

ПОЗИТИВНАЯ ДИСЦИПЛИНА. ДОБИВАЕМСЯ ОТ СОТРУДНИКОВ СОБЛЮДЕНИЯ ПРАВИЛ БЕЗ ШТРАФОВ И НЕРВОВ

Юлия Чемеринская

В последнее время тема повышения производительности и отдачи от сотрудников невероятно популярна. Чаще всего она рассматривается через призму управления мотивацией. А может, начать с того, чтобы ваши сотрудники просто качественно выполняли свои задачи и соблюдали правила игры?

Одной мотивации недостаточно: если у вас есть идиот и вы его мотивировали, то в результате вы получите мотивированного идиота.
Джим Рон

ПОЗИТИВНАЯ ДИСЦИПЛИНА: ЗАЧЕМ ОНА РУКОВОДИТЕЛЮ И МОЖНО ЛИ УПРАВЛЯТЬ БЕЗ ШТРАФОВ

Порядок и дисциплина обязательны. Особенно если мы говорим о розничной торговле, где любое нарушение бизнес-процесса отражается на клиенте, а далее — сразу же на выручке. Но всегда ли дисциплина должна быть синонимом ограничений, наказаний и иметь негативное созвучие? Оказывается, нет.

Штраф для сотрудника — это всегда негатив, почти беда. Человек, оштрафованный впервые, испытывает сильный стресс, желание оправдаться, защититься от несправедливого решения руководителя. Я не оговорила — именно несправедливого. И если есть сотрудник, который после ваших слов «я штрафую тебя за опоздание на 500 рублей» согласно кивнет с пониманием справедливости наказания во взгляде, берегите его, он последний из могикан! Для большинства это повод расстроиться, обидеться (потому что ведь у него были очень серьезные причины опоздать, а вы так этого и не поняли) и, как следствие, опустить руки.

Позитивная дисциплина — это:

- метод, при котором система штрафов отменяется;
- сотруднику дается несколько «жизней»;
- если ничего не помогло и ошибки повторяются, сотруднику предлагают уволиться;
- результат введения системы ПОЗИТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ: либо компания приобретает преданного и эффективного сотрудника, либо избавляется от неэффективного и неподходящего человека.

У сотрудников, которых регулярно штрафуют, к этим воспитательным мерам вырабатывается иммунитет. Действительно, если, допустим, я привыкла ездить по встречке или полосе для общественного транспорта, а штраф за это мне вполне по карману, я буду продолжать ездить. А вот если буду знать, что за данное нарушение права отберут и тут уж без вариантов, — поостерегусь.

Да, с помощью штрафов на какое-то время вы добьетесь соблюдения дисциплины. Но то, что задача оштрафованного сотрудника упадет, это бесспорно. В лучшем случае он будет выполнять все по букве инструкции, без малейшей

инициативы, не делая ни шага больше, в худшем — станет мелко вредить.

Что же такое позитивная дисциплина (далее — ПД)?

Термин я привезла из Америки. Во время учебы и общения с руководителями и менеджерами по персоналу отелей Лас-Вегаса я смогла воочию наблюдать механизмы и результаты ПД. И вернувшись домой, конечно, тут же принялась воплощать эту систему в крупной розничной компании, в которой тогда работала.

ПД имеет три основных отличия от дисциплинарной системы, привычной российскому управленцу.

**ПОРЯДОК И ДИСЦИПЛИНА ОБЯЗАТЕЛЬНЫ
В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ, ГДЕ ЛЮБОЕ
НАРУШЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ОТРАЖАЕТСЯ
НА КЛИЕНТЕ, А ДАЛЕЕ — НА ВЫРУЧКЕ.**

ЮЛИЯ ЧЕМЕРИНСКАЯ

Президент HR-Академии и преподаватель Высшей школы бизнеса МГУ, HR-директор с многолетним стажем работы в российских и международных компаниях, в том числе со штатом более 20 тысяч человек.

В 2008 г. создала HR-Академию — уникальный для России проект дистанционного обучения. Ведет курсы «Менеджер по внутрикорпоративным коммуникациям», «HR-директор», «Академия HR-Советов». Преподаватель курсов «Управление персоналом» и «Оперативное управление человеческими ресурсами» программы MBA ВШБ МГУ.

Большой опыт проведения краткосрочных обучающих программ и консультирования. Индивидуальный тренер для руководителей (coach).

www.hr-academy.ru, www.facebook.com/hracademy



1. Мы создаем позитивное рабочее пространство.
2. Мы отказываемся от штрафов и других способов наказания, кроме тех, о которых речь пойдет ниже.
3. Мы получаем безусловное выполнение правил и сокращение текучки.

Позитивное рабочее пространство имеет ключевое значение: оно формирует удовлетворенность от работы — делает сотрудника счастливым; позитивный настрой формирует лояльность, сокращает текучку, улучшает координацию людей между собой — создает эффективные команды. Счастливый сотрудник в хорошем настроении работает на 40% эффективнее. Польза очевидна и стоит недорого! А точнее, совсем ничего не стоит.

КОРПОРАТИВНЫЕ ПРАВИЛА И СПИСОК ГРЕХОВ

Такой подход может показаться авторитарным, жестким, но только на первый взгляд. Никакая система дисциплины, и позитивной в том числе, не может существовать без опоры на четкие правила, принятые в компании. Снова хочу подчеркнуть, что позитив и правила никак не исключают друг друга —

это проверено годами практики. Важно, чтобы все сотрудники понимали: стандарты обслуживания и правила работы компании не обсуждаются — это закон. Если сотрудник знает правила, понимает их и осознает, для чего они нужны, это только поможет ему выработать позитивные привычки поведения. А систему штрафов вполне успешно заменяет список грехов и пять ступеней ПД.

Итак, наша схема дает сотруднику несколько «жизней»: в случае каких-то нарушений человек вместо наказания получает шанс исправиться, ему надо всего лишь не повторять ошибки. Но если нарушения повторяются, он переходит на следующую ступень. В нашей системе их максимум пять, и пятая означает увольнение. Но вы в вашей компании можете сократить или, наоборот, увеличить «количество жизней» сотрудника, хотя увеличение может повлиять на «обязательность» выполнения правил, ведь чем больше возможностей для нарушений, тем больше искушение.

Все грехи разделены по уровням «тяжести», вплоть до «смертных», которые заканчиваются увольнением. Вот пример такой системы для магазина.

Обычные грехи — 1 ступень:

- прием пищи, курение, жевание резинки в магазине в присутствии покупателей;
- сидение на стуле в присутствии покупателей;
- разговоры с посетителями на личные темы;
- грязь в магазине;
- неопрятный внешний вид (грязная/мятая униформа, неаккуратная прическа, слишком много косметики);
- невнимательность к покупателям, некорректное общение с покупателями;
- прочие случаи несоответствия уровня сервиса установленным стандартам;
- незнание своих обязанностей;
- незнание правил торговли и других необходимых регламентирующих законов;
- незнание перечня документов, предоставляемых проверяющим органам;
- опоздание к началу смены;
- прочие случаи ненадлежащего исполнения должностных обязанностей.

Последствия: разговор по душам, с чаем и баранками (или что вы любите). В ходе доброжелательной беседы вы выясняете, что неправильно и почему это происходит, что сотрудник будет делать, чтобы нарушение не повторилось, и чем вы ему в этом можете помочь. Фиксируете договоренности в листе учета нарушений.

Обычные грехи — 2 ступень:

- повторное нарушение из первого раздела;
- употребление спиртных напитков менее чем за 6 часов перед сменой;

С ПОМОЩЬЮ ШТРАФОВ НА КАКОЕ-ТО ВРЕМЯ ВЫ ДОБЬЕТЕСЬ СОБЛЮДЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ, НО ОТДАЧА ОШТРАФОВАННОГО СОТРУДНИКА УПАДЕТ.

ПОЗИТИВНОЕ РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО ФОРМИРУЕТ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ОТ РАБОТЫ, ЛОЯЛЬНОСТЬ, УЛУЧШАЕТ КООРДИНАЦИЮ ЛЮДЕЙ МЕЖДУ СОБОЙ.

- несвоевременная передача информации о жалобах покупателей;
- несвоевременная передача информации о том, что может негативно повлиять на процесс торговли (отсутствии товара, неисправности оборудования и пр.);
- дискуссии/споры с представителями проверяющих органов;
- отсутствие на рабочем месте без разрешения менеджера;
- допуск посторонних лиц в служебные помещения;
- несоответствие суммы выручки показаниям кассы (с возмещением недостачи!);
- другие случаи грубого нарушения должностной инструкции или халатности.

Последствия: разговор по душам, уже без чая и баранок. Вы обращаете внимание сотрудника, что нарушены правила, это уже второй разговор и вторая ступенька пройдена. Вы снова разбираете возможности сотрудника — как не перейти на третью ступень. И вновь вы обязательно фиксируете ваши договоренности в листе учета нарушений.

Обычные грехи — 3 ступень:

- третье нарушение 1 ступени;
- повторное нарушение 2 ступени;
- необоснованное закрытие магазина или доступа к отдельным зонам;
- сокрытие нарушений, совершенных другими сотрудниками магазина.

Последствия: сотрудник пишет объяснительную записку и составляет письменный план по решению проблемы, возникшей в результате его «греха», и избеганию подобного в будущем. Прикладывается к листу учета.

Обычные грехи — 4 ступень:

- четвертое нарушение 1 ступени;
- третье нарушение 2 ступени;
- второе нарушение 3 ступени.

Последствия: на этом этапе сотруднику выносятся выговор с фиксацией в приказе и предоставляется «самый важный день в его жизни»: он освобождается от работы на день, чтобы обдумать случившееся и сделать (или не сделать) нужные выводы, а главное — принять решение, хочет ли он продолжать работу в вашей компании.

О своих выводах и решении он пишет руководителю и на следующий день приходит либо с планом окончательного исправления, либо с заявлением на увольнение.

Обычные грехи — 5 ступень:

- пятое нарушение 1 ступени;
- четвертое нарушение 2 ступени;
- третье нарушение 3 ступени.

Последствия: увольнение.

Отдельно выделяются «СМЕРТНЫЕ ГРЕХИ», за совершение которых последует безусловное и незамедлительное увольнение:

- воровство;
- употребление спиртных напитков на работе;
- разглашение конфиденциальной информации.

Конечно, этот перечень довольно общий, это пример, позволяющий понять суть подхода. Данная многоуровневая система взята из практики крупной ретейл-сети, где работают десятки тысяч человек. Ваш список грехов может быть иным, все зависит от ваших бизнес-процессов, масштабов, корпоративной культуры.

БЕЗ УЧЕТА И КОНТРОЛЯ — НИКАК

Не стоит считать эти моменты формализмом и пережитками прошлого. Без фиксации нарушений и работы, проведенной с сотрудниками, вас ждет хаос, а их — ощущение, что «все обойдется»: поговорили и разошлись. Позитивная дисциплина требует системы.

И чтобы ее отладить, нужно учитывать следующие важные моменты.

Оформление. Каждый инцидент заносится в лист учета нарушений. Он содержит пять строк (в соответствии с количеством ступеней), и вы сможете сделать только пять записей о нарушениях.

Обратная связь. Важнейший фактор. Получив информацию о нарушении, руководитель начинает выяснять причины, давать обратную связь, думать о возможной помощи и способах избегания случившегося в будущем.

Контроль и поощрение. Через 1–2 недели после беседы с сотрудником (ступени 1 и 2) руководителю надо обязательно найти время для обратной связи об улучшении ситуации (если, конечно, оно произошло). Если нарушение первой или второй ступени более не повторяются, и работа сотрудника в течение, например, трех месяцев, безупречна, то сотрудник считается «исправившимся» и лист учета нарушений уничтожается на его глазах.

Пятый уровень. На этом этапе готовится приказ на увольнение. Для сотрудника существуют два варианта: либо он пишет заявление об увольнении по соглашению сторон с завтрашнего дня, либо, в случае если сотрудник отказывается писать такое заявление, мы увольняем его по статье. Здесь нам в помощь — повторный приказ о выговоре (один мы сделали на четвертой ступени, второй подготовили на пя-

Разговор с «плохим» сотрудником может включать:

- Вопрос: «Что неправильно и почему это происходит?».
- Вопрос: «Что ты будешь делать и чем я могу помочь?».
- Письменное предупреждение с домашней «работой над ошибками».
- Разговор о «самом важном дне в его жизни».
- «До свидания» или «Добро пожаловать!».

**ВАЖНО, ЧТОБЫ ВСЕ СОТРУДНИКИ
ПОНИМАЛИ: СТАНДАРТЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ
И ПРАВИЛА РАБОТЫ КОМПАНИИ
НЕ ОБСУЖДАЮТСЯ – ЭТО ЗАКОН.**

той), все акты о нарушениях с подписями трех лиц и все объяснительные с подписью провинившегося сотрудника. Но, забегая вперед, скажу, что за два года работы системы позитивной дисциплины увольнением по статье нам не пришлось воспользоваться ни разу. Любому сотруднику понимает четкую систему правил и с сопровождающим ее комплектом документов спорить не в состоянии. Поэтому нарушения свои признает, необходимость увольнения понимает. А порой даже искренне считает, что в другой компании, где нет четкой дисциплинарной системы, ему будет лучше. И вам выгодно его всячески в этом мнении поддерживать.

Еще к одному удивительному результату привело нас внедрение ПД: вдвое сократилась текучка обслуживающего персонала. Если сразу после внедрения системы мы опасались, что количество увольнений зашкалит, т. к. сотрудники начали споро «набирать» первые и вторые ступени, то потом вдруг все замерло, в подразделениях воцарилась дисциплина, а количество увольнений даже по собственному желанию сократилось. Вероятно, здесь сыграл свою роль феномен ценности того, что легко потерять, и люди больше стали дорожить своей работой.

Ну, и последний момент, без которого внедрение позитивной дисциплины невозможно. Самая отла-

женная система не даст руководителю (а значит, и компании) результатов, если руководитель не начнет с себя. Отсюда...

...6 ПРАВИЛ ПОЗИТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

1. Уважительно относитесь к сотрудникам, показывайте, что они важны и ценны для вас.

То, что человек совершил ошибку или нарушил правила, не отменяет уважения к нему как к личности. Он важен и ценен для вас, если, конечно, не переходит грань и его нарушения не становятся регулярными.

2. Помогите подчиненным достигать успеха. Обучайте, советуйте, заботьтесь.

3. Доверяйте им и сделайте так, чтобы вам доверяли.

4. Давайте обратную связь, акцентируясь на позитиве.

Даже в случае нарушения разговор следует начинать с чего-то хорошего (либо указать на бывшие заслуги сотрудника, либо на его прекрасный потенциал и доброе сердце) и завершить беседу тоже необходимо хорошим: пожать руку, выразить уверенность в том, что у такого классного парня все обязательно получится.

5. Вознаграждайте за правильное поведение.

Те, кому приходилось дрессировать домашних питомцев, зна-

ют: гораздо быстрее и эффективнее правильное поведение закрепляется поощрением, а наказанием за неправильное практически ничего не получается добиться. Как бы грубо эта аналогия ни звучала, законы природы распространяются и на человека: подчеркивайте и поощряйте правильное поведение (словом и делом), и скоро оно перейдет на уровень автоматически правильных реакций.

6. Избавляйтесь от непозитивных сотрудников.

Все мы неоднократно имели возможность наблюдать, как пессимисты, нытики и люди, предпочитающие позицию жертвы, негативно влияют на весь коллектив, «заражая» своим настроем других. Если нытье — не временное состояние, а сознательный выбор сотрудника, скажите, что психологически в вашу команду он не вписывается, и более того — вредит окружающим, которым точно так же непросто жить в нашей стране, однако они способны нести ответственность за свои эмоциональные реакции, оставаясь бодрыми и веселыми. Этим вы со служите хорошую службу как всей команде, так и самому пессимисту, который, возможно, пересмотрит свои убеждения и на следующем месте работы сможет быть более успешным.

Таковы общие рекомендации по созданию в компании позитивной дисциплины. Особенности в любом коллективе свои, но я надеюсь, что каждый руководитель найдет в моих наработках что-то полезное. Тем более что это несложно: культивируйте позитив и будьте последовательны в соблюдении правил и своих реакциях на их выполнение.

Приложение 1

ЛИСТ УЧЕТА НАРУШЕНИЙ

Подразделение _____ (Ф.И.О. сотрудника) _____
Должность _____

ОПИСАНИЕ НАРУШЕНИЯ

(описание должно быть фактическим и объективным)

1 нарушение, время /___/___/ дата /___/___/ 20__ г.

Руководитель подразделения _____ (Ф.И.О., подпись)

2 нарушение, время /___/___/ дата /___/___/ 20__ г.

Руководитель подразделения _____ (Ф.И.О., подпись)

3 нарушение, время /___/___/ дата /___/___/ 20__ г.

Руководитель подразделения _____ (Ф.И.О., подпись)

4 нарушение, время /___/___/ дата /___/___/ 20__ г.

Руководитель подразделения _____ (Ф.И.О., подпись)

5 нарушение, время /___/___/ дата /___/___/ 20__ г.

Руководитель подразделения _____ (Ф.И.О., подпись)

Уважаемый(ая) _____

Уведомляем Вас, что согласно описанному выше, вы делаете шаг, ведущий к увольнению.

Призываем Вас остановиться! Мы хотим сохранить Вас как сотрудника!

1 ступень ☐ беседа

С прохождением данной ступени ознакомлен:

Подпись _____ дата /___/___/ 20__ г.

1 ступень ☐

вынесение выговора
и принятие решения
о продолжении работы

С прохождением данной ступени ознакомлен:

Подпись _____ дата /___/___/ 20__ г.

2 ступень ☐ беседа

С прохождением данной ступени ознакомлен:

Подпись _____ дата /___/___/ 20__ г.

2 ступень ☐

вынесение второго
выговора и увольнение

С прохождением данной ступени ознакомлен:

Подпись _____ дата /___/___/ 20__ г.

3 ступень ☐ объяснительная записка
(приложить к листу нарушений)
и составление письменного
плана решения проблемы

С прохождением данной ступени ознакомлен:

Подпись _____ дата /___/___/ 20__ г.