

Полезные заметки

Реализация принципов на практике

Номер 2, март 2010

Этичное поведение сотрудников начинается с высшего руководства, с их приверженности принципам этики. Как только эти принципы успешно включены в стратегию и существующие системы организации, этичная атмосфера создается во всей организации в целом. То, как в организации относятся к сотрудникам и как формируется корпоративная культура, напрямую влияет на соблюдение сотрудниками ценностей организации и их отношение к клиентам.



— Шесть ключевых ценностей в Компартамос.

В основе Кодекса этики в банке Компартамос лежат шесть ключевых ценностей. *Человек* является важнейшей ценностью, а приверженность организации принципу улучшения качества жизни людей поддерживается *Ответственностью*, *Страстным служением своему делу*, *Прибыльностью*, *Командной работой* и *Сервисом*. Вскоре после разработки Кодекса этики в Компартамос был создан отдел для пересмотра, контроля и регламентирования кодекса внутри организации. Как результат, очевидным становится акцентирование внимание банка на этичности поведения.

Компартамос: Создание корпоративной культуры на основе Кодекса этики

Этика сотрудников всегда была ключевым аспектом корпоративной культуры банка Компартамос с момента своего создания. Компартамос начинал свою деятельность в качестве НГО в 1990, выдавая кредиты женщинам - микропредпринимателям в Мексике. К 2006 году организация превратилась из НГО в коммерческий банк. Несмотря на то, что сейчас в банке насчитывается 1,2 миллиона клиентов, а количество сотрудников увеличилось в 4 раза и достигло почти 6000, банк всегда поддерживал свою корпоративную культуру, основанную на духовных ценностях.

Компартамос разработал Кодекс этики в 2004 году. Кодекс представляет собой глобальный документ, охватывающий большинство принципов защиты клиентов, обозначенных Smart Campaign, включая этичное поведение, надлежащие методы взыскания задолженности и конфиденциальность информации о клиентах. В основе Кодекса лежат шесть ценностей организации, включая Ответственность, Страстное служение своему делу, Прибыльность, Командную работу и Сервис. В центре этих ценностей стоит Человек и идея о том, что каждый человек, будь то сотрудник или клиент, представляет собой ценную часть единого целого.

Тем не менее, влияние Кодекса этики снижается, если организация не принимает меры по полному регламентированию кодекса. Вот почему после принятия Кодекса в Компартамос был разработан ряд практик, в результате чего Кодекс стал «живым» документом в организации.

НАБОР И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА СОТРУДНИКОВ ПОВЫШАЮТ ИХ ЦЕННОСТЬ И ЭТИЧНОСТЬ

В Компартамос приверженность этике поведения сотрудников начинается с момента трудоустройства сотрудника и его инструктирования. Специалист кадровой службы проводит психологические тесты во время найма сотрудников для того чтобы оценить соответствие кандидата ценностям организации.



Как только сотрудника выбрали, проводится его обучение и инструктирование по Кодексу. Представление реальных примеров дилемм этического характера является неотъемлемой частью инструктирования, и такие примеры соответствуют позиции, на которую был принят сотрудник. Новые сотрудники изучают приемлемые и неприемлемые формы поведения посредством участия в ролевых играх и

обсуждениях. Сотрудники узнают о реальных примерах дилемм этического характера в мире, с которыми сталкивались работники банка, и участвуют в обсуждении «Пути Компартамос», где описано решение подобных ситуаций.

В начале инструктирования новые сотрудники подписывают свое согласие с положениями Кодекса этики. В конце трехмесячного обучения каждый сотрудник обязан пройти сертификацию по Кодексу этики. Сотрудники должны набрать не менее 80 процентов правильных ответов для успешной сдачи экзамена. Постоянный контракт с сотрудником не имеет силы, если этот сотрудник не набрал необходимого количества баллов.

Кодекс не перестает играть важную роль и после окончания периода обучения, поскольку все сотрудники также обязаны сдать ежегодный повторный экзамен. Онлайн обучение доступно для тех, кто не сдал экзамен. Если же сотрудник не сдал повторный экзамен, то он и его непосредственный руководитель подлежат административному взысканию.

В целях расширения охвата и интенсивности обучения Кодексу и для дальнейшего укрепления приверженности банка идее продвижения корпоративной этики Компартамос создал в 2008 году 14 образовательных центров для сотрудников.

СОХРАНЕНИЕ КУЛЬТУТЫ ЭТИКИ

В качестве еще одного средства продвижения этического поведения внутри организации Компартамос создал свой собственный отдел по вопросам этики и ценностей. Одна из задач данного отдела – выбрать и поддерживать группу пятидесяти «Хранители корпоративного духа», выбранную, поскольку ее члены разделяют философию Компартамос (Миссию, Видение и Ценности) в своей повседневной жизни, они реализуют ее на практике через своих лидеров, демонстрируют пример успешной реализации философии и следуют ее принципам на постоянной основе. Они давно сотрудничают с банком, что повышает доверие к ним. Члены группы выступают в качестве примера поддержания корпоративной культуры, сохраняя этот дух в ходе обычной деятельности. В качестве одного из этапов процесса введения сотрудника в должность проводится его встреча с одним из Хранителей, который выступает в качестве наставника, отвечает на вопросы и рассеивает сомнения.

Отдел Компартамос по вопросам этики и ценностей сделал шаг вперед, удостоверившись в том, что в руководстве для сотрудников четко прописана политика ожидаемого качества работы и взысканий за нарушения кодекса этики. В целом, банк проделал отличную работу по реализации политик на практике; в отчете Súper Empresas за 2009 год Компартамос находился на втором месте среди 50 организаций по «Реализации политик».

ПРОДВИГАТЬ ЭТИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, НАДЛЕЖАЩЕ ОТНОСИТЬСЯ К СОТРУДНИКАМ

Компартамос доказывает свою

приверженность комплексной концепции человека через свое отношение к сотрудникам. Банк предлагает великолепные преимущества, например, предоставляя дополнительный выходной ввиду жизненных событий и создает кредитно-сберегательные ассоциации. Также банк отдает предпочтение кандидатам из числа работников для продвижения на позиции высших руководителей.

Подобная практика способствует профессиональному росту сотрудников и снижает количество нанимаемых извне сотрудников на высшие руководящие должности, помогая сохранять приверженность сотрудников ценностям Компартамос.

Такая практика доказала свою эффективность в формировании духа корпоративной культуры среди сотрудников банка, а также чувства принадлежности к организации. Компартамос проводит ежегодный опрос для оценки своей рабочей среды, и опрос, проведенный в 2008 году, показал, что у 90% сотрудников было чувство, что Кодекс этики дал им ощущение защищенности и благополучия.

Основы...

СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ ЭТИКИ В БАНКЕ КОМПАРТАМОС

1. Процедуры набора сотрудников соответствуют философии организации. Соответствие кандидата ценностям организации проверяется во время процесса найма.
2. Во вводном обучении сотрудников дается толкование кодекса этики и

ценностей организации.

Демонстрируются примеры из опыта сотрудников и проводятся ролевые игры для формирования приемлемых ответов, что усиливает связь между этикой и практическим применением.

3. Все новые сотрудники обязуются соблюдать Кодекс, подписывая свое согласие и сдавая обязательный ежегодный повторный экзамен.
4. Отдел внутренних коммуникаций регулярно ссылается на Кодекс этики и ценности организации, подчеркивая то, как это может помочь в выполнении миссии организации.
5. В руководствах для сотрудников четко прописаны ожидания этического выполнения своих обязанностей, политика отчетности, санкции за нарушения.
6. «Хранители корпоративного духа» выступают в качестве образцов.
7. У комитета по вопросам этики есть полномочия контроля, реализации и предоставления решений на все жалобы, имеющие отношение к этике.
8. В оценке деятельности учитывается этика при назначении премий, поощрений и других видов компенсации по результатам труда.
9. Этичное поведение начинается с руководства, где руководители несут ответственность за Кодекс, а совет директоров обязан утверждать каждый год вносимые поправки.



КОНТРОЛЬ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРИНЦИПОВ

Создание этической культуры сотрудников, укрепляющей ожидаемое от них поведение, помогла Компартамос предотвратить нарушения Кодекса этики. Тем не менее, как в любой другой организации, нарушения неизбежны, поэтому Компартамос связывает свое продвижение надлежащего поведения с тщательным контролем и программой реализации. Отдел банка по вопросам этики и ценностей сотрудничает с другими отделами внутри организации для обеспечения соблюдения Кодекса всеми сотрудниками. Банк призывает сообщать всяческие сведения для выявления случаев коррупции и нарушений кодекса.

Сотрудники получают инструкции по использованию такой системы, с кем можно проконсультироваться и с какой степенью серьезности подходить к рассмотрению жалоб на нарушения этики.

В зависимости от серьезности нарушения, санкции могут включать: устные и письменные предупреждения, уменьшение премий, снижении возможности продвижения, временное отстранение от должности, расторжение трудового контракта с сотрудником и привлечение к судебной ответственности. Более серьезные нарушения ведут к расторжению трудового контракта в соответствии с трудовым законодательством. Такие меры демонстрируют всю серьезность, с которой Компартамос подходит к защите своего Кодекса этики.

В случаях мошенничества политика Компартамос подразумевает подачу иска на своего бывшего сотрудника за нарушение трудового контракта. В случае если в результате мошенничества был нанесен ущерб интересам клиента, организация ставит в известность этого клиента в начале судебного разбирательства.

ПРОЧНЫЕ ЦЕННОСТИ СОЗДАЮТ ПРЕИМУЩЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

В Компартамос постоянное внедрение Кодекса этики в свою внутрикорпоративную культуру способствует поддержанию внимания организации к человеку, в результате чего для сотрудников появляются преимущества, что также несет положительный результат для клиентов:

- Введение в Кодекс и обучение Кодексу, помимо внутренней помощи со стороны Хранителей, помогает создать сильное чувство корпоративной принадлежности.
- Понимание сотрудниками приемлемых и запрещенных форм поведения, а также внутренней системы работы с жалобами помогает снизить риск мошенничества и

продвижения принципов служения в интересах банка и клиента.

- Четкие рекомендации по приемлемым методам взыскания задолженности способствуют предотвращению злоупотреблений должностными обязанностями.
- Четкое объяснение норм использования информации способствует защите конфиденциальности клиентов.

Для получения дополнительной информации Вы можете связаться с Клаудией Брена по электронной почте cbrena@compartamos.com

Подготовила: Кара Форстер
Выражаем отдельную благодарность Александре Аннес да Сильва и Нику Уолфу за предоставленную помощь.