

## Тема 11. Профессиональная этика бухгалтера

---

**Цель занятия** – ознакомиться с этикой поведения бухгалтера и его ролью в организации. Понять основные принципы и требования Кодекса бухгалтера.

**Задание 11.1.** Решить мини-кейс «Нормы этического поведения»

**Методические рекомендации по выполнению задания 11.1:** Прочитайте кейс. Соблюдает ли бухгалтер этические нормы? Если нет, определите, что может считаться неэтичным и почему? Как Такеева Асем должна была поступить?

Такеева Асем является руководителем финансовой службы компании "КУАТ", которая владеет сетью магазинов, торгующих спортивными товарами. Ее попросили порекомендовать помещение для нового магазина. У Асем есть дядя, которому принадлежит торговая площадь с помещениями в том районе города, где планируется разместить новый магазин и Асем решает поговорить с дядей насчет аренды помещения на его площади. Асем также связалась с несколькими владельцами других торговых помещений и магазинов в этом районе. Но магазин ее дяди оказался наиболее экономически выгодным местом для аренды. Поэтому, Асем предложила разместить новый магазин на торговой площади ее дяди. Когда она подавала рекомендацию своему руководству, она не упомянула, что эта торговая площадь принадлежит ее дяде.

**Задание 11.2.** Решить кейс «Жесткий» новичок. В бухгалтерию управляющей компании холдинга на должность заместителя главного бухгалтера с испытательным сроком в три месяца была принята Ахметова А.И. Основными критериями решения о ее приеме стали: два высших образования, наличие дипломов и свидетельств о профессиональной переподготовке и доподготовке, большой опыт работы в крупных компаниях (более 25 лет), положительные характеристики с предыдущих мест работы, ее «желание и умение» обучать подчиненных. При приеме прошла все проверки, несколько собеседований, в том числе и с учредителями. Возраст Ахметовой Г.И. – 50 лет. Через два месяца работы выяснилось, что стиль ее общения с подчиненными (11 бухгалтеров) достаточно «жесткий». Она не терпит возражений, ее решение – всегда «истина в последней инстанции». Обучение сотрудников зам. главбуха понимает как авторитарное декларирование того, «как надо делать», а коллег характеризует исключительно фразой «все безграмотные». В результате бухгалтеры выдвинули «ультиматум»: или мы, или она! Текучесть кадров в коллективе практически отсутствует, многие работают в компании более пяти лет, отношения бесконфликтные.

Вопрос: В чем ошибка HR-а, принявшего Ахметову А.И. на работу, и каковы возможные варианты разрешения ситуации?

**Методические рекомендации по решению кейса 11.2.:**

Рассмотрите несколько вариантов решения данного кейса и дайте свое суждение.

1. Ошибка кадровика, прежде всего в том, что «повелся» на два высших образования, наличие дипломов и свидетельств о профессиональной

переподготовке и доподготовке. И это в то время, когда в стране существует развитый Институт профессиональных бухгалтеров с системой аттестации. Адекватный бухгалтер ограничился бы предъявлением диплома, аттестата ИПБ и сертификата МСФО (при необходимости). Человек, размахивающий кучей бумаг, должен вызвать настороженность, поскольку настоящий профессионал «гордится» не их набором, а рабочими достижениями. Большая стопка сертификатов может сигнализировать о плохой способности к саморазвитию и любви к учебе ради учебы или о хронической неуверенности в собственном профессионализме. «Желание и умение» Ахметовой обучать подчиненных, для бухгалтера нетипично. Может служить способом самоутверждения, что становится особенно опасным (если учесть сказанное выше). Решение (учитывая, что зам. главбуха конторе все-таки нужна и спец грамотный): необходимо создать с помощью Ахметовой систему внутрифирменного обучения бухгалтеров. Пусть она учит коллег, удовлетворяя свою потребность. Все «песни» на тему безграмотности и несамостоятельности подчиненных пресекаются словами: «Как же вы их тогда обучаете?!»

2. Ошибка HR-а налицо. Подбор сотрудника на руководящую должность всегда должен начинаться с составления перечня необходимых компетенций, и, очевидно, кадровику не хватило знаний на этот счет. Ни у кого не вызывает сомнения, что руководитель просто обязан владеть управленческими навыками. Разумеется, в каждой компании требования к таким навыкам могут быть разными (возможно, где-то и пригодился бы «жесткий» тон общения с подчиненными...), поэтому, дабы избежать ошибки, при подборе руководителей кадровик непременно должен включить в перечень требований к соискателям «приверженность к принятым методам управления». В данном случае этого, видимо, не было. ... Вначале нужно отталкиваться от авторитета. Если для такого зама главного бухгалтера авторитетом является ТОЛЬКО его руководитель, то душевные беседы о корпоративных ценностях и необходимости вести себя сдержанно лишены всякого смысла. Из уст кадровика они будут звучать, как призыв подстроиться под коллектив. НО! Если HR все-таки имеет в глазах Ахметовой некий вес, то попробовать деликатно разъяснить ситуацию можно. О чем говорить? В доверительной беседе (обязательно с глазу на глаз) следует акцентировать командную работу. В конце концов, работник просто ОБЯЗАН принять требования администрации в отношении методов управления. Скорее всего, Ахметова снова примется высказывать претензии к своим подчиненным – пускай, но пускай также она предъявит обоснованные факты (все может быть, вдруг окажется, что коллектив бухгалтерии, несмотря на свой трудовой стаж, действительно недостаточно профессионален?). Кадровик (или главбух, если разговор со своим замом будет вести он сам) должен постараться поговорить о каждом сотруднике конкретно, ведь он знает коллектив лучше и вправе задать вопрос: «Может, просто не хватает «точек контакта?»» Стоит предложить Ахметовой разработать план мероприятий по повышению эффективности работы: кого-то доучить, перераспределить функции. Главное, чтобы зам поняла – собеседник стоит на страже интересов бизнеса, а не личных привязанностей и симпатий. Поговорить придется и с бухгалтерами, причем начать разговор с ними

надо с обсуждения, насколько изменился результат работы. Да, именно результат, а не настроение и нагрузка. Может, ради этого результата (если он действительно стал выше) все-таки стоит идти на некоторые жертвы, спокойнее реагировать на тон и эмоции и прислушиваться к советам компетентного руководителя?

3. Сложившийся коллектив, в котором практически нет текучки и конфликтов, да еще и при условии, что это бухгалтерия, где, по статистике, работают в основном женщины (!) – просто подарок судьбы! Разбрасываться такими сотрудниками, нельзя. Кроме того, заместитель главного бухгалтера – это единица, которая часто выполняет роль некоего буфера, медиатора между главным бухгалтером и коллективом бухгалтерии. Именно этот человек часто призван, с одной стороны, «амортизировать удары» руководства, а с другой – контролировать работу рядовых сотрудников и подтягивать их знания до нужного уровня. Как вариант, можно попробовать поговорить с заместителем главного бухгалтера и попытаться выяснить основания его позиции. Обсудить выход из сложившейся ситуации, версии развития событий, какие «новичок» видит причины конфликта. Но, откровенно говоря, это задача не из легких, и под силу она специалисту с опытом конфликт-менеджера. Хотя, ничего невозможного в жизни нет. Есть, правда, вопрос цены и рисков...

4. Из условия кейса следует: при подборе кандидата учитывались в основном профессиональные качества соискателя, принимались во внимание документы и рекомендации. Однако, во время собеседования не учитывались особенности стиля управления и корпоративной культуры в компаниях, где Ахметова А.И. работала раньше. Возможно, просто HR предполагал, что человек с таким багажом и опытом сможет легко завоевать авторитет и влиться в работу. Между тем, вероятнее всего, на предыдущих местах работы нового зама культивировался авторитарный стиль руководства, как раз характеризующийся жесткой субординацией, единоличным принятием решений. Уж больно узнаваем образ строгого руководителя, который постоянно держит подчиненного в состоянии стресса, – его все боятся, но уважают. Каждый раз, когда вызывают «на ковер», не знаешь, чем это закончится – похвалой, которая кажется слаще сахара, или выговором, выбивающим из колеи, но тем не менее тонизирующим. Разрешение ситуации только в более глубокой адаптации высокопоставленного «новичка», она должна понять стиль руководства, принятый в данной компании. Если Ахметову не устраивает технология ведения дел, то стоит предложить ей написать или откорректировать регламенты, провести семинары (лекции, «круглые столы») для обсуждения болевых тем. Все это поможет сотрудникам и руководителю определить точки разногласий и найти эффективные пути взаимодействия. Также можно посоветовать зам. главбуха при постановке задач подчиненным использовать карту целей. По крайней мере, люди будут четко знать свои задачи, а также критерии, по которым будут оцениваться результаты их работы.