

Поговорим о дисциплине

Сергей ФИЛИН
Обучающий тренер – консультант
filins@hotmail.com

В компаниях и организациях, где мне доводится проводить семинары и тренинги часто возникает разговор о дисциплине. Вернее о том, что есть ее нарушения или ее отсутствие. Но о чем же мы говорим? Что такое дисциплина?

Надо отдать должное, многие руководители разного уровня, которым я задаю этот вопрос во время занятий достаточно четко отвечают, что это исполнение правил и инструкций. Но вот когда задаешь вопрос то том, какими инструментами достигается дисциплина, многие теряются. Разговор при этом примерно такой: «Ну вот есть правила и инструкции и люди должны их исполнять». И все, и точка. А вот что надо делать руководителю для обеспечения дисциплины, никто рассказать не может.

Хотелось бы обратить внимание на то, что эта статья больше предназначена для руководителей, работающих в крупных организациях и предприятиях. Там, где коллективы маленькие, где каждый знает всех или большинство, дисциплиной управляют через культуру, через личный пример руководителей. В больших компаниях это не возможно.

Итак, давайте разбираться. **Начнем** с определения дисциплины.

Дисциплина в широком смысле есть *«обязательное для всех членов какого-либо коллектива подчинение установленному порядку, правилам»*.^[1] В организационном смысле дисциплина – *строгое и точное соблюдение всеми сотрудниками организации порядка и правил, установленных Законами и подзаконными актами, положениями, инструкциями и приказами по организации.*

Повинуясь правилу, я не выбираю. Правилу я следую слепо. Людвиг Витгенштейн.

Второй вопрос, который нам надо понять – это зачем нужна дисциплина. Ответ простой, она обеспечивает единство и преемственность в технологических процессах, что обеспечивает в итоге количество и качество произведенных продуктов и услуг. Более того, она делает производственное поведение сотрудников предсказуемым, что обеспечивает взаимодействие между людьми, координацию и коррекцию их производственных усилий. Т.е. в итоге повышает эффективность труда, что в свою очередь опять отражается на количестве и качестве результатов.

Приказ – следствие не личного авторитета, а безличной нормы. Вебер М.

Итак, что же обеспечивает дисциплину или что нужно делать, чтобы она появилась и сохранялась.

^[1] Словарь русского языка: в 4т. / под. ред. А.П. Евгеньевой. – 2-е издание, испр. и доп. – М.: Русский язык. – 1981. – Т.1 – С.403

Компоненты дисциплины

1. Наличие правил.

Из определения дисциплины мы видим необходимость наличия Законов, правил, инструкций. Если их нет, руководитель не знает, что можно потребовать с сотрудника, а сотрудник не знает, что он обязан делать, а что обязан не делать. Наличии е правил выстаивает взаимодействие. Отсутствие организационных документов такого рода приводит к волюнтаризму начальников и страху неопределенности у сотрудников. Это в свою очередь снижает настроение коллективов и, в итоге, снижает эффективность. С другой стороны жизнь без правил сложна. Начальники вынуждены устанавливать правила для подчиненных, но если эти правила не зафиксированы, то они забываются. Что приводит к тому, что ни начальники, ни подчиненные не помнят точно, что надо требовать или делать. Эффективность производственных процессов снижается.

Очень часто встречается мнение о том, что в современных предприятиях, где сотрудники развиты, перемены быстры, нет необходимости в большом объеме регламентирующих документов. Это возможно, правда, для малых предприятий и представительств иностранных фирм, расположенных в Казахстане (в основном в Алматы). Но как только предприятие большое, регламенты просто необходимы. Как только это производство, в котором сотрудники не достигли высокого уровня развития, без документов страдает и количество, и качество результатов.

Очень часто встает вопрос об авторитарности или демократичности управления. При этом авторитарность почему-то связывают с количеством и строгостью регламентирующих документов. Надо понимать, что бизнес организации, это не политические собрания. Первый руководитель является фактическим единоначальником, принявшим на себя ответственность за все в организации. Демократия или автократия определяется здесь не порядком принятия решения (единоличное или голосование), а свойствами личностей руководителей – прислушиваются и принимают мнения подчиненных или нет. А вообще-то бизнес-организации, это империи, где император является владельцем или поставлен на должность владельцами. Демократичность – это просто один из личных стилей управления.

2. Наличие санкций. Наказания и взыскания.

В своей работе по строительству и укреплению дисциплины руководители, прежде всего, используют метод убеждения (разъяснение, обсуждение, внушение). Но можно ли пользоваться только этими методами для поддержания дисциплины. Ответ, скорее всего, нет. Современная психологическая наука пытается найти способы, которые бы помогали поддерживать порядок и дисциплину без системы санкций, только через мотивацию. Разговоров много, но работающих моделей практически нет. Даже люди убежденные в каких-либо идеях, идущие за лидерами и верующие в них, отступают от правил и инструкций. Отступают в силу того, что они живые, у них есть потребности за пределами возможностей организации и человеческие слабости.

Я не уверен, но, по-моему, это цитата из Макиавелли: «Людьми правит алчность и страх». Русский «кнут и пряник» уж очень созвучны этой цитате. Правда, я бы добавил в слова Макиавелли еще и «лень». На мой взгляд, людьми правят

алчность, лень и страх. И лень, это пограничное состояние, из которого можно выводить или кнутом, или пряником.

Давайте посмотрим на историю развития человечества. Знаете ли вы хотя бы одну общественно-экономическую формацию, общество, организацию, группу, в которых не было бы системы санкций? Я долго искал пример и не находил. Потом увидел. Увидел в представительстве компании «Мери Кей» в Казахстане. Там мне руководитель разъяснил, что системы санкций по отношению к консультантам не может быть, так как они независимы от компании и ведут свои собственные бизнесы. Действительно модель есть, но давайте зададим себе вопрос, кто эти консультанты, почему они смогли удержаться, что их мотивирует. Ответ простой – они предприниматели, т.е. самомотивированы. Социальные психологи оценивают количество предпринимателей в 2.5 – 5 % от всех членов социума. Т.е. сетевая модель умеет отбирать таких людей. У традиционных бизнесов такой возможности нет и никогда не будет. Как бы не старались кадровые службы предприятий, в целом в организациях будут работать средние люди. Именно те, которыми правят «алчность, лень и страх», а не только «алчность», как у сетевиков. Но алчность (или мотивация) тоже не обеспечивают дисциплины. Предприниматели склонны к экспериментам, т.е. к нарушению правил.

Итак, без системы санкций нам не обойтись.

Крутой правитель царствует недолго. Шопенгауэр А.

Очень важно разобраться с тем, что такое санкции. В русском языке есть два слова, которые сюда относятся: наказания и взыскания. На мой взгляд, эти слова описывают разные явления. Наказание – это месть руководителя подчиненному за потраченное на восстановление убытков, порядка или дисциплины вследствие действия или бездействия сотрудников. Почему месть. Дело в том, что наказывая сотрудника, руководитель не получает ничего реального ни для себя, ни для предприятия. Я считаю, что инструментарий названный в Законе РК «О труде»: замечание, выговор, строгий выговор, расторжение трудового контракта, являются именно наказаниями. Ни руководитель, ни предприятие не получили восстановления убытков полученных вследствие нарушения дисциплины. Большинство руководителей разного уровня совершенно согласны с тем, что эта система еще нигде эффективно не управляла дисциплиной. Система наказаний вызывает у сотрудников чувство несправедливости, гнев и месть.

Вообще идея замечания, выговора и т.д. идет из СССР, когда с гегемона нельзя было взыскивать по заслугам, надо было воспитывать морально. Вот и воспитываем до сих пор. Это, конечно, наше дело поддерживать мораль в коллективах. Вот только какими методами. Финансово эффективнее, да сложнее применять.

Взыскание – это когда организация взыскивает с сотрудника понесенные от его действий или бездействия убытки. При условии, что сотрудник по нормативным документам был обязан действовать или бездействовать определенным образом. Взыскание восстанавливает справедливость. Но справедливы взыскания только в том случае, когда убытки обоснованы посчитаны.

Конечно, часто легче объявить выговор, чем посчитать и обосновать убытки. Вот только эффективнее ли. В поисках эффективных санкций руководители в Казахстане часто применяют такой инструмент, как лишение премии. Это

действительно выглядит как взыскание. Что-то остается предприятию. Только ни бухгалтерская, ни житейская логика не согласуются с этой идеей. Бухгалтера скажут, что чтобы лишить человека премии, ее надо сначала начислить. Но ни одна бухгалтерия на это не пойдет, возникнет противоречие с тем же Законом «О труде». На уровне бытовой логики можно говорить о том, что безосновательно отнимать у человека то, что он заработал несправедливо. А для обоснований нужны расчеты.

Есть два рычага, которыми можно двигать людей: Страх и личный интерес.
Наполеон I (Бонапарт).

На тему «взыскания и наказания» можно рассуждать еще долго. Для целей этой статьи важно другое. Без системы санкций дисциплину не установить и не удержать. Какая система санкций будет – дело менеджмента. И еще одно, санкции, в принципе, вырабатываются не для того, чтобы их применять, а для того, чтобы они были, и все знали о возможных последствиях для себя нарушений дисциплины. Санкции информируют о последствиях.

3. Доведение правил и санкций до сотрудников.

После того, как правила, инструкции, положения, санкции разработаны, их надо довести до всех сотрудников. Это только Государство «лукаво» может заявлять, что незнание Законов, не освобождает от ответственности. Государство можно понять, у него нет ресурсов доводить все Законы до всех граждан, да еще и проверять знания. Но при этом государство проводит массу работы по разъяснению Законов гражданам. Это начинается еще в детском саду, когда ребенка учат ходить по улицам, продолжается в школе на уроках Обществоведения и Права и т.д. Государство, как минимум, публикует ВСЕ законы, а особо важные для граждан обеспечивает комментариями и пропагандой.

Однако я что-то очень не много знаю предприятий, на которых проводится систематическая работа по доведению до сотрудников внутренних нормативных актов, их разъяснению. Руководители на мой вопрос, почему они этого не делают, отвечают, что все открытые документы находятся в отделе кадров (канцелярии) и все, кто хочет, может придти и ознакомиться. Только вот пойдут ли, и кому, с точки зрения организации эффективной работы, это больше надо? Да и знают ли сотрудники о том, какие документы существуют. Приведу пример, когда семь лет назад я пришел работать руководителем отдела персонала в одну известную производственную компанию, которой владели и управляли иностранцы, о некоторых положениях по персоналу я узнал только через два месяца, и то случайно. Это на позиции руководителя кадровой службы. Угадайте, что знали там рабочие?

Правила, инструкции, приказы нужно доводить и разъяснять сотрудникам, как и санкции. У меня есть только один позитивный пример этому – ОА «Казцинк». Они издали и выдали каждому руководителю «Настольную книгу руководителя», содержащую регламентирующие документы, разместили эти и другие документы во внутренней сети компании. Планировали издать справочник для сотрудников. Наверняка в настоящее время у них сделано больше. Я уверен, что в Казахстане есть еще примеры. Просто они мне не известны.

4. Личное согласие каждого члена коллектива с правилами и санкциями.

Но для нас важно не только проинформировать сотрудников о правилах, инструкциях, регламентах и санкциях. Нужно получить еще и личное согласие каждого с этими регламентами и санкциями. Нам важно, чтобы каждый сотрудник считал правила разумными и исполнимыми, а санкции справедливыми. Если они не будут так считать, то вероятность нарушения правил повышается. Возможно, что некоторые сотрудники будут искать способы нарушить правила так, чтобы не быть пойманными и не попасть под санкции. И многие найдут такие способы.

А несправедливые санкции будут вызывать возмущение и демотивацию уже самим своим существованием.

Если править на основе добродетели, улаживать по ритуалу, народ не только устыдится, но и выразит покорность. Конфуций.

Я не зря пишу «личное согласие каждого». Голосование тут не уместно. Если человек внешне согласился, а внутри против, это приведет к снижению эффективности его личной работы, а в какой-то момент и к отказу исполнять предписанное, особенно в критических ситуациях. Именно поэтому правила и санкции надо разъяснять, обсуждать, внушать лично. Собственно это называется воспитанием.

Здесь есть еще один контекст на демократичность и авторитаризм. Если коллектив участвует в выработке правил и санкций, если его мнение принимается – это демократический стиль. Если коллектив исключен из обсуждения – это автократия. Но несогласные с правилами и санкциями могут быть в обоих случаях. Мало того, и демократия, и диктатура одинаково жестко расправляются с несогласными после того, как правила приняты, и большинство с ними согласилось. В целом демократия и «базар» имеют мало общего. Демократии часто не менее жестоки с диссидентами, чем диктатуры. Просто в демократиях есть очень важный элемент. В разработке правил принимали участие многие (или многие согласны с ними, так как это обеспечивает эффективность), и многие следят за их выполнением. Для наведения дисциплины в этих случаях нет необходимости во вмешательстве руководителя. Коллектив сам наведет порядок или отторгнет диссидентов. Против такой «демократии» не попрешь, а ресурсов руководителя для поддержания дисциплины надо меньше.

Сознательная дисциплина – разве не есть истинная свобода. Н. Рерих.

5. Наличие системы контроля за выполнением правил и применением санкций. Справедливость, неотвратимость и преемственность.

Один из постулатов менеджмента говорит, что исполняется только то, что контролируется. Это касается и дисциплины. Четко поставленная система контроля за исполнением инструкций, правил, за применением взысканий обеспечивает дисциплину.

Фактически в каждый нормативный акт, инструкцию, положение, приказ необходимо включать систему контроля над исполнением. Если эта система не описана, то высока вероятность того, что и исполнения не будет.

При контроле и затем при принятии решений необходимо соблюдать принцип справедливости. Т.е. контроль должен проводиться стандартным, известным сотрудникам и заранее описанными (а лучше выработанным вместе с сотрудниками) образом. Одинаковые результаты должны оцениваться одинаково. За одинаковые проступки должно взыскиваться тоже одинаково и только один раз. Это и есть справедливость. К сожалению, часто у нас этого не происходит. Руководитель может заявить: «Ну как я ее уволю, мать четырех детей при муже алкоголике. Вот был бы холостой мужик, уволил бы не глядя». Все, мы получили двойной стандарт, справедливости с точки зрения коллектива нет. Дисциплина начала сдавать позиции. Это, наверное, выглядит жестоко. Но решать то вам – руководителям. Вот и решайте, что для вас важнее альтруизм или дисциплина в коллективе. И уж совсем худо, когда на одних взыскания накладываются полегче только потому, что они «свои» - друзья, родственники.

Если сам прям, то все исполнят и без приказанья. А если сам не прям, то слушаться не будут, даже если им прикажут. Конфуций.

У меня есть один позитивный пример. Руководитель и собственник одного крупного предприятия в Семипалатинской области рассказал мне, что у него в руководителях на разных уровнях много родственников. Но спрашивает он с них больше, чем с других. Честно признаться, я не поверил. Но вот через два года у меня учебная группа, в которой несколько руководителей-родственников из этого предприятия, и они дружно подтверждают такое положение дел. Верю.

Несправедливых власть недолговечна. Сенека Луций Аней (младший)

По поводу одного взыскания за один проступок. У меня есть пример, когда на одном из предприятий Казахстана сотрудник мог получить до 4-х санкций за один проступок. Например: выговор, лишение премии, лишение возможности получать поощрения и премии на полгода, публичное осрамление – доведение приказа о взыскании до всего коллектива под роспись. Такая модель превратит любого сотрудника в безынициативного и демотивированного навсегда.

Хороший пастух снимает с овец шерсть, а не шкуру. Гай Светоний Транквил.

Неотвратимость санкций – это о том, что все нарушители будут подвергнуты санкциям в любом случае. Прощать, конечно, можно, но вот надо быть уверенным, что коллектив это оценит, и что потом другие не будут рассчитывать на прощение по аналогии.

Примером системы контроля обеспечивающей неотвратимость санкций может служить система контроля за водителями нефтегазовых компаний в Карачаганаке и Атырау. Специальные компьютерные блоки контролируют скорость движения каждого автомобиля на маршруте. За нарушение скоростного режима водителя после двух предупреждений увольняют. И водители опасаются внутренних контролеров больше чем ГАИ.

Я знаю и еще один пример. В одной из нефтяных компаний, где я проводил обучение среднего менеджмента, я несколько раз проговорил, что развитие эффективности и воспитание сотрудников имеют пределы, если сотрудник не тянет, то в некоторых случаях надо увольнять. В какой-то момент группа не выдержала. Они заявили, что у них в компании за это не увольняют, человека

переводят на ту работу, где он тянет. На вопрос, а за что же увольняют, ответ был – за воровство, опьянение на рабочем месте и нарушение техники безопасности. Сейчас я знаю, что в этой компании могут уволить без объяснений просто за то, что человек снял каску на площадке. Как вы думаете, многие ли там отваживаются снимать каски? Я наблюдал. Многие даже обедают в касках.

Под преемственностью понимается правило, по которому вышестоящий начальник не имеет права отменить санкции, наложенные нижестоящим начальником, в силу их строгости, если этот нижестоящий начальник действует в пределах своих полномочий. Но вышестоящий начальник может увеличить санкцию или заменить ее на более строгую.

6. Периодический инструктаж – напоминание, ибо исполнение должно быть точным.

И последний элемент, обеспечивающий дисциплину – это периодический инструктаж. Когда я говорю в учебных группах о том, что персонал надо регулярно инструктировать, то руководители часто начинают возмущаться. Ведь сотрудники взрослые люди. Один раз им сказали – обязаны помнить.

Но вот только кто из нас настолько доверяет своей памяти, что может сказать: «Я помню все». Какой процент важной для нас информации мы забыли навсегда. Большинство зрелых людей помнят меньше, чем забыли. И нет никаких оснований рассчитывать на гениальную память наших сотрудников. У слова «инструктаж» есть синоним – «напоминание». Периодическое напоминание о правилах и санкциях – важный управленческий инструмент.

Давайте оглянемся, там, где люди исполняют важные действия и задачи, инструктаж неотъемлемая часть их работы. У военных (в мирное время) инструктаж перед любым видом деятельности. У экстренных служб инструктажи регулярно (если не ежедневно) плюс инструктаж перед каждой задачей (если есть время на него). У врачей инструктаж ежедневно (пятиминутка называется).

Действительно, в этом большой смысл – напоминать сотрудникам о правилах и санкциях.

Фактически то, что изложено выше, является алгоритмом создания и обеспечения дисциплины. Статья маленькая, а для реализации изложенных в ней идей могут понадобиться месяцы, если не годы. Однако результат окупает вложенные усилия.