

КОМПЛАЕНС-ИНСТРУМЕНТ ДОВЕРИЯ К МЕНЕДЖМЕНТУ: «ПРАВИЛЬНЫЙ ТОН ЗАДАЕТСЯ СВЕРХУ»

Аннотация: В статье рассматривается актуальный подход к системе управления менеджмента на основе комплаентности сотрудника как способности действовать корректно. Правило «тон сверху» является необходимым и достаточным инструментом доверия внутри организации, т. к. от топ-менеджмента зависит состояние корпоративной среды: репутация, конкурентоспособность, коммуникационная открытость. Показано, что комплаентность относится к факторам, формирующим и сохраняющим деловую репутацию компании с учётом должной осмотрительности. Проведено аналитическое исследование, подтверждающее важность формирования комплаентности в структуре коммуникаций менеджмента организации.

Ключевые слова: доверие, инструмент, репутация, ответственность, комплаентность, культура, менеджмент, целевые группы.

В условиях санкционного режима меняются «правила игры» на рынке компаний различных индустрий. По данным исследования ВЦИОМ [1] наблюдается снижение требований к эффективности управления и сильному менеджменту при сохранении требований к ответственности компаний-работодателей. Нужны инструменты создания новой системы работы с человеческими ресурсами для сохранения деловой репутации компании на рынке.

Известно, что деловая репутация определяется через комплекс нематериальных благ, которые помогают фирме получить конкурентные преимущества среди конкурентов. Можно сказать, что деловая репутация бизнеса — это «лакмусовая бумажка» отношения к компании со стороны ее сотрудников, контрольно-надзорных органов, клиентов, контрагентов, партнеров и прочих третьих лиц. Репутация является одним из ключевых показателей, определяющим

устойчивость положения организации на рынке как в условиях кризиса, так и в стабильной ситуации [5].

В условиях обостряющейся конкурентной борьбы для компании важно занимать позицию благонадежного партнера для всех своих контрагентов. Понятно, что потребители формируют свое впечатление о компании, ее продуктах, желание сотрудничать с помощью доступных источников: сайт компании, сайты отзывов, новостные публикации в СМИ. Также, важное значение для позитивного значения репутации имеют отношения компании не только с кругом внешних лиц, но и с теми, кто создают и участвует в ее деятельности: сотрудники и руководство формируют образ бренда на рынке. На качество репутации существенно влияют такие факторы как социальная ответственность и медийная активность [5]. В итоге положительная репутация компании проявляется в надбавке к стоимости продукции, которую приобретают покупатели.

Обратимся к факторам, формирующим и сохраняющим деловую репутацию компании. Так, для определения рейтинга организаций с безукоризненной деловой репутацией в российской бизнес-среде ориентируются на следующие ключевые показатели [2]:

- уровень квалификации высшего менеджмента и личный пример социальной ответственности;
- лидерство и опыт работы на рынке;
- финансово-экономические достижения;
- инвестиционная привлекательность;
- разработанность эффективной маркетинговой стратегии для продвижения бренда;
- наличие коммуникаций с потребителями.

Данная статья отражает значимость первого фактора, который может быть уточнен как правило «тон сверху», означающее такое состояние внутренней среды организации, при котором «тон задается сверху», т.е. образец ответственности компании, и в частности, человеческих ресурсов, образец соответствия нормам (комплаентность) демонстрирует руководство сверху.

Рассмотрим сущность этого правила и как его выполнение или невыполнение влияет на деловую репутацию.

Обратимся к известным практикам, в том числе Сбербанк, в которых описаны комплаенс-политики по соблюдению требований и

норм ведения бизнеса, а именно руководители любого уровня обязаны быть комплаентными [6]:

1) показывать на личном примере приверженность принципам этики и стимулировать формирование культуры ответственного поведения;

2) обеспечивать информирование сотрудников о положениях Кодекса этики, понимание и соблюдение ими принципов этичного поведения;

3) создавать в коллективе среду открытого общения, в которой каждый сотрудник чувствует себя комфортно, вынося на обсуждение тот или иной вопрос;

4) создавать в коллективе среду поручений, не нарушающих требования законодательства, Кодекса или иных принципов деловой этики;

5) обеспечивать обратную связь с подчиненными сотрудниками и уполномоченными подразделениями организации при обсуждении вопросов этичного поведения, в том числе при оценке вклада сотрудников в формирование культуры поведения в организации;

6) срочно принимать меры по устранению нарушений принципов этичного поведения.

Анализ существующих практик по внедрению принципа «тон сверху» показал, что в таких компаниях как: Сбер, Альфабанк, КАМАЗ, Ростелеком, МТС, СИБУРХОЛДИНГ, X5 Retail Group и др. со стороны высшего руководства имеет место управление организацией в трех направлениях [6,7]:

1. Первое направление связано с соблюдением всех обязательных правил и норм со стороны компании: наличие необходимых документов и лицензий, выплата налогов, соответствие утвержденным ограничениям, выполнение условий юридически оформленных соглашений.

2. Второе направление связано с выполнением обязательств в отношении своих целевых групп. Это направление предполагает уважительное отношение к клиентам. Например, компания занимается улучшением предоставляемого продукта, поддерживает честную конкуренцию, работает с HR и т. п. В рамках этого направления требуется наибольшая вовлеченность и инициативность руководства.

Речь идет о корпоративных кодексах, регламентах, разрабатываемых организацией.

3. Третье направление связано с коммуникационной открытостью компании наряду с должной осмотрительностью сотрудников во внутренней и внешней среде, распространение информации о своей социальной ответственности. Суть «должной осмотрительности» при осуществлении коммуникаций означает, что сотрудник, прежде чем заключать сделку, должен принять ряд мер для всесторонней оценки партнера, и на момент принятия решения он должен быть уверенным в законности и реальности данного сотрудничества.

Высокий статус репутации формируется при решении задач в каждом из трех указанных направлений. Работа только в одном направлении, но с нарушениями в других, может принести уважение или доверие в отдельных группах, но в совокупности не сформирует положительную репутацию в компании. Например, отличный пассажирский сервис на фоне нарушения безопасности движения воздушного судна не сформирует положительную репутацию, как в глазах пассажиров, так и контрагентов [3].

Таким образом, формирование положительной деловой репутации и ее поддержание можно условно отобразить формулой:

репутация = правильные действия + честные коммуникации [6].

В этой формуле слагаемые должны отражать позицию высшего руководства как истину. Только тогда можно говорить о фактическом результате. Как было сказано выше, удержание высокой репутации компании – одна из самых сложных задач, поскольку даже работа по взаимодействию с внутренними целевыми аудиториями является таковой [2].

Информирование целевых групп о результатах действий компании является неотъемлемой частью процесса формирования положительной оценки ее деятельности. Основной задачей коммуникаций является соотнесение и уравнивание репутации и бренда. Поэтому важно оценивать корректность коммуникаций компании с ее целевыми группами. При этом факторы этих коммуникаций непосредственно формируют корпоративную репутацию.

Выделяют четыре группы оценок от соответствующих целевых коммуникационных аудиторий [5]: нормативной группы; функциональных групп; диффузных групп; потребительских групп.

В нашем случае важна оценка от функциональных групп, в частности, собственно понимание менеджментом сути корпоративных взаимоотношений, понимание вовлеченности персонала в дела компании и понимание эффективности обратной связи персонала с руководством при наличии (отсутствии) комплаенс-культуры. И наша точка зрения сводится к тому, что при внедрении правила «тон сверху» в организации формируется комплаенс-культура как способность персонала к коммуникационному взаимодействию на основе знания, понимания и соблюдения принципов корпоративной культуры, внутренних регламентов, а также норм и стандартов профессиональной деятельности с целью сохранения деловой репутации организации [6]. Поэтому в данном контексте рассматривается оценка репутации организации с позиций функциональных групп.

Следует подчеркнуть, что с 10.01.2021 уголовный кодекс РФ в новой редакции предусматривает уголовную ответственность за клевету (распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию), а именно распространение сведений клеветнического характера (устных и/или письменных) в отношении сотрудников компании или ее руководства относится к категории уголовных дел частного обвинения (ч. 2 ст. 20 УПК РФ), то есть возбуждаются по заявлению потерпевшего либо его законного представителя и подлежат прекращению в связи с примирением потерпевшей и обвиняемой сторон [6].

С учетом данного положения был проведен опрос руководителей 53 компаний о значимости коммуникаций среди сотрудников по вопросам этики, социальной ответственности и комплаентности. В ходе аналитического онлайн исследования по выявлению представлений о значимости для деловой репутации факторов комплаентности (ответственности), проведенного студентами магистерской программы СГУПС при изучении курса «Комплаенс в юридической организации» в феврале 2022 года, было выявлено, что среди руководителей высшего и среднего звена 53 компаний из различных

отраслей с офисами в России и СНГ, большинство из них в той или иной степени реализуют формулу репутации [4]:

- 92% респондента отметили, что высшее руководство демонстрирует приверженность нормам соблюдения в первой зоне;

- 95% респондентов указали на примеры этичного поведения высокопоставленных лидеров в рамках второй зоны.

Однако, когда задавали конкретные вопросы по реализации и эффективности правила «тон сверху» как инструмента репутационного менеджмента в третьей зоне управления, были выделен ряд несоответствий между заявлениями топ-менеджмента и поведением сотрудников их организаций. Так,

1. На вопрос, разработан ли в организации подход к должной осмотрительности в коммуникациях, который варьируется в зависимости от характера деятельности контрагента или третьей стороны, результаты указали на то, что среди организаций в сфере услуг (торговля, транспорт, туризм) 30% респондентов не смогли ответить на этот вопрос по отношению к их организации.

2. Также обнаружено, что руководство часто устанавливало четкие намерения в отношении наказания за неэтичное поведение сотрудников, об этом заявило 75% респондентов, однако, о существовании четких наказаний за нарушения регламентов, политик знают 47% опрошенных.

3. Исследование показало, что только треть (30%) организаций в лице своих руководителей побудили своих подчинённых действовать этично.

Таким образом, сложности в реализации репутационной формулы существуют, и об этом свидетельствуют полученные результаты опроса среди функциональных групп компаний респондентов. Главная проблема, на наш взгляд, заключается в насущной необходимости продемонстрировать репутационную эффективность правила «тон сверху». Этому вопросу и будут посвящены последующие исследования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамов К. Комплексный мониторинг рынка труда. – URL: https://wciom.ru/fileadmin/user_upload/presentations/2022/2022-03-17_Abramov_K.V.Kompleksnyi_monitoring_rynka_truda.pdf(дата обращения 29.04.2022).

2. Каниева М.М., Орлова М.Г. Фактор доверия в управлении репутацией/В книге: Наука. Университет. 2016 //Материалы семнадцатой международной ежегодной научно-практической конференции преподавателей, студентов и аспирантов. 2016. – С. 89-90.
3. Комплаенс в России/ 6-я Deloitte конференция, 2018. – URL: <https://bwforum.ru/conference/cpml2019> (дата обращения 09.04.2022).
4. Майсак, Н.В., Рябичкина, Г.В. Формирование комплаенса специалистов в системе послевузовского образования // Гуманитарные исследования. 2013. № 1 (45). – С.90-95.
5. Матафонова А.С., Орлова М.Г. Репутационная основа коммуникационной политики компании/ В сборнике: Современные проблемы и перспективы развития туризма и сферы услуг в условиях глобализации //Сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией И.Ф. Жуковской. 2018. – С. 216-219.
6. Материалы вебинара «Тон сверху. Наставничество. Кураторство. Личный пример»: Национальная ассоциация комплаенса. – URL: <https://compliance.su/info/articles/podrobnyy-obzor-vebinara-ton-sverkhunastavnichestvo-kuratorstvo-lichnyi-primer/>(дата обращения 30.04.2022).
7. Пространство комплаенс//Информационно-диалоговая интернет-площадка. – URL:<https://space.becompliant.ru/> (дата обращения 20.04.2022)/