращения с клиентами и соперниками. Некоторые из таких кодексов существуют до сих пор в виде "кредо" корпорации. Краткий, но ясно сформулированный до­кумент компании "Джонсон и Джонсон", принятый в1945 г., с тех пор так и не менялся. Даже когда в 70-х годах обнаружи­лись многочисленные нарушения, высшие управленцы компа­нии не решились ввести более подробный свод правил и вместо этого провели целый комплекс этических программ.

Следующая стадия развития корпоративных кодексов на­ступила в начале 50-х годов, когда после ряда нашумевших про­цессов против крупных компаний в кодексы стали включаться некоторые положения антимонопольных законов, принимав­шихся в США в 1890, 1914 и 1936 гг. В кодексах того времени можно встретить подробные инструкции о том, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

Инициаторами и авторами кодексов в основном были пред­ставители высшего управленческого персонала. Текст утверж­дался Советом директоров или исполнительным директором. Только четверть кодексов была адресована всем служащим, в основном же они распространялись на менеджеров.

Большинство компаний наказывали своих сотрудников за следующие нарушения: предложение взятки и согласие ее при­нять, совет дать или принять взятку, принятие дорогих подарков, принятие решений или участие в принятии решений, отвечаю­щих личным интересам, неуступчивость в конфликте интересов, личное поведение, нанесшее вред репутации компании, ведение противозаконной политической деятельности, неоправданное за­вышение или занижение цены, прямое или косвенное использо­вание внутренней информации в личных целях, фальсификация данных о положении дел в компании, неэтичное поведение. В индустриальной и финансовой сферах наиболее острой проблемой было взяточничество, в страховых компаниях — конфликт интересов, а в сфере услуг чаще всего сталкивались с проблемой подарков и различного рода "уступок".

Американская ассоциация менеджеров опубликовала свод этических кодексов различных фирм с оценкой их эффективности. Исследования показали, что кодексы, состоящие из общих положений (например, "не воруй"), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодексы должны как можно полнее отражать ре­альную ситуацию и специфику организации, в которую они принимаются.

В половине компаний, принявших корпоративные кодек­сы, в качестве санкции за нарушение этических норм называ­лось увольнение, а в 20% — не предусматривалось никаких мер пресечения. Наиболее часто к увольнениям прибегали крупные корпорации. В 68% кодексов служащим вменялось в обязан­ность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они ста­новились.

В 1980-е гг. все кодексы запрещали служащим вступать в конфликты интересов, брать взятки и принимать подарки. Только в 62% из них запрещалось злоупотребление служеб­ным положением, использование активов и внутренней инфор­мации фирмы в личных интересах. В 60% случаев особое вни­мание уделялось честности в предоставлении информации и в рекламе.

Как и в 20-е годы, сейчас над внедрением кодексов рабо­тают прежде всего старшие менеджеры (80%). В 44% случаев введение кодексов происходит при участии правовых подраз­делений, в 24% случаев этим занимаются исполнительные ди­ректора, в 7,1% — владельцы компаний или члены их семей, в 2,2% — консультанты/ [20;56]

Проведенный в 1993 г. анализ содержания кодексов 116 ве­дущих американских корпораций позволил определить на­иболее часто затрагиваемые в них темы. В 76,6% случаев рег­ламентировалось отношение к исполнительной власти США, отношения с клиентами и партнерами — в 75%, отношения с подчиненными — в 52,6%, отношения с конкурентами — в 50%, отношения с иностранными правительствами — в 42,2%, отно­шения с вкладчиками — в 41,4%, гражданские и общественные. [14;27]

Во втором разделе описаны потенциальные конфликты, которые могут возникнуть в результате столкновения интере­сов служащих компании. Кодекс запрещает служащим иметь личную заинтересованность в поставщиках компании, в делах конкурента или делах клиента компании.

Третий раздел документа регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками. В четвертой части регла­ментируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний. Это не должно сказываться на ка­честве его работы. Пятый раздел содержит указания по реали­зации правил кодекса.

Хотя корпоративные кодексы получили широкое распро­странение, их эффективность в борьбе с нарушениями деловой этики до сих пор ставится под вопрос. С одной стороны, им при­дается огромное значение. Это видно не только по преамбулам и предостережениям самих кодексов, но и по результатам со­циологических опросов.

Наиболее эффективными способами улучшить моральный климат организации американские менеджеры считают:

1) принятие этического кодекса — 39% опрошенных;

2) введение большего числа гуманитарных дисциплин в экономическое образование — 30%;

3) законодательные меры — 20%.

С другой стороны, распространено мнение, что кодексы не могут стать подлинным орудием нравственного совершенство­вания. Особенно сильно это недоверие в Западной Европе, где кодексы появились только в середине 80-х годов и до сих пор воспринимаются как американская мода.

Сами управленцы говорят о недостаточности кодексов поведения. Так, Комиссия старших менеджеров компании "Армстронг", оценивая влияние своего кодекса на поведение служащих, отмечает: «Едва ли стремление сотрудников ком­пании улучшить ее этический климат связано с принятием "Руководящих принципов". Последние имеют пассивную, а не активную роль. Они никогда не смогут сами по себе создать корпоративный дух организации, но часто помогают значительно повысить его». [1;93]

Многие кодексы, особенно в крупных корпорациях, потеряли смысл, так как были ориентированы только на нужды самой компании. В них много говорилось об ответственности перед компанией и лояльности к ней служащих и крайне мало — об обязательствах фирмы перед своими сотрудниками и всем обществом.

Только в 40 из 155 исследованных американских кодексов креплены обязанности фирмы перед своими сотрудниками. Эта особенность американских корпоративных кодексов становиться еще более очевидной, если сравнить их содержание с поражениями аналогичных документов, принимаемых в других гранах. В связи с этим можно говорить о том, что американская деловая этика больше повернута к клиентам, подрядчикам и партнерам, а европейская — к служащим и обществу в целом.

2.2 Этический кодекс как инструмент этики.

Для регулирования норм поведения внутри организации и взаимодействия ее членов с внешней средой многие компании используют в качестве эффективного инструмента кодексы корпоративной этики. Этический кодекс может быть разработан для организации в целом, в этом случае он содержит общие как для менеджеров, так и для рядовых исполнителей этические правила. Кодекс может быть также создан для определенных функциональных подразделений с целью решения специфических этических проблем. Чтобы сделать этические кодексы более действенны­ми, в организациях обычно принимают и определенные дисцип­линарные меры за нарушение кодекса и поощрение поступков, совершенных в соответствии с правилами этического кодекса.

Характерной чертой современных этических кодексов яв­ляется то, что разделы, содержащие рекомендации по устра­нению этических проблем, возникающих в связи с конфликта­ми интересов, разработаны более подробно и тщательно, чем прочие разделы. При этом акценты делаются на столкновение интересов организации с правительственными органами; со­трудниками или акционерами организации; правительствами иностранных государств.

Очевидно, что невозможно охарактеризовать в кодексе каждую этическую проблему, с которой могут столкнуться со­трудники, однако письменные инструкции могут помочь разре­шению часто встречающихся этических вопросов.

В то же время, как показывает практика, этические ко­дексы порой содержат слишком расплывчатые формулировки правил поведения, и с их помощью трудно решить конкретную этическую проблему.

По сути, кодексы корпоративной этики создают правила, нормы, принципы поведения и системы нравственных оценок, решая проблемы организационного развития и встающие при этом вопросы, связанные с принадлежностью человек к конкретной организации, и к профессиональному сообществу в целом.

 Корпоративный кодекс этики являются инструментом распределения приоритетов в отношении таких экономических субъектов как, акционеры менеджеры, персонал, общество и власть, отчасти сглаживая и разрешая противоречия между ними.

К его функциям можно отнести, во-первых, укрепление репутации фирмы и повышения качества корпоративного управления, во-вторых, стабилизацию системы управления в фирме, и, в-третьих, функцию развития корпоративной культуры.

Сегодня репутация фирмы оказывает большое влияние на принятие инвестиционных решений. Инвесторы склонны инвестировать в стабильные компании с проверенной репутацией, в которых применяются принципы корпоративного управления. Кодексы корпоративной этики формируют нормативную базу для репутации, лежат в основе корпоративного управления, регламентируя принципы отношений между субъектами корпоративного управления (акционеры, менеджеры и рабочие). К тому же в некоторых случаях кодекс может являться PR-инструментом корпорации.

В процессе управления перед сотрудниками компании возникают профессиональные и нравственные дилеммы, требующие образцов их четкой оценки, на базе которых должно осуществляться принятие того или иного решения. Этические кодексы регламентируют поведение сотрудников в сложных этических ситуациях, повышая эффективность управления в корпорации.

Базовые этические принципы являются составляющей частью корпоративной культуры. В свете этого важно, чтобы принципы, изложенные в кодексе, разделялись сотрудниками корпорации и являлись неотъемлемой составляющей повседневного рабочего процесса. Корпоративная культура и кодекс корпоративной этики являются взаимосвязанными, и в равной степени можно говорить о том, что корпоративная культура влияет на постулаты этического кодекса, так и этический кодекс оказывать влияние на элементы корпоративной культуры.

Исходя из основных функций кодекса корпоративной этики, можно сделать вывод о том, что с его помощью можно решать целый спектр задач организационного развития. Этический кодекс во многих случаях является фундаментом для процесса организационного развития. В него закладываются основополагающие принципы, регламентирующие взаимодействие социальных и профессиональных групп внутри организации, принципы развития личности и профессионального роста сотрудников, а также многое другое. Каждая компания самостоятельно определяет перечень задач организационного развития, решение которых будет осуществляться при помощи механизмов кодекса корпоративной этики.

Кодексы корпоративной этики могут стать эффективным инструментом организационного развития, но очень важно, чтобы кодекс являлся не номинальным для компании, а были нравственно принят сотрудниками организации.

2.3 Проблема внедрения и исполнения этического кодекса

После разработки и принятия проекта кодекса практически неизбежно возникновение проблемы внедрения кодекса в организации. Базовым ограничением внедрения этических норм в организации является невозможность их прямого административного регулирования. Область индивидуальных нравственных установок является слишком деликатной областью для непосредственного вмешательства с помощью директивных рычагов.

Поэтому, как правило, кодекс не предусматривает юридической ответственности за его неисполнение. На этапе создания предлагается принимать кодекс добровольно, при желании и наличии соответствующей процедуры каждый работник может внести свои пожелания к тексту и системе исполнения. Для новых членов сообщества документ является уже данностью, обязательной к принятию. Если человек стремится работать в компании, то знание и понимание принципов жизни в этой компании помогут, с одной стороны, новому сотруднику быстрее адаптироваться, а с другой – компании сохранить целостность, «единое лицо».

Вариант введения кодекса как локального нормативного акта тоже возможен. Для этого более тщательно прописываются варианты конкретных нарушений, и создается система их обнаружения и предотвращения. Такой подход, принятый больше в США, чем в Европе, поддерживает соблюдение этических норм на доконвецинальном уровне (из-за страха наказания и в силу группового давления). Однако концентрация внимания на социальном контроле над этичностью поведения одновременно снижает внутреннюю мотивацию к соблюдению норм и правил. В областях, где социальный контроль затруднен (нарушения с низким риском разоблачения), вероятность нарушений остается высокой. [2;74]

Возвращаясь к возможностям внедрения этических норм не административным, а рекомендательным порядком, стоит сосредоточиться на методах трансляции этических норм. Партнерский подход к их внедрению предполагает добровольность и индивидуальную мотивацию сотрудника к исполнению этических норм. Такой подход основан на понимании сотрудниками необходимости существования этических норм в организации и возможности их согласования со своими личными этическими принципами.

Таким образом, ресурсом организации становится добровольная инициатива, всеобщая этическая ответственность и уважение личных этических норм сотрудников.

Сформулируем принципы трансляции этических норм, позволяющие реализовать такой подход:

1) Диалогичность и максимальная прозрачность всего процесса разработки и введения в действия системы деловой этики в компании (на основании кодекса корпоративной этики или в другой форме).
2)Добровольность принятия этических принципов и норм сотрудниками организации.
3)Равенство всех сотрудников в исполнении этических норм. Особенный акцент делается на действиях руководителей всех уровней – они должны задавать своеобразный эталон этичного поведения.

Вывод: основной ресурс, а, следовательно, и способ регулирования деловой этики в организации – это свобода принятия этических норм. Свобода принятия предусматривает возможность отказа от предлагаемых этических норм. При этом, если отказ карается увольнением, то мы уже имеем дело с феноменом «вынужденной этичности». Поэтому реальная свобода – это возможность работать в организации, даже если сотрудник не полностью разделяет корпоративные этические нормы. При этом очевидно, что у него будет меньше возможностей для поощрения и развития в организации. Но выбор, уходить ему из-за этого или оставаться, он делает сам.

Обратимся теперь непосредственно к процессу построения системы исполнения. Структура этической системы в организации состоит из следующих элементов:

1. продвижение этических стандартов поведения;

2)обучение;

3) информирование, сбор и анализ информации;

4) реагирование на существующие этические проблемы и нарушения этических норм, поощрение позитивного этического поведения.

В ходе *продвижения и обучения* обеспечиваются знание и понимание этических норм сотрудниками организации, а информирование и реагирование обеспечивают поддержку применения этих норм в ежедневной деятельности.

Цель всех мероприятий по внедрению – сделать кодекс *понятным инструментом*. Так как кодекс – управленческий инструмент, хоть и сравнительно новый, то нужно научить сотрудников с ним обращаться. Важно не просто ознакомиться с книжкой под названием «Кодекс корпоративной этики», а научиться использовать ее для разрешения сложных этических ситуаций. Объяснение целесообразности введения этического кодекса в организации, значимость этих норм как для организации, так и для сотрудника проходит в форме предварительной и сопровождающей внутренней PR-компании. Это способ «разморозить» тему, привлечь к ней внимание и запустить ее в живое обсуждение.

Обсуждение содержания кодекса лучше проводить в форме диалога в масштабах всей компании. В процессе обсуждения происходит соотнесение и согласование индивидуальных и корпоративных нравственных норм, позиций сотрудника и организации. При этом важно учитывать предложения сотрудников, не противоречащие интересам организации.

Таким образом, оптимальными формами внедрения являются:

1) Интерактивные семинары (информирующие о кодексе и его исполнении).
2) PR-обеспечение (призванное разъяснить, что такое кодекс, для чего он, как он работает, примеры его применения, способы разрешения сложных этических ситуаций).

3) Трансляция через менеджмент, особенно - первых лиц (демонстрирующая, что руководство не только говорит о важности исполнения кодекса, но и само образцово его исполняет). Тогда менеджеры организации становятся «проводниками этики», демонстрирующими поведенческие модели этичного поведения.

Можно еще раз отметить необходимость «публичности» процесса создания Кодекса. На фазе внедрения это позволит избежать сопротивления сотрудников включению в их систему ценностей «чуждых» этических норм.

Ключевым элементом для обеспечения исполнения этических норм является возможность *выявления и реагирования* на факты этических нарушений. Для этого создается подразделение или назначаются ответственные лица, в функциональные обязанности которых входит прием вопросов сотрудников, разбор этических ситуаций, реагирование на такие ситуации. Эту роль могут выполнять, например, специалисты управления персонала, этические уполномоченные, комитет по этике и т. д. Конкретная конфигурация системы исполнения зависит от величины компании. Воплощение функций консультирования и контроля может быть различным – от включения как одной из функций в обязанности уже работающих специалистов (например, специалиста по организационной культуре) до выделения штатной единицы (например, этического уполномоченного). Выполнение этих задач против ожидания занимает не так много времени. Например, этические уполномоченные компании РУСАЛвыполняют эти функции по совместительству со своей текущей деятельностью.

Поддержанию актуальности темы в компании способствует постоянное *информационное сопровождение* этой деятельности – от публичного доведения до сведения сотрудников последствий неэтичного поведения до ведения постоянной рубрики в печатных (электронных) средствах коммуникации компании. В такой рубрике возможно публиковать как обсуждение конкретных ситуаций, так и философские эссе на морально-этические темы, способствующие более глубокому осмыслению роли этики в профессиональной жизни.

Также продвижению Кодекса способствует нематериальное стимулирование к его исполнению: повышение общего балла при оценке сотрудников за отсутствие этических нарушений, введение неформальной номинации «этичный сотрудник» (по аналогии с «fair play»). [3;38]

Однако трудности, связанные с кодексами деловой этики обычно не заканчиваются после стадии внедрения. Многие компании, шлифующие корпоративную культуру и выстраивающие репутацию, уже прошли путь разработки и внедрения кодексов корпоративной этикии столкнулись с новой проблемой: сотрудники не понимают кодекса, тяготятся им или попросту дружно его игнорируют. А для того, что бы сделаться действительно работающим, кодекс должен быть принят всеми сотрудниками компании, стать интегрирующим документом, поводом для корпоративной гордости. Можно с уверенностью утверждать, что хотя практика создания самих этических кодексов становится общеизвестной, к сожалению, пока что еще редко можно встретить примеры построения в компании системы исполнения этих этических норм. Наличие ясных и соблюдаемых этических норм в организации помогает сотрудникам ориентироваться в сложных ситуациях, снижает риск возможных нарушений, помогает формировать приверженность сотрудников компании. И если кодекс корпоративной этики определяет этические принципы, нормы и правила делового поведения, предписываемые к исполнению сотрудниками компании, то система исполнения:

1) поддерживает и поощряет такое поведение сотрудников, которое соответствует принятым этическим принципам, нормам и правилам;
2) предупреждает отклонения поведения сотрудников от заданных этических стандартов;
3) помогает своевременно выявлять факты этических нарушений;
4) помогает соответствующим образом реагировать на факты этических нарушений.

Эффективность внедрения этических стандартов в директивном порядке является крайне низкой. Для того чтобы они стали индивидуальными жизненными правилами, они должны быть глубоко вписаны в повседневную практику отношений человека с окружающим миром. Добровольное же принятие этих стандартов основывается на актуальных потребностях человека. Рассмотрим подробнее возможные мотивы соблюдения этических норм:

1) Страх наказания. Это один из наиболее простых и древних мотивов, который нацелен на удовлетворение потребности в безопасности. Он распространен в кодексах универсальной этики, составляющих суть или являющихся элементами религиозных учений. В частности, в христианстве за несоблюдение заповедей в качестве мер наказания выступают епитимья и Страшный суд в загробной жизни. Другой возможный двигатель этичного поведения – боязнь осуждения (морального порицания) другими членами референтной группы, то есть той, с которой человек себя соотносит и на ценности которой ориентируется.

 2) Групповая принадлежность: профессиональная и корпоративная.
Для человека значимой часто является принадлежность к какому-либо сообществу (профессиональному, социальному). Соблюдение профессиональных заповедей подчеркивает внутреннюю принадлежность к сообществу. Страх исключения из рядов сообщества за неисполнение профессиональных этических норм, что в ряде случаев означает и потерю возможности работать по профессии, представляет собой сильный рычаг для выполнения данных заповедей и норм. Профессиональные этические кодексы наиболее эффективно действуют в сообществах «свободных» профессий, где принадлежность к профессии значит больше, чем принадлежность к организации (например, особо чтят свои профессиональные кодексы юристы, журналисты, психологи и т. д.).
Вместе с тем встречаются своды этических правил, сочетающие в себе значимость для человека как корпоративной, так и профессиональной принадлежности. В качестве примера можно привести свод этических правил Киришской ГРЭС под названием «Этика энергетика». Учитывая особенности организации и ее историю, этот свод обращается к профессиональным ценностям энергетиков. Поэтому он может использоваться как модель для разработки аналогичных документов другими предприятиями РАО ЕЭС (или для написания этического кодекса всей компании).

3) Соблюдение этических норм, согласно личным представлениям человека о нравственности, подтверждение правильности своей жизни при выполнении этих законов. Это мотив следующего уровня, здесь этические нормы играют более широкую, экзистенциальную роль, выполнение нравственного закона становится одним из условий гармоничного существования личности. Только на этом уровне выполнение нравственных норм является самодостаточной ценностью, при этом мнение референтной группы перестает быть ведущим стимулом для их выполнения.

Выделенные мотивы соблюдения этических норм на основе анализа собственного практического опыта соответствуют классификации американского психолога Лоренса Колберга, который определяет три уровня развития нравственности (моральных суждений):

1) доконвенциональный (движущий мотив нравственного поведения – страх наказания);
2) конвенциональный – социальное одобрение (со стороны значимого сообщества – в том числе профессионального);

3) постконвенциональный (принципиализованный) – самолично признаваемые нравственные принципы (вне зависимости от их общественной значимости). [5;43]

Вышеперечисленные уровни развития нравственности (моральных суждений) принято соотносить со стадиями зрелости личности, организации, социальной системы. Возникает закономерный вопрос – до какого уровня целесообразно развивать деловую этику в организации? Напрашивающийся ответ – до постконвенционального – не так однозначно позитивен, как кажется на первый взгляд.

Представим себе, что сотрудник достиг постконвенциального уровня и стал принимать этические принципы и нормы организации как свои собственные жизненные принципы. Это означает, что, с одной стороны, он будет их выполнять (вероятнее всего), с другой стороны, он будет воспринимать себя как неотъемлемую часть организации, а организацию – как свою семью. Пока сотрудник работает на этом месте – это хорошо для него и для организации. Но представим себе, что в организации произошла смена руководства, реструктуризация, слияние и пр., или что сотрудник перешел на работу в другую организацию. И в том и в другом случае у него возникнет проблема оперативного изменения собственной этической системы, неотъемлемой частью которой стали прежние корпоративные нормы правильного поведения. Поэтому, только в практикуемых многими японскими компаниями условиях пожизненного найма, уровень принятия этических норм организации сотрудниками может быть сколь угодно глубок.

3.Разработка этического кодекса для UniCredit Group.

3.1 Общая характеристика UniCredit Group.

 UniCredit Group, рыночная капитализация которой, 84 млрд. евро (по состоянию на 1 октября 2007 г.), входит в перечень лидирующих финансовых групп в Европе, обслуживая свыше 40 млн клиентов у свыше чем в 9 000 отделениях в 22 странах Европы. По состоянию на 30 июня 2007 г. общая сумма активов составляет 869 млрд. евро.

Благодаря слиянию с Capitalia в октябре 2007 г., UniCredit Group значительно укрепила свои позиции, как в Италии, так и в Германии, Австрии и странах ЦВЕ. В странах ЦВЕ UniCredit Group имеет широкую региональную сеть в 3 700 отделений, 76 000 сотрудников обслуживают 27 млн клиентов.

UniCredit Group была создана методом объединения семи крупных итальянских банков, каждый из которых прочно укоренился в местной экономике.

1998 г. Credito Italiano, Милан, и Rolo Banca 1473, Болонья (которые вместе сформировали Credito Italiano Group), присоединились к региональным сбербанкам, таким как Cariverona (Верона, Венеция, Белуно и Анкона), CRT (Турин) и Cassamarca (Тревизо) для создания UniCredit Group.

В этом же году UniCredit открыл сеть дочерних компаний в странах Центральной и Восточной Европы, известных сейчас как Новая Европа. Первым приобретением стал контрольный пакет акций в банке Pekao, Варшава, Польша.

1999–2000 гг. UniCredit приобрел банк Pol’nobanca — сейчас UniBanka — Братислава, Словакия. Следующим был большой болгарский Bulbank, потом Splitska Banka в Хорватии (который в 2000 г. стал частью Bank Austria).

2000 г. Создано Общее Инновационное Управление Активами, в состав которого входило существующее подразделение управления активами Группы. Позднее к UniCredit Group присоединились крупный хорватский банк Zagrebacka Banka, Demirbank в Румынии— сейчас UniCredit Румыния, и банк Zivnostenska Banka в Чешской Республике.

2000 г. Группа подписала договор с турецкой Koc Group, в результате чего было установлено равноправное партнерство для осуществления контроля с предоставлением финансовых услуг в Kocbank.

2001 г. Начат Проект С3 («3 Сегмента»), согласно которому произошла реорганизация Группы, также были сформированы четыре подразделения: Розничная торговля, Корпоративная деятельность, Приватный банкинг и Управление активами.

2004 г. Сформировано пятое подразделение, известное как Общие банковские услуги, которое отвечает за оптимизацию расходов и внутренних процессов Группы, используя синергию и сбережение средств.

2006 г. В июне Банк Пекао (Украина) заявил об изменении своего названия на UniCredit Bank согласно Стратегии развития бизнеса UniCredit Group в Украине.

2007 г. В сентябре UniCredit Bank успешно завершил слияние с HVB Банк Украина согласно Стратегии интеграции UniCredit Group в странах ЦВЕ.

UniCredit Bank стал универсальным банком, который предоставляет широкий спектр высококачественных услуг и продуктов клиентам корпоративного и розничного бизнеса.

Что же касается истории деятельности UniCredit Group в России, то она связана с Московским Международным Банком. Международный Московский Банк был основан в Москве 19 октября 1989 года. В 2001 году ММБ успешно объединился с Банком Австрия Кредитанштальт (Россия), дочерней структурой Банка Австрия Кредитанштальт (Вена, Австрия). В 2005 году Банк Австрия вошел в состав Группы ЮниКредит, таким образом, Группа вошла в число акционеров Банка. А в июле 2007 года состоялось приобретение Банком Австрия Кредитанштальт (Вена, Австрия) 100-процентного пакета акций ММБ, вследствие чего 11 мая 2007 года на Годовом собрании акционеров Банка было принято решение о смене названия и дальнейшей деятельности Банка под брендом ЮниКредит Банк (UniCredit Bank).

Банк специализируется на обслуживании корпоративных и частных клиентов, корпоративном финансировании и казначейских операциях. Под именем ММБ UniCredit Bankстал одним из лидеров на российском рынке финансовых услуг и продолжает сохранять это лидерство при поддержке влиятельного акционера. [17]

3.2 Анализ возможных этических проблем, связанных с деятельностью UniCredit Group .

Поскольку UniCredit Group является крупной банковской организацией, то все этические проблемы, связанные с её деятельностью, являются характерными для финансового сектора. Они связаны с отношения ми между банком и клиентами, органами государственной власти и местного самоуправления, деловыми партнерами, в том числе с другими финансовыми организациями, а также с акционерами (участниками) и работниками самих кредитных организаций, возникающих в процессе осуществления кредитными организациями своих уставных задач. Естественно, что подобные проблемы затрагивают всех членов банковской организации: руководителей, членов совета директоров (наблюдательного совета), членов коллегиального органа управления,работников и акционеров.

Условно все проблемы, с которыми может столкнуться банк, можно разделить на две группы – обычные (общие) и специальные, однако на обе группы влияет специфика сферы деятельности UniCredit Group – финансовые операции различного масштаба, кредитование и т.п.

Наиболее актуальными общими этическими проблемами для любого банка (и UniCredit Bank в частности) в условиях современной действительности можно считать:

* 1. несоблюдение взятых на себя обязательств и гарантий;
	2. необдуманная рискованность проводимых операций;
	3. ответственности за качество и результаты своей работы;
	4. активное участие в легализации (отмывании) доходов, полученных преступным путем;
	5. добровольное сотрудничество с юридическими и физическими лицами с сомнительной деловой репутацией;
	6. нарушение действующего законодательства, норм деловой этики и обычаев делового оборота;
	7. злоупотребление правом;
	8. ущемление чьих-либо прав, законных интересов и достоинства;
	9. участие в незаконных и (или) безнравственных акциях, в социально опасных проектах и программах;
	10. распространение или угрозу распространения сведений, не соответствующих действительности и порочащих деловую репутацию клиентов и деловых партнеров, применение или угрозу применения насилия и иных незаконных и (или) безнравственных способов ведения банковского дела или разрешения конфликтов;
	11. предоставление клиентам или деловым партнерам необоснованных и не предусмотренных законодательством льгот и привилегий;
	12. злоупотребление доминирующим положением на рынке банковских услуг;
	13. использование незаконных и (или) безнравственных методов ведения конкурентной борьбы;
	14. деятельность под влиянием политического, религиозного, национального и другого давления;
	15. оказание финансовой, моральной и иной поддержки деятельности радикальных, экстремистских и националистических партий и движений, способствующей политической нестабильности, разжиганию межнациональных, межрелигиозных  и других антагонистических отношений в обществе.

Специальные проблемы более конкретизированы. Они включают в себя несколько подразделов, связанных с различными аспектами банковской деятельности (отношения с клиентами (вопросы предоставления информации, рассмотрения жалоб, конфиденциальности и т.п.), с инвесторами и акционерами, деловыми партнёрами, взаимодействия с местными властями, обращение с персоналом).

Этические проблемы, связанные с отношениями банка и клиентов:

По оказанию банковских услуг:

1. предоставление услуг лицам, деловые отношения с которыми создают для организации высокую степень юридического или экономического риска;
2. допущение дискриминации по признакам социальной, расовой, национальной, языковой или религиозной принадлежности, а также пола, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, и других обстоятельств;
3. некачественное проведение расчетных операций;
4. несоответствие предоставляемых услуг местному законодательству;
5. взимание за предоставленные услуги платы, несоразмерной их объему, качеству и сложности.

По информационному обеспечению:

1. - предоставлять клиентам неполной либо недостоверной информации об условиях и порядке оплаты предоставляемых банковских услуг;
2. обман и введение в заблуждение потенциальных клиентов либо попытки вызвать у них недоверие к другим кредитным организациям посредством рекламу;

По обеспечению конфиденциальности и защищенности:

1. раскрытие конфиденциальной информации о проведении переговоров и заключении сделок;
2. раскрытие тайн операций клиента,;
3. отказ от возмещения ущерба, нанесенного клиенту в результате неправомерного разглашения и (или) использования сведений, составляющих банковскую тайну или имеющих конфиденциальный характер.

 По рассмотрению жалоб и претензий:

1. игнорирование замечаний, жалоб и претензий в адрес организации;
2. отсутствие доступной, понятной и действенной процедуры рассмотрения жалоб и претензий;
3. несвоевременно, с задержкой рассматриваемые возникающие затруднения и конфликты, медленное разрешение претензий и жалоб;
4. непринятие необходимых мер по устранению последствий допущенных нарушений и упущений.

Две основных проблемы, связанных с отношениями банка и акционеров:

1. ущемление прав и законных интересов акционеров (участников), недопустимое прежде всего по отношению к миноритарным держателям акций (долей в уставном капитале);
2. создание препятствий беспрепятственному доступу акционеров (участников) к информации о деятельности кредитной организации в порядке, предусмотренном законодательством.

Проблемы в отношениях банка и деловых партнёров могут быть вызваны:

1. допущением необоснованной критики их деятельности;
2. несоблюдения взятых на себя договорных и других обязательств, вытекающих из деловых отношений или обусловленных ими;
3. отказ от переговоров и поиска компромисса в случае возникновения разногласий и споров.

Банку в отношениях с органами государственной власти и местного самоуправления не следует:

1. отказываться от построения свои взаимоотношений с государственными органами как с единомышленниками в работе на благо граждан, общества, государства;
2. не исполнять требования государственных органов, основанных на нормах действующего законодательства;
3. использовать противозаконные или безнравственные способы или средства влияния на решения государственных, в том числе судебных органов.

Очень важным пунктом является построение отношений с персоналом. Организации категорически не рекомендуется:

1. проявление дискриминации по политическим, религиозным, национальным и другим подобным мотивам при решении вопросов о приеме на работу, оплате труда и продвижении по службе;
2. отказываться от мер по созданию условий труда, способствующих творческому росту работника, укреплению его здоровья и социального благополучия, обеспечению личной безопасности;
3. игнорировать необходимость повышать личную заинтересованность работников в состоянии дел банка, в том числе путем привлечения к непосредственному участию в них на принципах гласности и корпоративного управления;
4. не выполнять обязательства перед работниками, предусмотренные действующим законодательством и трудовыми договорами;
5. неуважительно относиться к праву работников на участие в политических акциях, профсоюзной деятельности и иных мероприятиях, не противоречащих действующему законодательству.

Все эти проблемы являются типичными для банковского сектора, а потому присущи и UniCredit Group. Для их разрешения и предотвращения их возникновения в дальнейшем UniCredit Group необходимо повышение этического уровня сотрудников, чему, безусловно, послужит создание этического кодекса организации.

3.3 Разработка этического кодекса для UniCredit Group

 Этический кодекс UniCredit Group должен представлять собой чёткий, краткий, хорошо структурированный документ. В нём обязательно должны содержаться не только сами этические нормы и принципы компании, но и разъяснения для сотрудников, помогающие им понять кодекс и проникнуться необходимостью его исполнения. В кодексе необходимо ясно обозначить сферу действий UniCredit Group, обосновать её цели и миссию, обозначить позицию банка по отношению к клиентам, партнёрам, акционерам и обществу вообще.

 В свете вышеизложенного оптимальным для UniCredit Group будет являться следующий вариант этического кодекса:

***Этический кодекс банковского объединения UniCredit Group*** .

## Введение

Кодекс отражает систему ценностей, на которую мы можем опираться в критические моменты. Он задуман как основа для поиска выхода из проблемных ситуаций, которые не всегда регламентируются законами, подзаконными актами или внутренними корпоративными процедурами. Способствуя повышению профессионализма одновременно с сохранением личной свободы действий, Кодекс определяет облик нашего бизнеса.

Кодекс является результатом процесса, который начался во время реорганизации итальянских банков Группы по группам клиентуры. Он начался с формулирования основополагающих ценностей UniCredit и продолжился опытом работы «Лабораторий ценностей», открывших возможности для диалога о стратегии и направлениях будущего развития.

Цель создания Кодекса деловой этики заключается в том, чтобы:

1. установить нормы, которые помогут людям определять свое поведение в тех областях повседневной деятельности, где потенциально могут возникать конфликты между личными моральными принципами, бизнес - целями и различными культурами;
2. создать сплоченность путем преодоления конфликтов и споров;
3. поощрять формирование единого мнения и коллективного опыта среди всех наших коллег.

## Сфера действия UniCredit Group

UniCredit объединяет различные культуры банков и компаний, которые стали частью Группы за минувшие годы. Однако при всем их разнообразии, эти культуры объединяет стремление к завоеванию рынков, концентрация усилий на росте прибыли, социальная ответственность бизнеса и особое внимание к работе с персоналом. Стиль управления, принятый в Группе UniCredit, характеризуется прозрачными и конструктивными нормами поведения. Эти нормы представляют собой бесценный актив Группы, который Кодекс деловой этики призван сохранять и поддерживать.

**наша Миссия**

Мы входим в одну из ведущих финансовых групп Европы и гордимся своим наследием, которое дают нам наши географические корни: именно оно лежит в основе нашей корпоративной идентичности.

Мы целиком посвящаем себя работе, созданию нового пути развития банковского дела, чтобы всегда предлагать нашим клиентам инновационные решения. Наша репутация основана на доверии, ответственности за результат и качественном ведении бизнеса. Наша система ценностей основывается на честности как основном условии, что дает нам возможность превратить прибыль в ценность для акционеров

## Наши клиенты

Мы хотим, чтобы клиенты выбирали нас, поэтому в своей деятельности всегда руководствуемся их интересами.

Наши отношения с клиентами базируются на высокой культуре обслуживания, что позволяет достигнуть взаимопонимания, основами для которого служат качество, взаимное доверие, профессионализм и прозрачность.

## Наши сотрудники

Мы предоставляем возможности для профессионального роста и развития своим сотрудникам, поощряя их достоинства и заслуги в профессиональной деятельности; мы стремимся к тому, чтобы быть идеальным местом для способных людей с сильной мотивацией, всегда обращая внимание на их вклад в работу и прислушиваясь к их мнению. Мы доверяем нашим сотрудникам и уважаем их, пропагандируем уважительное и внимательное отношение к различию культур и традиций внутри Группы, уважение гражданской свободы: религиозной, политической, сексуальной и культурной.

## Наши акционеры и рынки

Бизнес должен приносить устойчивую прибыль. Мы хотим, чтобы наши акционеры и рынки, на которых мы работаем, были довольны нашими результатами и гордились особенным путем достижения этих результатов.

Мы постоянно делаем акцент на лидерстве как основе прибыльности и роста, добавляя к этому особый предпринимательский образ мышления, которого мы придерживаемся, и который соответствует нашим принципам единства.

## Местные сообщества

Мы хотим, чтобы нас воспринимали как сильную инновационную Группу, которая может привнести в жизнь локальных сообществ передовой мировой опыт, способствующий их развитию. Мы являемся активным «корпоративным гражданином», и Группа стремится содействовать экономическому росту и развитию социальной ответственности во всех регионах своего присутствия. Мы принимаем эту ответственность, всегда помня о своих географических корнях, и играем важную роль в жизни общества и местных сообществ тех регионов, где мы работаем.

**Социальная ответственность**

C момента своего образования ЮниКредит Банк, как полноценный преемник Международного Московского Банка, принимает самое активное участие в социальной жизни российского общества. За это время проделана значительная  работа, накоплен бесценный опыт, который сегодня служит основой для новых социальных инициатив.

Будучи иностранным банком по структуре собственности, ЮниКредит Банк считает себя полноценным корпоративным гражданином России, которому небезразлична судьба страны, где он работает. Россия для Банка не только площадка для бизнеса, но и поле приложения сил в социальном и культурном аспектах.

Основное направление деятельности Банка – работа в сфере финансов. Занимаясь ею, мы содействуем экономическому развитию страны и росту уровня жизни людей. Но ЮниКредит Банк не ограничивается только этим. В сфере наших интересов – формирование гражданского общества, повышение качества жизни населения, развитие российской культуры и сохранение национального наследия. А во главе всего – Человек и его Страна. Поэтому проекты Банка в области спонсорства и благотворительности – не дань модным тенденциям, а естественная потребность работающих в Банке людей.

Устойчивое развитие основывается на доверии, открытости и взаимодействии, – это залог успешного развития ЮниКредит Банка в будущем.

**Ценности**

Наши ценности были сформированы под воздействием всего многообразия культур различных банков и компаний, с которыми пересекались наши пути за многие годы работы. Несмотря на различия, эти культуры похожи по таким признакам, как знание передовых рыночных технологий, приверженность принципу роста добавочной стоимости, корпоративная социальная ответственность, а также развитие персонала совершенствование отношений с клиентами.

Мы продолжаем следовать своей модели поведения в соответствии со своими убеждениями и следуя своей [миссии](http://www.unicreditbank.ru/rus/about/mission/mission.wbp). Для UniCredit Group получение прибыли является позитивной ценностью, так как она обеспечивает непрерывность и независимость в процессе построения – через целостность – нашей репутации во взаимоотношениях со всеми заинтересованными лицами. Целостность гарантирует стабильность, которая создаёт условия для трансформации прибыли в ценность.

**принципы взаимоотоношений с внешним миром**

Шесть принципов единства (справедливость, прозрачность, уважение, доверие, свобода и сотрудничество) призваны определять поведение сотрудников UniCredit при взаимодействии с внешним миром.

***В отношениях с коллегами:***

**Справедливость**Мы не допускаем дискриминацию по признаку пола, расы, политических убеждений или участия в профсоюзной деятельности.

Мы всегда проявляем уважение к людям и заботу о них.

Мы не допускаем фаворитизм при приеме на работу и продвижении по службе, а также в политике материального стимулирования.

**Прозрачность**Мы делимся своими знаниями, не скрывая их с целью получения преимуществ для себя.

Мы обеспечиваем прозрачность путей развития карьеры.

**Уважение**Мы четко распределяем функции и обязанности всех сотрудников Банка.

Мы выслушиваем собеседников и проявляем внимание к людям, уважаем их ценности, чувства, нравственные позиции; для нас недопустимы необоснованные давление и обида в какой бы то ни было форме.

**Сотрудничество**Мы выстраиваем партнерские отношения с коллегами, обмениваемся с ними информацией и знаниями для достижения общего результата и признания нашего профессионализма со стороны партнеров, клиентов, инвесторов, общества.

Мы внимательно прислушиваемся к просьбам наших коллег, стараясь, таким образом, позитивно влиять на рабочую атмосферу.

**Свобода**Мы создаем надлежащую атмосферу для свободного выражения несогласия и высказывания своего мнения.

Мы предоставляем каждому возможность проявлять самостоятельность и ответственность в работе, а также развивать свои профессиональные качества.

**Доверие**Мы держим свое слово, признаем свои ошибки, даже совершенные из благих намерений.

***В отношениях с клиентами и поставщиками:***

**Справедливость**
Мы стремимся всегда удовлетворить потребности клиента. Мы уделяем надлежащее внимание всем клиентам.

Мы проявляем беспристрастность при выборе поставщиков, с тем, чтобы сделать отношения сними конкурентным преимуществом Группы.

**Прозрачность**
Мы всегда обеспечиваем своевременное информационное освещение наших продуктов и услуг.

Мы проявляем беспристрастность при выборе контрагентов.

**Уважение**
Мы обеспечиваем конфиденциальность любой полученной нами информации о клиентах и самой Группе, ее активах и принятых решениях.

Мы обеспечиваем открытость коммуникации с поставщиками, что будет способствовать реализации наиболее инновационных и поэтому требующих к себе самого ответственного подхода процессов.

**Сотрудничество**
Мы делаем выгодные предложения и обеспечиваем чувство уверенности своим клиентам, чтобы в обмен получить эквивалентный отклик. Мы выслушиваем пожелания и преобразуем их в продукты и услуги.

Мы способствуем сотрудничеству с поставщиками, чтобы они и Группа могли увеличивать свою прибыль и поддерживать репутацию.

**Свобода**
Мы развиваем межличностные отношения на свободных и равных началах, без подобострастного отношения к более сильным и высокомерного отношения к более слабым.

**Доверие**
Мы укрепляем доверие к Группе, всегда демонстрируя поведение, которое укрепляет нашу репутацию.

***В отношениях с инвесторами:***

**Справедливость**
Мы уделяем надлежащее внимание всем инвесторам без проявления дискриминации или фаворитизма, чтобы содействовать большей открытости и конкуренции рынков.

**Прозрачность**
Мы преобразуем бизнес-коммуникации в экономические и культурные ценности; стремимся излагать свои идеи ясно, полно и своевременно; используем наиболее эффективный способ коммуникации по отношению к каждому инвестору.

**Уважение**
В отношениях с инвесторами мы придерживаемся правил поведения, соответствующих корпоративным ценностям и принципам профессиональной этики, в соответствии с высочайшими стандартами рынка.

**Сотрудничество**
Мы прислушиваемся без предубеждения к любой информации, которую инвесторы предоставляют вам по официальным каналам коммуникации.

**Свобода**
Мы стремимся к такой свободе действий, которая позволит вам выполнять обещания перед инвесторами, не устанавливая при этом необоснованных ограничений.

**Доверие**
Мы развиваем долгосрочные отношения с финансовым сообществом; мы последовательны и надежны в своих действиях; мы охотно принимаем любую критику, высказываемую участниками рынка.

***Во взаимодействиях с обществом:***

**Справедливость**
Мы устанавливаем такие отношения со всеми, с кем взаимодействует Группа, чтобы предлагать помощь, услуги и возможности без дискриминации.

Мы способствуем развитию общества, поддерживая те инициативы, в которых особое внимание уделяется фактическим нуждам населения.

**Прозрачность**
Мы информируем общество, в котором работаем, о том, что и как мы делаем.

**Уважение**
Мы способствуем экологически и социально приемлемому развитию общества.

**Сотрудничество**
Мы создаем условия для дискуссии и диалога с представителями общественности, в ходе которых взаимный обмен информацией может укрепить нашу репутацию.

**Свобода**
Мы уважаем личные моральные устои каждого человека и культурные традиции местности, в которой работаем.

**Доверие**
Мы устанавливаем социальные и культурные взаимоотношения с обществом на основе принципов сотрудничества.

**Заключение**

Данный этический кодекс надлежит исполнять всем сотрудникам компании. Он поможет им определить модели эффективного поведения, ответственно, а также профессионально принимать решения в тех нестандартных, порой сложных, ситуациях, с которыми мы неизбежно сталкиваемся в нашей повседневной рабочей деятельности.

Руководство UniCredit Group надеется, что представленный кодекс послужит укреплению авторитета компании и повышению её международного престижа, а также обеспечит целостность компании, гармонию ее корпоративного духа и корпоративного «тела», что гарантирует стабильность и процветание.

Заключение

Целью данной курсовой работы являлось создание проекта этического кодекса для банковской организации UniCredit Group. В ходе работы были выполнены различные задачи: была проанализирована научная литература по исследуемой проблеме; изучен опыт действующих зарубежных и российских компаний в сфере разработки и внедрения этического кодекса. Также была собрана информация об организации UniCredit Group, произведён анализ возможных этических проблем, связанных с её деятельностью и разработан этический кодекс, целью которого является оказание помощи в решении этих проблем.

Во время теоретических исследований была выявлена сущность этики корпоративных деловых отношений и названы её основополагающие принципы. Также были рассмотрены возможные этические проблемы, связанные с бизнесом и деловыми отношениями и выделены основные универсальные принципы и нормы этики в деятельности организаций.

В качестве инструмента решения этических проблем был рассмотрен кодекс бизнес – этики. Было изучено развитие концепций методологии построения этических кодексов, рассмотрен собственно этический кодекс как инструмент этики и исследована значимая проблема – внедрение кодекса в организации.

С учётом выводов, полученных в результате теоретических исследований, а также специфики сферы деятельности организации UniCredit Group был разработан подробный этический кодекс, регламентирующий различные аспекты взаимоотношений организации с клиентами, инвесторами, обществом и т.д. Кроме того, кодекс определяет цели и миссию компании и способствует укреплению корпоративного духа.

 На основании вышеизложенного можно с уверенностью сказать, что поставленная цель (разработка этического кодекса для UniCredit Group) была успешно достигнута.

Список использованных источников

1. *Бенедиктова* В. И. О деловой этике и этикете. — М.: 1994;
2. *Браим И.* Н. Этика делового общения. — Мн.: ИП "Эко-эспектива", 1996;
3. *Булыгина А.* Этика делового общения. Новосибирск, 1995;
4. *Вогель* Д. Д. Этика бизнеса: Прошлое и настоящее // Уроки организации бизнеса. — СПб., 1994;
5. *Дятлов В. А., Пихало В. Т.* Этика и этикет деловых от­ношений: Учеб. пособие. — М.: ГАНГ; ИЦ "Академия", 1997;
6. *Кибанов А. Я., Захаров Д*. *К., Коновалова В. Г.* Этика де­ловых отношений/ Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002;
7. *Кузнецов И.Н .*Этика бизнеса:. — «Дашков и К», Москва, 2007;
8. *Петрунин Ю. Ю., Борисов* В. *К.* Этика бизнеса. — М.: Дело, 2000;
9. *Роттенгер Р.* Культура предпринимательства /Пер. с нем. — М.: ЭКОМ, 1992;
10. *Саббат Э. М.* Бизнес-этикет. — М.: Фаин-пресс, 1999;
11. *Соловьев Э. Я.* Современный этикет и деловой прото­кол. — М.: Ось-89, 2000;
12. Теория морали и этика бизнеса. / Под ред. В. *А. Гвозданского. —* М.: ИНФРА-МД995;
13. *Уткин Э.А.* Этика бизнеса. — М.: Экономика, 1998;
14. *Честара Д.* Деловой этикет. — М.: Прогресс, 1997;
15. *Ягер Дж.* Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в бизнесе М.: Джон Уайли энд Санз, 1994
16. [www.assoc leasing.ru](http://www.assocleasing.ru)
17. [www. unicredi.ru](http://www.assocleasing.ru)

Приложение

Образцы этических кодексов российских и зарубежных компаний.

1.

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС

Мы, члены Северо-Западной Лизинговой Ассоциации,

признавая независимость и ценность каждой компании и

 уважая ее право отстаивать свое мнение, отличное от других членов Ассоциации, сознавая ответственность, которую мы принимаем,

вступая в Ассоциацию, добровольно принимаем на себя обязательство придерживаться в своей работе следующих основных положений, записанных в настоящем Этическом Кодексе.

# ВВЕДЕНИЕ

Северо-Западная Лизинговая Ассоциация (далее - Ассоциация) – добровольное объединение лизинговых компаний, поставщиков, консалтинговых компаний, страховых и других участников лизинговой отрасли.

Миссия Ассоциации: создание благоприятных условий для развития лизинга в Северо-Западном регионе России и формирование обоснованной государственной политики, оказывающей позитивное воздействие на лизинговую отрасль в целом и в Северо-Западном регионе в частности.

Задачи Ассоциации:

* Координация деятельности членов Ассоциации с целью создания благоприятного климата для развития лизинговой деятельности в Северо-Западном регионе
* Популяризация лизинга
* Активное участие в подготовке новых и доработке уже существующих нормативных и законодательных актов
* Формирование высоких этических стандартов среди участников отрасли
* Содействие продвижению городских лизинговых программ
* Содействие компаниям в разработке стратегии развития предприятия с использованием механизма лизинга
* Содействие в привлечении инвестиций для осуществления лизинговых проектов
* Распространение положительного опыта работы членов Ассоциации в современных правовых условиях

**ЧАСТЬ I. ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ ЭТИКИ ЧЛЕНОВ СЕВЕРО-ЗАПАДНОЙ ЛИЗИНГОВОЙ АССОЦИАЦИИ**

Цель данного Этического Кодекса заключается в том, чтобы:

* Продемонстрировать приверженность членов Северо-Западной Лизинговой Ассоциации к самым высоким стандартам этического поведения
* Повышать уровень этики, которым будут следовать другие участники лизинговой отрасли

Этика не сводится только к соблюдению требований законодательства.

Соблюдение норм, зафиксированных в Этическом кодексе Ассоциации, является обязательным для всех организаций, входящих в Ассоциацию, и распространяется на всех работников этих компаний.

Ассоциация руководствуется следующими принципами этики:

* Честность
* Добросовестность
* Справедливость
* Прозрачность

При осуществлении своей деятельности Ассоциация:

* Соблюдает нормы действующего законодательства Российской федерации, а также общепринятые нормы международного права.
* Соблюдает права человека
* Действует добросовестно и справедливо, не приемлет взяток и аналогичной порочной практики

**ЧАСТЬ II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА ЧЛЕНОВ СЕВЕРО-ЗАПАДНОЙ ЛИЗИНГОВОЙ АССОЦИАЦИИ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ АССОЦИАЦИЕЙ И ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ ЛИЦАМИ**

Этические стандарты Ассоциации регулируют следующие основные области отношений: отношения между членами Ассоциации, коллегами и партнерами, клиентами, государственными органами и общественностью.

1. **Отношения с другими членами Ассоциации**

**Члены Ассоциации обязуются:**

* 1. Не высказывать публично оценку деятельности коллег. Не проводить рейтинги или другие оценивающие процедуры - члены Ассоциации считают это исключительной прерогативой независимых экспертов;
	2. С уважением относиться к другим членам Ассоциации;
	3. Поддерживать друг друга в сообществе и в средствах массовой информации. Поддерживать любые конструктивные взаимоотношения между организациями в Ассоциации, совместные проекты и совместную деятельность. Поощрять и организовывать (или способствовать организации) личные контакты между членами организациями, которые входят в Ассоциацию;
	4. Руководствоваться Принципом равенства;
	5. Признавать и уважать авторитет Совета Ассоциации;
	6. Выполнять взятые на себя обязательства. Соблюдать открытость в отношении информации по поводу взятых на себя обязательств и ответов на вопросы, поступившие от членов Ассоциации;
	7. Строить свои взаимоотношения на уважении, доверии, такте и доброжелательности. Не допускать дискриминации, недобросовестной конкуренции;
	8. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами;
	9. Не мотивировать сотрудников коллег-членов Ассоциации на переход на работу в свою компанию, без предварительного уведомления о таком намерении учредителей или руководителей компании -действующего работодателя сотрудника;
	10. Не предпринимать прямые или опосредованные попытки присвоения имущества конкурентов-членов Ассоциации, включая информационную и интеллектуальную собственность;
	11. Быть максимально корректным в случае рассмотрения Заявки клиента одновременно с другой лизинговой компанией, входящей в Ассоциацию;
	12. Сообщать о случаях недобросовестной конкуренции между членами Ассоциации в комиссию по Этике Ассоциации, которая должна будет выносить эти прецеденты на обсуждение собрания членов Ассоциации;
	13. Конфликтные ситуации между компаниями - членами Ассоциации стремиться разрешать в рамках самой Ассоциации.
1. **Отношения с коллегами и деловыми партнерами**

Члены Ассоциации убеждены, что залогом их успеха являются долгосрочные отношения с деловыми партнерами (поставщиками, кредитующими организациями и т.д.), основанные на взаимном доверии, уважении, честности и справедливости.

Ассоциация побуждает своих деловых партнеров к соблюдению принятых в Ассоциации норм этики.

1. **Отношения с клиентами**

**Члены Ассоциации обязуются:**

3.1. Удовлетворение потребностей клиентов – первоочередная задача членов Ассоциации. Члены Ассоциации стремятся предоставлять услуги с максимально возможным высоким уровнем качества;

3.2. Члены Ассоциации выполняют договорные обязательства и дорожат деловыми отношениями;

3.3. Члены Ассоциации обеспечивают конфиденциальность информации, получаемой от клиентов, не допускают разглашения информации, которая может причинить вред клиенту.

1. **Отношения с государственными органами**

Члены Ассоциации стремятся налаживать и поддерживать этичные отношения с государственными органами.

1. **Отношения с общественностью**

Ассоциация рассматривает себя как неотъемлемый элемент общественной среды, в котором она работает и с которой стремится наладить прочные отношения, основанные на принципах уважения, доверия, честности и справедливости.

Члены Ассоциации берут на себя ответственность за формирование и поддержание уважительного отношения к своей профессии, другим членам Ассоциации, коллегам и клиентам.

**ЧАСТЬ III. ПРОПАГАНДА ПРОФЕССИИ**

**Для пропаганды профессии и формирования положительного имиджа лизинга члены Ассоциации обязуются:**

1. Способствовать формированию положительного общественного мнения о лизинговом бизнесе. Разъяснять клиентам, представителям СМИ и общественности социальную и этическую сущность лизинга;
2. Корректно высказываться в средствах массовой информации от имени Ассоциации. Если член Ассоциации имеет свое мнение по какому- либо спорному вопросу, не обсудив предварительно его с остальными членами, высказывать это мнение в СМИ только как свое индивидуальное, без ссылки на Ассоциацию;
3. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации.

**ЧАСТЬ IV. САНКЦИИ К НАРУШИТЕЛЯМ ЭТИЧЕСКОГО КОДЕКСА**

1. Нарушение норм данного Этического кодекса может стать основанием для обсуждения данной ситуации на заседании Совета Ассоциации, который впоследствии вправе вынести обсуждение данного вопроса на Общее собрание членов Ассоциации с последующим применением к нарушителю санкций вплоть до исключения из Ассоциации.
2. Нарушение норм данного Этического кодекса организацией-членом Ассоциации, сотрудником компании-члена Ассоциации влечет за собой обращение к учредителю или руководителю данной компании с предложением принять дисциплинарные меры к этому сотруднику, чтобы исключить подобные инциденты в будущем.
3. Клиенты могут обратиться с претензиями по поводу недобросовестного поведения членов Ассоциации к Совету Ассоциации и гарантированно получить оперативное и объективное реагирование со стороны Ассоциации на неэтичное поведение любого из ее членов.

**ЧАСТЬ V. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Члены Ассоциации безусловно признают и выполняют ее Устав и Этический кодекс.

Члены Северо-Западной Лизинговой Ассоциации обязуются пропагандировать выше изложенные этические нормы в рамках профессиональной среды и бизнес - сообщества в целом.

Настоящий кодекс может пересматриваться и совершенствоваться. Он также размещен на странице в Интернете [www.assoc leasing.ru](http://www.assocleasing.ru) и доступен для прочтения любым заинтересованным лицам. [16]

**2.**

**КОДЕКС ЭТИКИ И РУКОВОДСТВО**

**ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

**ГРАЖДАНСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ (А8РА)**

Чтобы внушить доверие общественности, необходимо в процессе своей деятельности продемонстрировать высшую степень честности, добропорядочности, самоконтроля.

Большую роль в создании имиджа определенной органи­зации или отдельного человека играет то впечатление, которое они производят на общественность. Наиболее важными качест­вами при определении данного работника являются честность, добропорядочность, самоконтроль. Эти черты характера явля­ются основополагающими для государственных служащих и порой даже затмевают способности.

Подвергая риску свою репутацию, основанную на данных качествах, работник или коллектив в целом могут отрицатель­но повлиять и даже воспрепятствовать выполнению организа­цией определенных задач, реализации целей. Репутация же управленческого персонала в данном случае может заметно по­шатнуться, эффективность деятельности ухудшиться, карьера или даже карьеры разрушены. Во избежание этого будьте доб­ропорядочны, честны, контролируйте свои слова и действия.

Общественные деятели в связи с наложенными на них обязанностями должны развивать гражданские достоинства. Особенно важными качествами являются стремление к прав­де, справедливому отношению к другим людям, внимание к правам и обязанностям граждан. Если вы являетесь ответс­твенным за качество выполнения работы сотрудниками, необ­ходимо им объяснить важность добросовестного отношения к выполняемым заданиям. Обращайте их внимание на высокие этические нормы так же, как и на ответственность за обще­ственные фонды.

Если же вы несете ответственность только за выполнение своей работы, не подавайте и тени сомнения в своей добропорядочности, честности и добросовестности, особенно когда речь идет о повышении по служебной лестнице, премиях, достиже­нии своих целей в карьере.

Относитесь с уважением к своему руководству, следуйте тем общественным ценностям, которым служите. Возьмите за правило относиться к людям так, как бы вы хотели, чтобы от­носились к вам. Не хвастайтесь своими талантами, пусть ваша работа выявит их сама. Будьте щедры на похвалу, оценивая хо­рошо выполненную работу подчиненного. Берегите обществен­ные деньги так же, как свои.

Вне зависимости от того, являетесь ли вы руководите­лем или рядовым служащим, вы должны ясно выражать свои взгляды на права других людей. Признавая данные права, не выходите за их границы. Открыто извинитесь перед всеми, если вы совершили ошибку. Будьте справедливы и терпели­вы к тем сотрудникам, которые с трудом привыкают к вашей организации, координации функций в ней, административным

процедурам.

Служите таким образом, чтобы ваши личные незначитель­ные цели не главенствовали над профессиональными.

Личную выгоду от службы вы сможете получить лишь от зарплаты, премий, признания за выполнение заданий. Сюда же может относиться удовольствие, получаемое от любимой рабо­ты, помощи окружающим, достижения определенных целей в карьере. Ни один сотрудник организации не должен принимать подарки от предприятия, являющегося поставщиком товаров или услуг; сами оплачивайте свои расходы. Докажите в процес­се своей деятельности, что вы не пользуетесь служебным поло­жением для того, чтобы обогатить себя, свою семью, друзей. Не выходите за рамки своих официальных обязанностей.

Служащие не должны предпринимать шагов, которые противоречат или могут рассматриваться как противоречие профессиональным обязанностям. Это еще раз доказывает то, какую ответственность они несут как народные попечители. В связи с этим общественность вправе ожидать действий в их интересах, а не ограниченной группы людей. Любые действия, которые подрывают общественное доверие, должны быть ис­ключены.

Опыт доказывает: столкновение мнений и коррупция рас­пространены не во внешней, чужой среде, а среди людей, кото­рые хорошо друг друга знают. Для того чтобы избежать взаи­монепонимания, госслужащие должны избегать столкновения интересов с людьми, находящимися в их подчинении, или с поставщиками товаров и услуг.

Инспектирующие организации призваны с особой тща­тельностью сокращать возможности столкновения интересов. Для данных организаций лучше всего иметь постоянно меняю­щийся штат сотрудников.

Служащие, занимающие положение по закону или инструк­ции и не отнесенные к определенной категории или назначен­ные кем-либо (государственные служащие, например. Кабинет министров или должности при губернаторе), не должны всегда действовать в соответствии с ранее принятыми документами либо защищать чьи-либо личные узкие политические интересы.

Они должны помнить, что, какие бы превентивные меры они ни принимали, всегда могут возникнуть ситуации, вызы­вающие столкновение интересов. Соответственно очень важно осознать потенциальный конфликт интересов. Служащие, осо­бенно руководители, должны проводить дискуссии по пробле­мам столкновения интересов внутри организаций, учебных за­ведений, профессиональных союзов.

При приеме на работу руководствуйтесь общими правила­ми отбора квалифицированных специалистов из всех слоев об­щества. Избегайте дискриминации по расовому, религиозному, половому признакам, национальной принадлежности, полити­ческим пристрастиям, физическим недостаткам, возрасту, се­мейному положению, по всем личностным аспектам. Более того, как частный случай дискриминации не должен рассматривать­ся стиль жизни человека, если он не влияет на его возможности выполнять определенные обязанности. Стандарты по выполне­нию определенной работы должны применяться по отношению ко всем сотрудникам.

В случае сокращения штата руководители должны спра­ведливо отнестись к отбору служащих, остающихся в данной организации, но они должны быть гуманны по отношению к тем, кого сократили. При этом необходимо учитывать, что недо­пустима дискриминация по половому, расовому, религиозному признакам. Во избежание данных проблем должна быть уста­новлена прямая связь между руководством и сотрудниками. В случае возникновения конфликта на данной почве необходимо собрать полную информацию при обвинении определенного со­трудника.

Исключите все формы нелегальной дискриминации, обма­на, злоупотребления общественными фондами и поддерживай­те коллег в борьбе с этими недостатками.

Будучи руководителем, вы должны быть внимательны к информации, поступающей к вам не только от вышестоящих органов, но и внутри вашей организации. Если вы обладаете информацией о злоупотреблении своим профессиональным по­ложением, то должны сообщить об этом вышестоящим инстан­циям. Все служащие должны оказывать посильную помощь и поддержку санкционированным бюро расследований. Главно­му бухгалтерскому управлению в федеральном правительстве, аудиторам в государственных или местных администрациях. Необходимо прибегать к помощи независимых аудиторов.

Как в частном бизнесе, так и в хозяйственных делах госу­дарственного уровня неподходящие оснащение, документация, технологические процессы, плохой контроль за безопасностью могут привести к плохому управлению. Руководители обяза­ны оснащать организацию подходящим оборудованием, про­граммами, техникой для того, чтобы сократить до минимума уязвимость в связи с плохим управлением. Когда организация освобождена от уплаты налогов или ей предоставлены льготы, руководство должно проводить периодически проверки.

"Стукачи" зачастую воспринимаются руководством как предатели, даже если они трудятся во имя высших интересов общества. В таком случае они порой заслуживают доверия. Местное, федеральное правительство должно обеспечить каналы передачи информации, чтобы так называемые стукачи могли спокойно передавать сообщения, не боясь быть узнанны­ми. Руководители должны объяснить сотрудникам, что в слу­чае конструктивной критики управленческого персонала не последует наказания. В конечном счете сотрудники могут под­вергнуть критике и саму общественность, но критика должна иметь серьезные основания и точную информацию.

Служите людям с уважением, заботой, добротой, охотой, осознавая, что общественные интересы выше личных.

Будьте уверены, что вы отвечаете на вопросы полно, по­нятно, верно. Обращайте внимание ваших сотрудников на то, что в основе отношений с гражданами необходимы вежливость и деликатность. Составьте простую схему их взаимоотношений с гражданами. По возможности объясняйте людям, как можно избежать столкновений с властями. Следует отвечать на вопро­сы любого, к вам обратившегося, полно, честно. Если же вы не в состоянии найти ответ, сделайте все возможное, чтобы дать ответ или же порекомендовать обратиться к определенной ор­ганизации либо человеку.

Одним из наиболее важных моментов в работе с обще­ственностью является привлечение граждан к сотрудничеству, учреждение общественных групп. Одна из обязанностей долж­ностных лиц заключается в привлечении к деятельности пра­вительства граждан, что, во-первых, обеспечивает народную поддержку, во-вторых, действительно будет иметь практичес­кий результат для хозяйственной жизни страны.

Помните о том, что народ имеет полное право через СМИ узнавать реальное положение дел в вашей организации, даже если вы знаете, что могут возникнуть сомнения у тех, кто пре­следует узкопартийные или антинародные интересы.

Повышайте личные профессиональные навыки, а также стремитесь к улучшению профессионального уровня тех, кто непосредственно связан со сферой общественной админист­рации. Штатные сотрудники должны быть мотивированы для участия в профессиональных объединениях наподобие Амери­канского общества гражданской администрации. Важно и то, что необходимо постоянно напоминать сотрудникам о том, ка­кую ответственность они несут.

Должностные лица должны проводить периодические встречи со студентами и занятия по теории управления пер­соналом и общественностью. Руководители должны оказывать посильную помощь в разработке программ по межличностно­му взаимодействию. При выполнении организационных ме­роприятий необходимо быть позитивно настроенным, раз­вивать творческие навыки, проявлять внимание к нуждам

других людей.

Стремление американских государственных деятелей за­ключается в развитии таких качеств, как сопереживание, ор­ганизованность, действия только в рамках закона. Служащие должны осознавать, какую роль играют они в достижении об­щих целей организации. Преданность работе, стремление раз­вить свой творческий потенциал проистекают из осознания це­лей своей организации.

Члены данного общества должны стремиться к созданию благоприятной рабочей атмосферы между служащими раз­личных уровней. Такая обстановка располагает к эффективной работе без страха критики, и большую роль в этом играют ру­ководители, внимательно изучающие все проблемы персонала. Относитесь бережно к той информации, к которой имеете непосредственный доступ. Необходимо помнить, что в государс­твенных учреждениях содержится достаточное количество конфиденциальной информации по национальной безопаснос­ти либо связанной с законом. Делясь этими сведениями со сво­ими сотрудниками, будьте уверены в их обязательстве не раз­глашать услышанное.

Если же работа засекречена, следуйте инструкциям отдела безопасности. Особому вниманию должна подвергаться инфор­мация на компьютере. Иногда приходится утаивать определен­ные сведения, но только в том случае, если при разглашении они будут иметь неблагоприятные последствия (опасные, не­законные, непрофессиональные). Если данная информация по­надобится другим государственным учреждениям на законных основаниях, необходимо обеспечить безопасный путь передачи сведений.

Используйте все свои полномочия для поддержания обще­ственного интереса граждан.

Непосредственно перед принятием собственных реше­ний необходимо получить директиву свыше. Вы должны быть уверены в том, что весь штат знает о принимаемом решении и имеет возможность обсудить способы его реализации. В слу­чаях, когда вы непосредственно сталкиваетесь с устаревани­ем определенного закона, сообщите об этом вышестоящим ор­ганам, либо законодательному собранию. После консультаций с юрисконсультом управленец решает, остается закон дейс­твующим или нет.

Иногда служащему ниже рангом предоставляются доволь­но обширные полномочия, в связи с этим необходимо удостове­риться, что он не выходит за рамки своих обязанностей. Помни­те, что каждое решение создает прецедент, поэтому необходимо обосновывать свои действия нравственными категориями, так как это будет наилучшей защитой как для персонала, так и для общественности.

Считайте своим личным долгом идти в ногу со временем, прежде всего в решении особо важных проблем, а также на­учитесь управлять делами граждан профессионально, честно, справедливо, эффективно.

Руководителям следует посещать собрания сотрудников, читать специальную литературу и периодику, беседовать с профессионалами. Главная цель — быть хорошо информиро­ванным, прогнозировать будущие проекты, используя новые направления в производственной деятельности. Серьезные промахи в управлении могут быть допущены и добросовестно относящимися к работе служащими, если они не будут предви­деть возможности возникновения проблем.

Последствия могут быть очень тяжелыми: смытые дамбы, смертельные случаи в шахтах, пожары в зданиях, где плохая противопожарная система, сбои в компьютерных системах, даже экономические кризисы. Члены *А8РА* должны быть катализаторами идей и организаторами дискуссий по вопросам улучшения результатов и эффективности работы социальной службы.

Соблюдайте, поддерживайте, изучайте и при необходи­мости вносите свои предложения по улучшению федеральных, государственных законов, которые определяют отношения со­циальных служб, служащих, клиентов, остальных граждан.

Тщательно ознакомьтесь с нормами конституционного права США. Как гражданин вносите свои идеи в процесс зако­нодательства. Примите во внимание конституционные нормы равенства и чести.

Четко разграничивайте функции и полномочия между раз­личными уровнями управления (бюро, департаментами, пра­вительством). Старайтесь наладить контакт со всеми службами правительства, особенно с теми, которые имеют аналогичные с вами функции. Не позволяйте частным службам затмевать внимание к широкой социальной политике. [7; 328-335]