

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет управления и психологии
Кафедра организации и планирования местного развития

КУРСОВАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА КОДЕКСА ЭТИЧЕСКИХ НОРМ И ПРАВИЛ В КОМПАНИИ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

Работу выполнил

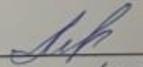
 25.12.2018
(подпись, дата)

Л.Б. Папикян

Направление подготовки
Направленность

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Управление муниципальной собственностью

Научный руководитель
Кандидат экономических
наук

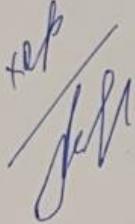
 15.12.2018
(подпись, дата)

Т.Г. Лаврова

Нормоконтролер,
Кандидат экономических
наук, доцент

 15.12.2018
(подпись, дата)

Т.Г. Лаврова



Краснодар
2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические аспекты изучения этичности в современной организации ..	5
1.1 Необходимость разработки Кодекса этических норм в стратегическом управлении.....	5
1.2 Структура и содержание Кодекса этических норм	9
1.3 Этапы создания и внедрения этического кодекса	13
2 Разработка Кодекса компании ПАО Ростелеком.....	17
2.1 Краткая характеристика ПАО Ростелеком.....	17
2.2 Анализ особенностей Кодекса Этики в компании ПАО Ростелеком в сравнении с компанией ПАО МТС	22
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию Кодекса Этики.....	29
Заключение	31
Список использованных источников	33

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обуславливается необходимостью разработки Кодекса этических норм и правил в стратегическом управлении и его использовании. Эта тенденция на сегодня имеет место быть вне зависимости от сферы деятельности компании. Причины этого можно определить следующим образом: конкуренция на рынке товаров и услуг, которая предъявляет высокие требования и к персоналу, и к уровню его подготовки, и, особенно, к уровню его этичности, что транслируется в дальнейшем в целом на этичность бизнеса. Далее - партнерские отношения между различными организациями, которые также предъявляют высокие требования к этичности ведения дел, честности и открытости во взаимоотношениях. Учитывая специфику того или иного бизнеса можно также определить ряд причин, которые обуславливают необходимость и важность ведения этического бизнеса, определения его социальной ответственности. Таким образом, экономические проблемы в сегодняшнее время переплетаются с понятиями о нравственности. Регулирующими органами в компаниях становятся комитеты по этике, а основным регулирующим документом – корпоративный этический кодекс.

Тема этического ведения бизнеса, а особенно ее представление в регламентирующих документах компаний - кодексах по этике, рассматривалась и не теряет свою актуальность в ряде работ как зарубежных, так и отечественных авторов.

Среди ученых, рассматривавших вопросы профессиональной этики и морали в трудах, получивших известность во всем мире, необходимо выделить таких, как Т. Парсонс, Ф. Томпсон, Э. Дюркгейм, М. Вебер, П. Козловски, Л. Смирнич, М. Фридмен, М. Дуглас, А. Голдман, Дж. К. Гелбрейт, А. Гордон, Р. Милтон, М. Рокич и др. Результаты практических исследования, которые показывают влияние корпоративных этических кодексов на поведение менеджеров компаний, а также определение факторов, которые влияют на

этичность поведения, представлены в работах: К. Перрье, К. Джордана, А. Винсента, К. Пола, Дж. Питера, Г. Симпсона.

Несмотря на интерес к теме исследования, а также на огромное количество исследований в сфере этического кодекса, до сих пор обширные не было проведено систематического исследования его как социального инструмента управления коммерческой организацией.

Цель курсовой работы: изучить кодекс этики компании «Ростелеком» и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Объект исследования: ПАО «Ростелеком»

Предмет исследования: Кодекс Этических норм и правил в компании

Задачи исследования:

- 1) Изучить теоретические основы этичности в менеджменте;
- 2) Определить понятие и сущность Кодекса Этических норм и правил в компании;
- 3) Проанализировать особенности разработки и функционирования Кодекса Этических норм и правил в компании «Ростелеком»;
- 4) Разработать рекомендации по совершенствованию Кодекса Этических норм и правил в компании «Ростелеком».

Методы исследования: изучение литературных источников, анализ, синтез, обобщение.

Работа состоит из введения, в котором определена актуальность темы исследования, цель, объект, предмет и задачи исследования; теоретической части, в которой рассмотрена сущность этичности в менеджменте, ключевые понятия по теме исследования; практической части, в которой представлены особенности разработки и функционирования Кодекса Этических норм и правил в компании «Ростелеком» разработаны рекомендации по его совершенствованию. В заключении даны общие выводы по теме исследования.

1 Теоретические аспекты изучения этичности в современной организации

1.1 Необходимость разработки Кодекса этических норм в стратегическом управлении

Для изучения особенностей создания и функционирования этического кодекса в современной организации, рассмотрим сущность этичности бизнеса. Так или иначе это предполагает правильное поведение в обществе, т.е. поведение, которое соответствует нормам, принятым в обществе.

Этика (греч. *ethika*, от греч. *ethos* - привычка, нрав) представляет собой философскую науку, объектом изучения которой выступает мораль, которая регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни - в сфере труда, быта, в научной сфере, а также в сфере семейных, личных и международных отношений. В последнее время отмечается поворот в сторону прикладной этики (биоэтика, этика науки, этика бизнеса), т.е. к «профессиональной этике», которая приобретает свои специфические особенности.

Если говорить об этике менеджмента, то речь идет о нормах поведения менеджера, о требованиях, которые предъявляет культурное общество к его стилю работы, характеру общения с людьми, его социальному облику.

Этика менеджмента представляет собой науку, которая рассматривает поступки, а также поведение человека, который действует в сфере управления именно в том аспекте, в каком действия менеджера могут быть соотнесены с общечеловеческими этическими требованиями. Этика в менеджменте представлена во множестве вариантов поведения менеджеров и их подчиненных[1]. В фокусе ее внимания находятся цели и средства, которые применяет и те, и другие для их достижения.

Менеджмент на сегодня имеет достаточно сильные устои, и в то же время приобретает черты нового времени, поэтому так сильно его воздействие на современное общество. Его принципы, направления, методы оказывают влияние на систему духовных ценностей современного человека, на уровень развития и поддержания его культуры на систему его установок, на уровень жизни и т.д. Менеджмент - это сильный социальный институт XXI века. Поэтому он не может не оказывать влияние на людей в целом. Мы говорим о менеджменте в системе образования, в спорте, в искусстве, говорим о самоменеджменте. Отсюда - уровень этичности в поведении членов общества.

Не каждый может и хочет стать менеджером. Это - серьезный выбор, для осуществления которого необходим высокий уровень образования, высокий уровень профессионализма, а уже исходя из этого, а также результативности деятельности - достаточно высокая оплата труда. Важность и значимость такой управленческой сферы деятельности доказывает необходимость этичности в повседневной деятельности менеджера.

Рассмотрим основные причины данного явления:

1 Менеджер выступает неким образцом поведения для рядовых сотрудников и других менеджеров в части выполнения своих функциональных обязанностей, в части этичного поведения. Это ни что иное, как элемент организационной культуры компании. Если менеджер, требуя от других, нарушает заведенные правила - это разрушает веру в необходимость поступать этичным образом. Сотрудники начинают действовать, нарушая правила, поскольку так делает руководитель. Появляется «пример», который воспринимается не иначе как правильный или возможный.

2 Поведение менеджера в организации имеют продолжительный эффект, что вновь доказывает важность и значимость этичности поведенческих моментов. Своими этичными (или же неэтичными) действиями, с течением некоторого времени он способен сформировать целый

комплекс моральных устоев своего ближнего и дальнего круга общения и взаимодействия: сотрудников, коллег, клиентов, поставщиков и даже конкурентов.

Выполнение воспитательной роли менеджером дает возможность формировать культуру отношения работников к производимой ими продукции или оказываемых услугах, устанавливает определенные правила общения сотрудников друг с другом, основы взаимодействия в иерархии «менеджер - подчиненный» и т. п. Этичность поведения менеджера транслируется и во внешней среде: высший уровень (топ-менеджеры), определяют стандарты взаимоотношений с конкурентами, поставщиками, деловыми партнерами и т.д. Именно поэтому современный менеджер должен сам транслировать образцы нравственно безукоризненного поведения и воспитывать подобные качества и у своих сотрудников, и у деловых партнеров.

Обозначим основные группы факторов, определяющих этичность действий работников в организации[2]:

1 Комплекс устоев этичности, которыми отдельная личность владеет с самого своего рождения. Это те установки личности, которые она приобретает в своей семье, те нравственные устои, которыми она руководствуется потом всю жизнь. Это своего рода первый, определяющий дальнейшую жизнь, этический кодекс. Именно он оказывает влияние на то, как сотрудник будет работать в той или иной должности, на какие принципы опираться в своих решениях, в отношении к делу.

2 Требования, которые человек приобретает на протяжении своей жизни от внешнего сообщества. Сюда входят те регламенты, которые действуют в организации, и сотрудник обязан их придерживаться. Например, Кодекс этики организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования к работе менеджера, в соответствии с иерархией.

Примечательно мнение Р. Н. Ботавиной, которая отмечает важную роль этики, представляя ее своего рода фильтром, сквозь который проходят и методы, и стиль управления менеджера, и особенности структуры управления, и принципы принятия управленческих решений[3]. Любой из этих процессов должен опираться на шкалу оценивания по двум ключевым параметрам «этично - неэтично».

Необходимо отметить специфичность этического кодекса: он, в отличие от разного рода юридических норм, основывается на принципах этичности, а этика, в свою очередь, основана на культуре государства, сложившемся общественном мнении, традициях и привычках того или иного народа, особенностях его менталитета. Нормы этики выражены в общих зафиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как необходимо поступать должным образом. Этика - это те принципы, которые отделяют правильные форматы поведения от неправильного.

Сферой деятельности менеджера любого уровня выступает та организация, в которой он трудится и тот персонал, который для него выступает в роли коллег или подчиненных. Но организацию нельзя воспринимать как некий набор отделов и служб подразделений. Это довольно сложная и непростая система взаимоотношений, в целях эффективного функционирования которой создаются правила. Можно говорить о том, что взаимоотношения людей разных звеньев управления регулируются на законодательном уровне (Гражданский кодекс, Трудовой кодекс) а в самой организации - рядом регламентирующих документов, в частности, должностной инструкцией. Но помимо указанных законов взаимодействия людей должны быть урегулированы и на уровне этичности, т.е. правилами, которые сложно представить в виде закона, этическими правилами, правилами этикета, но в виде своего рода правил - вполне возможно.

Этические нормы могут быть выражены в общих фиксированных представлениях (правилах, заповедях, принципах) о том, как необходимо

поступать[4]. Но все-таки необходимо знать, что в морали то, что должно быть и то, что принято по факту, к сожалению, не всегда может совпадать.

Если бы существовал и закон, то и он бы не смог полностью предотвратить нарушения сотрудниками норм общепринятой морали, т.к. наказывает только за самые злостные и явные нарушения, и готовые на риск ловкие предприниматели находят способы, чтобы его обойти. Контроль за соблюдением или несоблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением, а самое главное - человеческой совестью. Поэтому здесь можно обозначить только один выход - идеалы самого менеджера в организации, поскольку только его представления о том, как необходимо вести дела, и то, какое именно поведение они ожидают от окружающих по отношению к себе.

Человек необходимо учиться самому осознавать общие принципы, нормы деятельности и понятия добра и зла, внутренне их принимать и, ориентируясь на них, направлять свои действия в дальнейшей жизнедеятельности.

Именно поэтому в морали огромную роль играет только сила индивидуального сознания личности на уровне личных убеждений, мотивов поступков, уровня самооценки. Все это позволяет человеку самому контролировать, а также внутренне мотивировать и контролировать свои действия, самостоятельно давая им обоснование, и, как результат, вырабатывать линию своего поведения.

В связи с вышесказанным, актуальным становится управленческое обучение этическим принципам ведения дел.

1.2 Структура и содержание Кодекса этических норм

Этический кодекс на сегодня становится неотъемлемой частью организационной культуры компании. Но большинство из них не имеют такого регламентирующего документа как кодекс этики. Хотя уже доказано и

исследователями, и практиками, насколько велико значение подобного кодекса в управлении компанией.

Этический кодекс позволяет разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты поведения работников, позволяет регулировать их поведение, позволяет описывать идеологические основы компании, а также включает в себя строгие правила поведения на работе, на конкретном рабочем месте, позволяет описывать политику в отношении соучредителей, руководителей и клиентов компании.

Этические корпоративные кодексы позволяют решать большое количество управленческих и кадровых задач, тем самым упрощая жизнь собственникам бизнеса и менеджерам по персоналу[5]. При этом на сегодняшний день отсутствует некий общий шаблон в написании такого кодекса этики. Как правило, этический кодекс решает сразу несколько задач, представленных на рис.1.

Наполненность, значимость этих задач зависят от специфики деятельности конкретной организации.

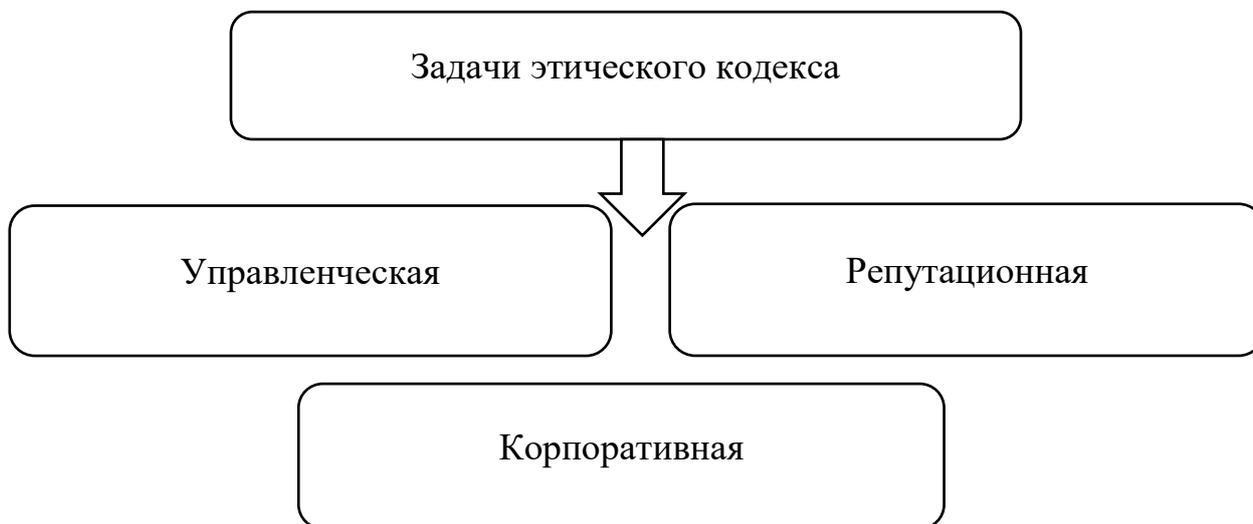


Рисунок 1 - Основные задачи Этического кодекса

Каждая из представленных задач несет определенную смысловую нагрузку:

- а) управленческая (легче управлять сотрудниками),
- б) репутационная (приобретается вес на рынке),
- в) корпоративная (прививается корпоративная культура)[6].

Что же такое этический кодекс? Если рассматривать кодекс как понятие сферы экономики, то это ни что иное как комплекс определенных норм в коллективе, которых должны придерживаться все сотрудники компании. Этический кодекс регулирует межличностные отношения в фирме, и, самое главное, придают моральный смысл совместной деятельности людей.

Основные задачи этического кодекса представлены в табл. 1

Каждая из них позволяет формировать положительный внутренний имидж сотрудников, формировать поведение, соответствующее стандартам работы в компании на основе принципов открытости, честности, этичности.

Самыми первыми этическими кодексами в истории человечества были своды правил и норм поведения различных религиозных конфессий. Всем известные «Десять заповедей» из Ветхого завета - это один из ранних источников составления этического кодекса.

В современном обществе существует два вида этических кодексов:

- 1) профессиональный, т.е. тот, который написан для работников какой-то определенной профессии,
- 2) корпоративный, который объединяет и регулирует поведение всех членов единого коллектива[7].

Ярким примером профессионального кодекса чести можно привести этический кодекс для врачей - клятву Гиппократу. Существуют кодексы этики также и в среде журналистов, психотерапевтов, судей, адвокатов, риэлторов, социальных работников, медиков и других профессиональных областей. У каждого из представленных профессиональных кодексов существуют важные первоочередные задачи - формировать доверие к определенной профессии со

стороны клиентов и повышать статус профессии, формировать уважение к ней, поддерживать репутацию, важность.

Для корпоративных кодексов этики значимые дилеммы задают менеджеры организации или предприятия, они необходимы для того, чтобы устанавливать конкретные приоритеты в отношениях всего коллектива и регламентировать их взаимодействие.

Обычно этические кодексы предприятий состоят из двух частей (рис.2).



Рисунок 2 - Компоненты этического кодекса

Идеологическая часть представлена следующими элементами: миссия, стратегические цели и тактические задачи компании.

Нормативная же часть представлена перечнем конкретных норм поведения внутри коллектива. Таким образом и решаются управленческие задачи, и с учетом этого принимаются управленческие решения. А такие элементы как миссия - как предназначение, смысл существования компании, расценивается как возможность прививать сотрудникам основы корпоративной культуры и создавать единую команду, деятельность которой нацелена на одну глобальную и значимую цель.

В профессиональных кодексах этики идеологическая часть может и вовсе отсутствовать, и весь документ может содержать только лишь описание

содержания этических норм той или иной профессии, регламентируя поведение сотрудников в сложных или критических ситуациях.

Несмотря на то, что не существует единых методологических подходов к созданию этического кодекса, существует ряд базовых принципов, на которые необходимо опираться на этапе его формирования[8]:

- 1) определение основных интересов всех сотрудников и клиентов компании;
- 2) отражение этих интересов в документе в доступной для понимания форме, прозрачность интересов;
- 3) создание плана и проекта этического кодекса;
- 4) создание конкретных критериев оценки действий сотрудников согласно каждого пункта кодекса, информированность сотрудников;
- 5) создание систем и методов поощрения сотрудников, которые четко и грамотно выполняют все пункты кодекса;
- 6) создание профилактических и ограничительных мер, по недопущению нарушений кодекса;
- 7) организация обсуждения каждого пункта кодекса чести на разных уровнях коллектива: среди собственников бизнеса, руководства, линейного персонала;
- 8) принятие кодекса этики на общем собрании коллектива и его размещения для общего использования.

1.3 Этапы создания и внедрения этического кодекса

Обозначим основные этапы по созданию рабочего документа, описывающего этику и поведение как внутри компании, так и во внешней среде взаимодействия, в частности, с клиентами компании.

Рассмотрим процесс создания этического кодекса:

1 этап - Выбор и назначение ответственного за разработку этического кодекса[9].

Определение зоны ответственного для конкретного человека – важный начальный этап в создании кодекса. Это позволит добиться конкретного и измеримого результата, повысит значимость разработки для сотрудников покажет заинтересованность руководства в создании и внедрении этического кодекса в компании.

Согласно действующим в конкретной компании регламентам, необходимо издать приказ о назначении ответственного, сроков выполнения задания. При этом сотрудник должен занимать одну из руководящих должностей внутри компании, что дает ему возможность организовать, соотнести между собой процессы составления миссии, гимна, описания внутрифирменных ценностей и норм поведения в отношениях с заказчиками и клиентами, т.е. обеспечит согласованность указанных компонентов.

2 этап - Привлечение к созданию документа сотрудников из разных отделов и подразделений.

Поскольку этический кодекс разрабатывается и оказывает влияние на всех сотрудников компании, немаловажным окажется тот факт, что необходимо привлечь к его разработке сотрудников. Такое участие может быть закреплено в должностных обязанностях сотрудника или разовым приказом. В противном случае, кодекс чести и этики, который будет составлен одним заинтересованным лицом или группой лиц, может выглядеть достаточно однобоко и не содержать важные пункты, которые бы описывали правила и нормы поведения других сотрудников подразделений.

3 этап - Важно объяснять всем сотрудникам коллектива важность и необходимости внедрения главного документа компании, создать условия для того, чтобы «мертвый» документ «ожил», чтобы был правильно воспринят сотрудниками и начал свое воздействие на них[10].

После основных этапов разработки кодекса, необходимо определить основные периоды по его внедрению в компанию.

Рассмотрим процесс внедрения этического кодекса[11]

Поскольку этический кодекс является инструментом довольно новым для российской экономики, существует важная задача не только его создать, но и научить каждого сотрудника пользоваться им. Каждая компания решает вопрос «разморозки» и внедрения данного регламента по-своему. Некоторые компании внедряют кодекс в форме активного обучения сотрудников, прививая корпоративные ценности постепенно. Другие же компании определяют кодекс обязательным документом для самостоятельного изучения каждым сотрудником на этапе введения в должность в период адаптации. Кто-то практикует внутренний PR, запуская этическую тему в разнообразные деловые игры, корпоративные собрания и праздники. Т.е. каждая организация выбирает и определяет свой способ включения кодекса в жизни компании.

Одним из лучших способов внедрение пунктов этического кодекса в компании считается общее обсуждение в форме диалога в рамках всего предприятия. Именно в такой форме происходит длительный процесс формирования соответствия индивидуальных и корпоративных норм этического поведения, поскольку учитываются интересы каждой стороны. При этом очень важно каждому собственнику, каждому руководителю услышать предложения от рядовых сотрудников и при необходимости внести важные изменения в текст кодекса, дополнив его теми пунктами, которые не противоречат внутренней политике компании. Вообще, западная практика такова, что к разработке кодекса всегда привлекают сотрудников разного должностного уровня. У каждого из них - свой взгляд на ситуацию, из позиции своего функционала. Оптимальной формой внедрения кодекса этики являются интерактивные семинары с обратной связью, главной задачей которых является информирование сотрудников и сбор ожиданий от них. Это помогает избежать саботажа и внутреннего сопротивления сотрудников при внедрении чуждых их воспитанию, образованию систем ценностей, навязанных высшим руководством. А, как известно, внедрение чего-то нового всегда вызывает сопротивление персонала компании.

Этапы создания и внедрения кодекса этики в разных компаниях имеют разную судьбу, несмотря на кажущуюся прозрачность и известность основных положений кодекса. Система исполнения написанных на бумаге этических норм весьма сложно воспринимается российскими сотрудниками, поскольку основана на его внутренней системе мотивации, очень разной и зачастую непредсказуемой. Загадочная русская душа накладывает отпечаток на весь процесс работы, а в вопросе прививания этического воспитания тем более: взрослых людей невозможно перевоспитать, если они сами этого не захотят.

Свод этических правил создает особые границы поведения сотрудников, его основная цель - предотвратить неэтичное поведение в рамках конкретного коллектива, в общении с клиентами. Заданные ориентиры в какой-то мере ограничивают личную свободу сотрудников и снижают их инициативность[9]. Баланс может быть достигнут лишь в том случае, если этический кодекс компании содержит запреты в сфере принципиальных форм поведения, которые неминуемо оказывают влияние на результаты, и не занимает ведущую роль в документе, оставляя возможность проявления личных свобод сотрудников, помогая им раскрыть свой внутренний потенциал, развиваться в компании. Важно помнить, что насильно внедрить корпоративную культуру и заставить исполнять этический кодекс невозможно. Потому на каждом этапе по его созданию и внедрению должны работать группы сотрудников, чьи интересы также серьезно затронуты в этом кодексе. Этический кодекс будет работать только тогда, когда каждый сотрудник примет его за основу самостоятельно, осознанно.

Сегодня, когда рынок полон многочисленными предложениями, когда конкуренция во многих нишах бизнеса так высока, что клиент начинает путаться в одинаковых предложениях, выделиться возможно только высоким уровнем сервиса. Любая деятельность в управлении компанией должна быть направлена на удовлетворение потребностей клиентов. Кодекс корпоративной этики: в каждой компании - свой уникальный кодекс чести, который един для каждого сотрудника - от генерального директора до уборщицы[12].

2 Разработка кодекса этических норм и правил в компании ПАО «Ростелеком»

2.1 Краткая характеристика ПАО «Ростелеком»

ПАО «Ростелеком» (www.company.rt.ru) - является на сегодняшний день крупнейшим российским провайдером цифровых услуг и решений, и присутствует во всех сегментах рынка и охватывает миллионы домохозяйств в России[13].

Компания несомненно является лидером на рынке платного ТВ, так, количество абонентов платного ТВ «Ростелекома» составляет около 10 млн. пользователей, из которых половина смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». Количество абонентов мобильной связи «Ростелекома» превышает 1,1 млн[14].

Рассмотрим ключевые показатели компании за 9 месяцев 2018 года:

- показатели выручки Группы компаний составили 233,0 млрд руб,
- OIBDA достигла 74,9 млрд руб. (32,1 % от выручки),
- показатели чистой прибыли - 12,7 млрд руб[14]

«Ростелеком» занимает лидирующие позиции и в качестве поставщика телекоммуникационных услуг для органов государственной власти в России, а также для корпоративных пользователей любого уровня.

Примечательно, что для каждого своего клиента они предлагают возможность выбора: от ключевых услуг связи до цифровых решений для «Умного дома», для системы онлайн-образования, конечно, для любителей компьютерных игр - геймеров и др.

Нельзя не отметить, что рассматриваемая нами компания является и лидером в сфере инноватики для электронного правительства страны, а также

вопросов кибербезопасности, облачных вычислений, системы здравоохранения, системы образования, безопасности, услуг ЖКХ.

Все это возможно осуществить благодаря определению компанией основных стратегических целей в сфере работы с персоналом. Каждый филиал компании соблюдает единообразие в подходах методах, принципах работы с персоналом. Персонал рассматривается как ключевой стратегический ресурс компании, в который руководство вкладывает серьезные инвестиции. Т.е. уже сам подход предполагает не затраты, а вложения, которые со временем окупаются. Обозначим основные стратегические направления деятельности:

- Нарращивание цифровых компетенций
- Переобучение и внутренняя миграция персонала
- Новые подходы к развитию персонала и организации труда
- Совершенствование корпоративной культуры и моделей взаимодействия[15]

Исходя их представленных направлений, можно говорить, что будут меняться требования к персоналу, к его ключевым компетенциям, к методам его оценки, к способам его мотивации. Одним из направлений обозначен процесс по совершенствованию корпоративной культуры, в которой этичность - одна из главных составляющих.

Поскольку численность компании измеряется в тысячах человек (130 тыс. чел.), то важно заметить и обозначить роль каждого из сотрудников, поддерживать существующую корпоративную культуру, которая выступает объединяющим аспектом в деятельности любого подразделения. Этичность, как неотъемлемая ее часть, позволяет выполнять все обязательства перед партнерами компании, корпоративными клиентами, любыми частными клиентами.

Рассмотрим организационную структуру в компании в целом. Каждый сотрудник имеет свои закрепленные функциональные обязанности, свои зоны ответственности отдельным пунктом закреплены его обязательства по выполнению корпоративных правил и стандартов.



Рисунок 3 - Организационная структура ПАО «Ростелеком»

Примечательно в рамках нашего исследования поднимать вопрос об этичности бизнеса. Именно в 2018 г. компания приступает к большой программе изменения своей бизнес-стратегии, вносит коррективы в свою организационную и корпоративную структуру. В стратегии компании прописано: «Мы создаем такую внутреннюю среду, в которой сотрудники могут максимально эффективно решать свои задачи и принимать квалифицированные решения»[16]

Исходя из этого, приоритетным направлением признано направление работы с сотрудниками, для которых важно, по мнению руководства, создавать большие возможности для развития и самореализации. Предоставляются условия для личного и профессионального развития каждого сотрудника, создается комфортная обучающая среда в каждом подразделении.

Сотрудникам предлагается компенсационный пакет, который включает в себя как материальную, так и косвенно материальную части, также - гарантии социальной защищенности, а основывается он на принципах открытости и справедливости[17].

Особое внимание «Ростелеком» уделяет обучению и развитию персонала. В компании организована система обучения, основными компонентами которой являются корпоративный университет, институт внутренних тренеров и корпоративная система дистанционного обучения.

«Для новичков у нас действует система наставничества и адаптации»[18]. Развита система карьерного планирования, работает программа «Кадровый резерв», которая дает возможность закрывать большую часть вакансий за счет внутренних ресурсов. Каждый сотрудник при помощи современных краудсорсинговых платформ может принять участие в совместном поиске решений и предложить свою собственную идею оптимизации бизнес-процессов.

«Мы заинтересованы в привлечении молодых и талантливых кадров»[19]. В ряде ведущих вузов страны созданы базовые кафедры «Ростелекома», осуществляющие подготовку специалистов по программам, разработанным при участии компании. Ежегодно «Ростелеком» организует прохождение практики студентами вузов с целью последующего трудоустройства. Для уже работающих молодых сотрудников в компании создана модульная программа, а с целью их профессионального роста и социальной активности в ряде региональных филиалов действует Молодежный совет.

Компания стремится к тому, чтобы достижения сотрудников оценивались по заслугам, а работа в «Ростелекоме», помимо дохода, приносила удовлетворение и чувство уверенности в завтрашнем дне.

Для сотрудников действуют льготные корпоративные тарифы на услуги связи, реализуются программы детского отдыха, санаторно-курортного

лечения. В 2015 году запущена программа поддержки сотрудников при решении жилищных проблем.

Одними из первых в России «Ростелеком» начал системно помогать сокращенным работникам. В рамках программы аутплейсмента персонала им оказывается поддержка на всех этапах, в том числе в поиске новой работы в других подразделениях при наличии вакансий и даже в других компаниях.

Для того, чтобы компания развивалась и шла вперед, «мы строим сильную корпоративную культуру и команду, в которой люди хорошо понимают друг друга на всех уровнях. «Ростелеком» прошел непростой путь интеграции из отдельных региональных компаний в национального оператора связи. За несколько лет мы сообща выработали и внедрили единые корпоративные ценности и стандарты»[20].

Сегодня в основе корпоративной культуры «Ростелекома» лежат два стратегических принципа компании – эффективность и клиентоориентированность. Они нашли свое отражение в принятом Кодексе корпоративного поведения сотрудников ПАО «Ростелеком». Пять корпоративных ценностей - открытость, ответственность, профессионализм, инновационность и преемственность - помогают нам выстраивать внутреннее взаимодействие, завоевывать доверие наших клиентов и партнеров.

Для нас важно понимать, что людям нравится работать над успехом компании. Поэтому ежегодно во всех регионах и функциональных подразделениях «Ростелекома» проводится исследование уровня удовлетворенности сотрудников, результаты которого учитываются при планировании HR-проектов в сфере мотивации, развития и обучения персонала.

У нас насыщенная корпоративная жизнь. Мы проводим конкурсы профессионального мастерства, творческие состязания, спортивные турниры и Спартакиады, вместе отдыхаем и путешествуем, принимаем участие в волонтерских проектах.

«Ростелеком» ассоциирует себя со всей историей российской отрасли коммуникаций начиная с момента ее зарождения. Во многих наших региональных филиалах работают Музеи связи, и самый главный корпоративный праздник - День рождения компании - мы отмечаем 25 сентября. Именно в этот день в 1881 году был сделан первый шаг к появлению телефонной связи в нашей стране и по приказу императора Александра III утверждены «Основные условия устройства и эксплуатации городских телефонных сообщений».

2.2 Анализ особенностей Кодекса Этики в компании ПАО Ростелеком в сравнении с компанией ПАО МТС

Рассмотрим особенности компании ПАО Ростелеком в сравнении с компанией ПАО МТС. Данные компании - это две достаточно крупных компании, предоставляющих все разнообразие услуг связи. И если Ростелеком уже многие годы занимается предоставлением для рядовых пользователей широкополосного доступа в интернет. То МТС предлагает абонентам опцию домашнего интернета сравнительно не так давно, раньше специализировался только на мобильной связи. В настоящее время оба предприятия предоставляют весь спектр мультимедийных услуг, в том числе цифрового телевидения и домашнего интернета. Для того чтобы определить какой оператор предоставляет более привлекательные условия по приемлемой цене приведем их сравнение.

Рассмотрим достоинства и недостатки опции домашний интернет: МТС или Ростелеком

Для тех людей, которым необходим бесперебойный интернет с высокой скоростью передачи данных создана технология GPON. Однако, такая технология для абонентов МТС доступна только для жителей Москвы и Московской области, тогда как второй оператор предоставляет такой доступ

по всей территории России. Тем не менее, обе компании оказывают подключение жителей всех регионов страны по технологии FTTb и ADSL.

Однозначный ответ на вопрос какой интернет лучше МТС или Ростелеком, ответить сложно, так как стоимость базовых тарифов практически одинаковая. Отличия присутствуют только в скорости передачи данных для тарифов, которые стоят от 450 рублей. Крупнейший провайдер России превосходит по размеру максимальной скорости трафика от 5 до 100 Мбит/с. А также второй провайдер дороже на 50 - 250 рублей.

Проанализировав все характеристики пакетных тарифов можно сделать некоторые выводы, а именно:

Самый недорогой тариф выгоднее подключать у МТС, так как в набор опций входит большее количество каналов в цифровом качестве. Однако, стоит отметить что и цена выше на 150 р.

Премиальный тариф по более высокой цене, опять дешевле у Ростелекома, и уже превосходит по всем параметрам каждой услуги. Так, например широкополосный интернет ограничивается целыми 200 Мбит/с .

Принимая во внимание все плюсы и минусы обоих провайдеров, не стоит забывать о том, что заявленная скорость может по факту отличаться в среднем на 15 Мбит/с.

МТС указывает в примечаниях ко всем тарифам что с 00:00 до 09:00 ч. скорость увеличивается до 100 Мбит/с, даже на тарифе с ограничением 50. Что, безусловно, является положительным моментом. Но это удобно только для тех, у кого есть возможность пользоваться услугами провайдера в ночное время, например для студентов. А вот для всех остальных намного важнее максимальная скорость интернета в вечернее и дневное время.

Ориентировочные цены на тарифы в вашем регионе могут отличаться. В зависимости от того для чего вам необходим высокоскоростной широкополосный интернет можно подобрать идеальные опции. Для общения в соцсетях и скачивания фильмов прекрасно подойдут бюджетные варианты. Для большой семьи, любителей сериалов, в этом случае намного выгоднее

тариф от МТС. Если же предполагается использовать сеть для онлайн-игр, то лучше остановить выбор на премиальном тарифе от Ростелекома, так как он более экономичен.

В обеих компаниях сотрудники принимают на себя обязательство работать честно и придерживаться в своей деятельности следующих принципов, лежащих в основе Этического кодекса. Рассмотрим данные принципы на примере Компании ПАО Ростелеком:

а. законность - выполнять требования действующего законодательства, правил и положений в полном объеме;

б. добросовестность - соответствовать высоким стандартам деловой этики и способствовать разрешению явных и неявных Конфликтов интересов, возникающих в результате взаимного влияния личной и профессиональной деятельности. Обеспечить защиту, сохранность, надлежащее и добросовестное использование активов Компании.

с. открытость - в рамках своей компетенции, своевременно и полно раскрывать информацию, необходимую для представления в российские и иностранные государственные и регулирующие органы, биржи, акционерам, инвесторам и другим заинтересованным лицам;

д. конфиденциальность - соблюдать требования внутренних документов Компании в отношении сохранения и использования Конфиденциальной и Инсайдерской информации, полученной в результате исполнения должностных обязанностей;

е. вовлеченность - своевременно уведомлять Компанию о любых случаях нарушения Сотрудниками настоящего Кодекса и способствовать продвижению положительной репутации Компании.

Таким образом, кодекс «выстраивает» работу с персоналом, согласно миссии, соблюдая обязательство работать честно и придерживаться в своей деятельности данные принципы.

Рассмотрим основные разделы кодекса (табл.1).

Таблица 1 - Основные разделы Кодекса этики

Раздел	Содержание
I.	Введение
II.	Термины
III.	Основные этические принципы
IV.	Конфликт интересов
V.	Использование служебного положения, предоставление и получение подарков
VI.	Конфиденциальная и инсайдерская информация
VII.	Противодействие коррупции и ненадлежащие платежи
VIII.	Противодействие мошенничеству, отмыванию денежных средств и финансированию терроризма
IX.	Отношение к коллегам, взаимоотношения с деловыми партнерами, конкурентами
X.	Закупки и взаимоотношения с поставщиками
XI.	Пожертвования на политическую деятельность, на благотворительные цели и спонсорство
XII.	Защита окружающей среды и охрана труда
XIII.	Защита и использование активов компании
XIV.	Раскрытие информации и внешние коммуникации
XV.	Соблюдение этического кодекса и сообщения о нарушениях
XVI.	Заключительные положения

Положения настоящего Кодекса разработаны на базе Гражданского и Трудового кодексов Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах», Федерального закона «О противодействии коррупции», Федерального закона «О противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком», Устава ОАО «Ростелеком», Кодекса корпоративного управления ОАО

«Ростелеком» и других внутренних документов Компании, рекомендаций «Принципов корпоративного управления ОЭСР», рекомендаций «Кодекса корпоративного управления», разработанного Банком России, а также требований листинга иностранных и российских фондовых бирж («Действующие требования»). Невыполнение норм Кодекса может привести к применению мер дисциплинарной ответственности, налагаемых в соответствии с Действующими требованиями.

Настоящий Кодекс, помимо учета формальных норм, закрепленных в Действующих требованиях, устанавливает стандарты делового поведения и этики для Сотрудников.

Представим основные проблемы, которые связаны и с клиентами компании, и сотрудниками в части этичного взаимодействия.

По предоставлению услуг в сфере телекоммуникации:

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 несоответствие предоставляемых услуг местному законодательству;

4 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 телекоммуникационных услуг;

2 обман и введение в заблуждение потенциальных клиентов либо попытки вызвать у них недоверие к другим подобным организациям посредством рекламы.

По обеспечению конфиденциальности и защищенности:

1 раскрытие конфиденциальной информации о клиентах, его личной информации;

2 отказ от возмещения ущерба, нанесенного клиенту в результате неправомерного разглашения и (или) использования сведений, 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;

непринятие необходимых мер по устранению последствий допущенных нарушений и упущений.

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;

Подведем итог изучения этического кодекса компании в SWOT – анализе (табл.2).

Таблица 2 - SWOT - анализ по работе с этическим кодексом

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие сильной корпоративной культуры Наличие кодекса корпоративного управления и этического кодекса Приверженность сотрудников Узнаваемость бренда Наличие миссии, стратегических целей	Отсутствие обновлений кодекса Формальный характер некоторых положений кодекса Несоблюдение сотрудниками части положений кодекса
Возможности	Угрозы
Введение и поддержание этических норм в обществе Наличие большого количества разных типов организационных культур	Снижение культурного уровня общества Рост удаленной работы

Таким образом, можно сделать вывод о сильных сторонах компании в отношении этических норм, поскольку этический кодекс является ключевым элементом в политике взаимоотношений руководства, персонала и клиентов компании.

2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию Кодекса Этики

На основании выявленных недостатков мною были разработаны рекомендации по совершенствованию работы по кодексу этики компании (табл.3).

Таблица 3 - Рекомендации по совершенствованию работы по кодексу этики компании

Недостатки	Мероприятия	Ожидаемые результаты
Отсутствие дополнений, изменений к существующему кодексу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать комиссию по этике 2. Рассмотреть положения кодекса по этике 3. Соотнести положения кодекса и цели компании 4. Разработать дополнения к кодексу 	<p>Актуализация кодекса по этике</p> <p>Вовлеченность персонала</p> <p>Повышение этичности бизнеса.</p> <p>Повышение доверия клиентов</p>
Малое количество положений в отношении персонала компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комиссии по этике сформировать свод правил для персонала 2. Ввести новоизменения в жизнь компании 	<p>Этичность в поведении персонала</p> <p>Повышение репутации компании</p>
Отсутствие мероприятий по плавному введению положений кодекса в действие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать тренинг для персонала 	<p>Вовлеченность персонала в работу</p> <p>Плавное включение правил в деятельность сотрудников</p>

Таким образом, для начала необходимо создать комиссию по этике, в которую могут входить первые руководители. Это важно, поскольку придает важность и статусность вводимым правилам по этике для персонала. Также это позволяет ввести единообразие в этичности поведения для сотрудников всех сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, актуальность данной темы обуславливается необходимостью разработки Кодекса этических норм и правил в стратегическом управлении и его использовании в компании.

Этический кодекс является неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. В большинстве российских компаний этические проблемы бизнеса в основном понимаются, к сожалению, как проблемы делового этикета. Это и понятно, так как практическая значимость этикета не является чем-то сокровенным, напротив она вся на виду, всегда конкретна и реальна. Среди ценностей, формирующих культуру организации, этические ценности рассматриваются сегодня как наиболее важные.

Этика - это система моральных принципов и ценностей, которая руководит поведением человека или группы людей, определяя, что правильно, а что неправильно. Этические ценности устанавливают набор стандартов относительно того, что хорошо и что плохо в сфере человеческого поведения в организации.

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 персонал неизбежно сталкивается в повседневной рабочей деятельности.

Целью нашего исследования является изучить кодекс этики компании «Ростелеком» и разработать рекомендации по его совершенствованию.

В теоретической части работы нами изучены понятия, связанные с этичностью современного бизнеса, определена сущность, основное предназначение этического кодекса в организации. А также определены основные этапы по разработке и внедрению кодекса в жизнедеятельность компании.

Во второй части работы представлена характеристика ПАО «Ростелеком», изучены стратегические цели компании, на которые ориентирован и этический кодекс в том числе. Определен тип кодекса этики, определены составные элементы, проведен его анализ, выявлены недостатки и разработаны рекомендации по его совершенствованию.

Рекомендации имеют практическую направленность и призваны актуализировать существующий кодекс этики, «приучать» персонал к введению и использованию правил в своей повседневной деятельности. А система обучения, в формате тренинга, позволит вызвать интерес персонала и не делать процесс изучения формальным.

Обновленный кодекс послужит укреплению авторитета компании в среде телекоммуникаций и повышению её международного престижа, а также обеспечит целостность компании, гармонию ее корпоративного духа и корпоративного «тела», что гарантирует стабильность и процветание.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 208 с.: ил.
- 2 Бригхэм, Ю.Ф. Финансовый менеджмент: экспресс-курс 4-е изд. / Ю.Ф. Бригхэм, Хьюстон Дж. ; пер. с англ. - СПб.: Питер, 2011. – 544 с.: ил. - (Серия «Классический зарубежный учебник»)
- 3 Ермаков В. В. Менеджмент организации : учеб. пособие для вузов / В. В. Ермаков. - 2-е изд., стер. - М. [и др.] : Изд-во МПСИ [и др.], 2014.- 207 с.-(б-ка менеджера). - Библиогр.: с. 203-204.
- 4 Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления : учеб. пособие для вузов / Т. Ю. Анопченко [и др.]. - Ростов н/Д : Феникс, 2011. – 381 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 380-381.
- 5 Кузнецов, И. Н. Бизнес - этика / И. Н. Кузнецов. - 3-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 498 с.
- 6 Кузнецов, И.Н. Деловой этикет: Учеб. пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2015. - 431 с.
- 7 Кукушин, В.С. Деловой этикет: Учебное пособие для студентов специальностей «Менеджмент», «Социальная работа». - М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2015. - 288 с.
- 8 Лещенко, О. А. Корпоративность бизнеса в России и социальное развитие / О. А. Лещенко // Философские науки. - 2009. - № 3. - С. 55-69. - Библиогр. В сносках.
- 9 Пустынникова, Е. В. Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Е. В. Пустынникова. - М.: КНОРУС, 2013. - 316 с.
- 10 Семенов, А.К., Набоков, В.И. Основы менеджмента: Учебник. - 2-е изд. - М.: «Дашков и К», 2015. - 300 с.
- 11 Семенов, А.К., Маслова, Е.Л. Этика менеджмента. - 2-е изд. - М.: «Дашков и К», 2017. - 272 с.

12 Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учеб пособие для студентов вузов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 455 с.

13 Чуев, Е.Н, Казначевская, Г.Б. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов. - Ростов н/Д: Феникс, 2007. - 384 с.

14 Показатели чистой прибыли. Официальный сайт компании ПАО «Ростелеком». - Режим доступа: <https://www.company.rt.ru/>