Принят Советом компании 1.12.2021

Одобрен коллективом компании 1.02.2022

**Содержание**

1. Преамбула
2. Определения (термины)
3. Цели развития компании
4. Ценности компании
5. Принципы внутреннего сотрудничества
6. Заключение
7. **Преамбула**

**У всех есть право высказать свою точку зрения и право на ошибку**

Настоящий Кодекс — неформальный договор, в котором стороны добровольно принимают на себя определенные обязательства.

Корпоративный Кодекс составлен для отражения реальных ценностей и нравственных стандартов, распространяемых по вертикали — от руководителей к подчиненным.

Основная идея Кодекса — это создание благоприятной атмосферы для выработки и внедрения целей, ценностей и норм компании.

Корпоративно-этический Кодекс — нормативная система для упорядочивания совместной деятельности, которая имеет характер коллективного самообязательства. Кодекс свидетельствует о приверженности организации нравственным принципам, что важно не только для ее репутации, но и для работников организации, которые могут апеллировать к Кодексу, если им дают распоряжение, противоречащее требованиям Кодекса.

Четкие общезначимые правила, обозначенные в Кодексе, минимизируют зависимость работника от произвола руководства, на их основе создаются равноценные, справедливые условия для деятельности всех участников команды.

Кодекс, как единая система координат, становится «ядром» формирования общей культуры и повышает сплоченность — как сотрудников между собой, так и сотрудников с руководителем, вводит единые понятия о «добре и зле» в компании.

Система координат не просто обозначает границы между правильным и неправильным, но и оказывает сильное влияние на мотивацию, т.к. одним из необходимых «регуляторов мотивации» является «внутренняя стабильность»: то, насколько сотрудник осведомлен о системе координат и уверен в том, что она работает именно так, как нарисована.

1. **Определения (термины)**

**Базовые определения:**

**Ошибка** — неправильное с точки зрения интересов дела действие сотрудника в ситуации, когда правильное действие ничем не описывалось и не вытекало из требований к квалификации сотрудника. Чем бы могло описываться правильное действие? Либо регламентом, либо руководителем — с помощью компетенции «делегирование».

**Проступок** — неправильное с точки зрения интересов дела действие сотрудника в ситуации, когда правильное или неправильное действие было описано или вытекало из требований к квалификации сотрудника. Чем бы могло описываться правильное или неправильное действие? Либо регламентом, либо руководителем — с помощью компетенции «делегирование».

Кроме того, **проступком** считается и нарушение устных договоренностей, не подкрепленных документально.

Привлечение сотрудника к дисциплинарной ответственности происходит только за проступки. Ошибка возникает из-за неправильного применения компетенций руководителем либо в связи с форс-мажором.

**Полномочия** — право и **обязанность** принимать оговоренные решения и совершать набор самостоятельных действий с использованием определенных по виду и количеству ресурсов. Иметь право означает как возможность действия, так и бездействия. Обязанность же ограничивает свободу выбора, оказывая нормирующее воздействие на тех, у кого может оказаться мало желания использовать право.

**Инициатива** — действие или решение, не предусмотренное регламентами или делегированием, но предусмотренное полномочиями, или предложение о действии или решении, не предусмотренном регламентами или делегированием, и не предусмотренное полномочиями.

**Самоуправство** — действие или решение, не предусмотренное ни регламентами или делегированием, ни полномочиями.

**Совет компании** — орган управления, принимающий решения в интересах компании.

1. **Миссия и цели развития компании**

**Миссия компании:**

Эффективное землепользование и рост благосостояния всех участников команды

**Стратегические цели:**

1. Расширение возделываемых площадей и повышение урожайности земель
2. Максимизация финансового результата
3. Увеличение эффективности использования ресурсов
4. Создание условий для эффективной работы коллектива

**Тактические цели:**

1. Построение отлаженной системы технологических и бизнес процессов
2. Организация интерактивного управленческого учета и системы эффективного обмена информацией
3. Достижение максимальных профессиональных результатов и удовлетворение амбиций каждого сотрудника: в урожайности, качестве, коэффициенте использования техники и т.д.
4. Повышение компетенций и развитие любых навыков сотрудников
5. Развитие четкой и слаженной структурированной команды, способной реагировать на любые вызовы в агробизнесе, стимулирование инициативы и вовлеченности в достижение командного результата
6. Поддержание внутри коллектива атмосферы доверия и взаимовыручки, неприятия воровства, саботажа, разгильдяйства и халатности
7. Контроль качества на каждом этапе (сев, обработка, уборка, хранение)
8. Оптимальное использование ресурсов (финансы, земля, люди, информация)
9. Система испытаний и внедрения инноваций (IT, химия, техника и тд)
10. Поиск новых клиентских сегментов и расширение видов деятельности
11. Увеличение глубины переработки сырья
12. Клиенториентированный сервис
13. Эффективное хранение урожая
14. Регулярный анализ рынка сх продукции, прогнозирование конъюнктуры цен
15. Экспортоориентированность
16. Сбор больших данных (Big Data) для дальнейшей обработки нейросетями
17. **Ценности компании**

**Ключевые ценности:**

1. Получение удовольствия от своей работы
2. Возможность через работу:
   1. реализовать свой интеллектуальный, моральный, творческий и физический потенциал,
   2. брать на себя ответственность и ощущать свою значимость
3. Комфортная творческая среда в увязке с осознанной исполнительской дисциплиной, исключающей необходимость избыточной бюрократизации, подробных инструкций и частого контроля
4. Максимально эффективное использование активов компании для достижения целей ее развития, т.е. «в интересах дела».

1. **Принципы работы**

Хорошо сформулированный принцип заменяет множество избыточных инструкций.

Принципы должны действовать в режиме «по умолчанию», то есть они не нуждаются в повторении и оглашении в процессе взаимодействия.

Если сотрудник соблюдает принципы, а возникает неприятность, то он не считается виновным и не может быть привлечен к ответственности.

Но принципы не являются догмами, руководитель может их предварительно отменить, если это следует из логики ситуации.

**Основные принципы работы:**

**Включение головы на территории компании обязательно.**

Компания вправе ожидать, что сотрудник будет решать и действовать не только с опорой на регламенты и делегированное задание, но и в соответствии со своим возрастом, опытом, образованием, квалификацией и окладом.

Под «включением головы» следует понимать профессиональную осознанность сотрудника. Например, если он обещает что-то сделать, то учитывает и все стандартные сопутствующие для того условия.

*Пример: планируя взять билет, сотрудник учитывает сроки бронирования и время работы кассы. Отговорки: «оказалось, что касса закрыта», «билетов уже не было», «его не было на месте» - эпизоды «невключения головы».*

Во многих случаях люди представляют последствия «невключения головы» как объективные препятствия, в возникновении которых их вины нет, что и отражают в формулировках. Компания ждет от сотрудников прозорливости и смекалки, лишнего не требует, но и ходить с «гладким мозгом» не позволяет. Иначе либо придется все время давать исчерпывающие инструкции, либо мириться с «объективными обстоятельствами» и «человеческим фактором».

**Уперся — сообщи**.

Сотрудник, столкнувшийся с любым по своей форме препятствием для качественного выполнения своих обязанностей или полученного задания, должен немедленно сообщить об этом руководителю или Совету компании. И, конечно, продолжать использовать доступные ему ресурсы для обеспечения результата и минимизации ущерба.

Что означает «уперся»? Сотрудник не кричит «Спасите!» при возникновении препятствия, а вначале пробует решить проблему самостоятельно.

Информирует же он руководителя в момент, когда убедился в невозможности решения своими силами, и обязательно до «точки невозврата», пока вмешательство еще может быть полезным.

В компании исключена ситуация, при которой в момент промежуточного или финишного контроля сотрудник вместо представления оговоренного результата сообщает о ранее возникших проблемах, сопровождая рассказ описанием героической борьбы с трудностями.

**Ложь — смертный грех.**

Ложью - любая попытка создать превратное представление о реальности: дезинформация, необоснованное суждение, попытки «напустить туману», выдать домысел или рассуждение за неоспоримый факт, попытки скрыть то, что было известно, но о чем напрямую не спрашивали.

**Любое правило можно обсудить, ни одно правило нельзя нарушить**.

Если сотруднику кажется, что какой-то регламент мешает работе, он информирует об этом руководителя или вносит предложение об изменении или отмене регламента. То же касается любых элементов: сроков, бюджета, полномочий, штатного расписания, функционала, оклада и т.п.

Компания не требует слепого подчинения, но требует сознательной дисциплины. И готова обсудить любые нестыковки, но — «до», а не «после» или «вместо».

**Забыл — значит не зафиксировал.**

Сотрудник не должен помнить, но обязан зафиксировать информацию и договоренность на любом уместном для этого носителе, будь то блокнот, диктофон, записная книжка в телефоне, онлайн органайзер, специализированные программы и т.д.

Именно сотрудник отвечает за качественное отображение сообщенной ему информации.

Письменно делегируются только простые задания, которые можно уложить в 200 знаков.

**Не бывает «не успел», бывает, что вопрос не в приоритете.**

Сотрудник не имеет права нарушить договоренность, но имеет право своевременно предложить ее изменить (см. принцип «Уперся — сообщи»).

Для того, чтобы выполнить обещанное, сотрудник должен запланировать необходимые действия. Поэтому не бывает такого понятия, как «не успел»

**Участие всех в разработке правил**

У сотрудников есть выбор между активным или пассивным участием в разработке системы координат, но нет выбора в смысле «буду соблюдать — не буду соблюдать».

**Делай то, что требуешь от других**

 Соблюдение руководителем установленных правил оказывает системе координат мощную поддержку и обеспечивает легитимность, моральное право на требование этого же с сотрудников.

**Учет возможной случайности**

Шкала регулярности проступков (за 3 месяца):

Первый раз — случайность = фиксация проступка

Второй раз — тенденция = 2-ое предупреждение

Третий раз — закономерность = дисциплинарное взыскание

Четвертый раз — традиция = предложение сотрудника о реабилитации или увольнение

**Об исключениях**

Руководитель имеет право освободить сотрудника от действия правила, если для этого есть объективные основания. Освобождение может быть разовым, на определенный период, или постоянным. Опорой на решение является не на симпатия или антипатия, а логика ситуации. При объявлении «исключительного решения» эту логика доносится до сотрудника.

***Результат применения мер дисциплинарной ответственности:***

*1. Сотрудник понимает, что именно он сделал неправильно*

*2. Сотрудник знает, как поступать правильно*

*3. Сотрудник понимает, что жизнь не окончена*

## **Дополнительные принципы (нормы корпоративной деловой этики):**

* Честность, порядочность и надежность.
* Уважение прав собственности.
* Коллегиальность и информированность.
* Конструктивная критика. Запрет на критику без конструктивных предложений изменения критикуемой ситуации.
* Принцип экологической справедливости.
* Корпоративная социальная ответственность.
* Профессионализм, компетентность и нацеленность на результат. Любые действия должны приносить пользу компании. Отсутствие пользы от действий - это вред, пустое отвлечение ресурсов компании.
* Конфиденциальность и профессиональная тайна.
* Сотрудничество при конфликте интересов. Отсутствие негативного влияния личных взаимоотношений на взаимодействия внутри команды.
* Защита и надлежащее использование активов корпорации.
* Недопущение коррупции.

1. **Заключение**

Задача Кодекса создать среду 100% самостоятельности в работе сотрудника. Именно в свободе и независимости люди раскрывают свои лучшие черты. При этом контроль ситуации достигается через принятие и следование нормам Кодекса.

Американский психолог Дуглас Макгрегор в конце 1950-х годов разработал две концепции, которые назвал теорией X и теорией У.

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент должен включать внешние формы воздействия: материальные виды вознаграждения и мягкие (по возможности) методы принуждения.

Теория Y гласит, что для человека вкладывать свои интеллектуальные, моральные и физические ресурсы в работу так же естественно, как в отдых или развлечения. Следовательно, менеджмент должен включать внутренние методы, позволяющие человеку реализовать свой потенциал, брать на себя ответственность и ощущать свою значимость.

Очевидно, что менеджмент должен включать как подходы теории X, так и подходы теории Y.

Идея обязательности мотивации (ошибочно понимаемой исключительно как вознаграждение или удовольствие) для продуктивной работы основывается на предположении, что для хорошего выполнения задачи необходимо особенное, возвышенное, творческое состояние души.

Оно, конечно, неплохо. Но, может быть, вспомнить еще такое понятие, как дисциплина? Понятие, кстати, почти забытое — может быть, потому, что дисциплина обычно воспринимается как антагонист мотивации в смысле исключительно вознаграждения?

Да, можно пытаться предварительно замотивировать себя (и других) на то, чтобы что-то сделать. А можно начать что-то делать через осознанный выбор, встав на позицию «буду».

У нас есть три варианта:

Я хочу это сделать.

Я буду это делать.

Я должен это сделать.

«Я хочу» требует предварительной мотивации.

«Я должен» превращает человека в раба.

«Я буду» предполагает осознанный выбор поступка.

Есть поговорка: чтобы получить то, что очень хочется, нужно делать то, что не очень хочется. Если мы сами выбираем поступок, то мотивация возникает после осознанного выбора, по мере реализации выбранного дела, а не до него.