

Методом Кнута и Пряника

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

Время от времени сотрудники организаций совершают поступки, которые выходят за рамки их повседневных обязанностей и на которые руководители должны как-то реагировать. Я имею в виду разумную инициативу сотрудников и их успехи, а также неисполнение ими должностных обязанностей или нарушения дисциплины.

Итак, руководители должны реагировать, только, как это сделать? Есть Закон «О труде», в котором оговорены виды взысканий и частично описан порядок их наложения. Виды поощрения и порядок «наложения» там не оговорен.

Хотелось бы предложить некоторые механизмы для поощрений и взысканий.

В лекции предлагается административный механизм – создание «Положения о поощрениях и наказаниях» в организации. Далее изложение будет идти в стиле образца такого положения с комментариями. Конечно, прежде чем принимать такое положение в Вашей организации надо получить одобрение юриста, т.к. я не юрист и могу предложить что-нибудь с двусмысленным толкованием.

Положение о поощрениях и взысканиях в АО «ААА»

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее положение регулирует порядок поощрения и наложения взысканий в АО «ААА».
- 1.2. Настоящее положение доводится до всех сотрудников.
- 1.3. На каждого сотрудника отделом кадров ведется личная карточка. Все поощрения и взыскания отдаются приказами соответствующих начальников и вносятся в личную карточку. Начальник, поощривший или вынесший взыскание обязан убедиться, что соответствующие записи внесены в личную карточку сотрудника, а также письменно не реже чем раз в квартал доложить о поощрениях и взысканиях наложенных на подчиненных своему непосредственному начальнику.

(Комментарий: Раньше, в советские времена, это делалось. Кроме того, вносились записи в Трудовую книжку. Сейчас книжек нет, а часто нет и личных карточек. Однако в последнее время возрос интерес предприятий к Оценке своего персонала. Ведение таких карточек в отделе кадров или в подразделении заметно облегчило бы оценку).

- 1.4. Все поощрения и взыскания объявляются сотруднику только после письменного представления непосредственным начальником.

(В ином случае у непосредственно руководителя нет власти, уровень уважения к нему ниже, что снижает его возможности по управлению подчиненными).

2. Порядок поощрения

- 2.1. Каждый начальник обязан поощрять своих непосредственных подчиненных за разумную инициативу и успехи.

*(Поощрение сотрудников именно **обязанность** всех начальников. Кто-то может возразить, что ведь им платится заработная плата. Но за заработную плату сотрудник выполняет стандартный объем работы. Если Вы хотите, чтобы ваши*

сотрудники проявляли инициативу и развивали ваше предприятие, то надо поощрять такое поведение отдельно. Более того, социологические опросы показывают, что для сотрудников в среднем более важно признание их заслуг, а не заработная плата. Зарботная плата важнее, когда ее нет. А у сотрудников она уже есть. Хотелось бы отметить, что премия к празднику или другой дате не является поощрением, так как привязана к дате, а не к достижениям. Фактически такие премии воспринимаются сотрудниками как другая форма заработной платы. Они ждут ее к дате, а не улучшают результаты работы, чтобы получить ее. И очень сильно обижаются, если не получили или получили мало.)

2.2. Решение о поощрении отличившихся сотрудников принимается каждым начальником ежемесячно, по итогам месяца; ежеквартально, по итогам за квартал; ежегодно, по итогам работы за год.

(Если формально не закрепить эту норму и не начать контролировать ее исполнение, то многие начальники просто забудут о том, что сотрудников надо поощрять.)

2.3. Если начальник считает свои полномочия недостаточными для поощрения подчиненных, он обязан представить сотрудника соответствующему руководителю для поощрения властью этого начальника.

(Каждому начальнику надо предоставить возможность поощрять своих подчиненных. Это один из источников его власти, а следовательно и инструмент управления.)

2.4. Поощрения объявляются в приказе и доводятся до всего коллектива подчиненного начальнику, который принял решение о поощрении, за исключением такого поощрения, как снятие ранее наложенного взыскание, которое может быть сообщено сотруднику лично и конфиденциально.

(Я думаю, что нет никаких ограничений на издание приказа начальником любого подразделения по подчиненному ему подразделению. Но такое официальное признание даже без материального подкрепления будет играть мотивирующую роль. Объявление всему коллективу также очень важно, как с точки зрения общественного признания заслуг, так и в качестве указания коллективу, как они должны работать, чтобы получить такое же признание.)

2.5. Одновременно может быть снято только одно взыскание. Взыскание снимается только после того, как оно выполнило свою воспитательную роль.

(Во многих организациях не снимают взыскания, так как никто их не фиксирует. Однако зафиксированное в карточке взыскание будет влиять на сотрудника сильнее, чем просто выговор или приказ, про который все, кроме недоброжелателей, забыли. Те, кто помнит советские времена, помнят, как стимулировало снятие взыскания. И опять мне могут возразить. Ну зачем записывать эти взыскания. Если у человека их несколько, его надо увольнять. Я согласен и с таким мнением. Но мы знаем, что свободных специалистов на рынке труда практически нет. И часто взыскание может сыграть свою роль, а мы останемся с квалифицированным сотрудником.)

2.6. Благодарственные письма родным сотрудника зачитываются всему коллективу подразделения или всем сотрудникам организации.

2.7. Вручение ценных подарков производится в торжественной обстановке в

присутствии всех сотрудников соответствующего подразделения.

2.8. Виды поощрений.

В организации существуют следующие виды поощрений:

- объявление благодарности
- снятие ранее наложенного взыскания
- награждение грамотами, ценными подарками и деньгами
- присвоение почетных званий «Лучший сотрудник подразделения месяца, года»
- присвоение почетных званий «Лучший сотрудник организации месяца, года» с занесением в книгу почета организации.
- личное благодарственное письмо руководителя подразделения родным сотрудника
- личное благодарственное письмо Генерального Директора родным сотрудника
- занесение в Книгу Почета или на Доску Почета (в т.ч. и электронную)

(Конечно, видов поощрений может быть и больше. Все зависит от ресурсов организации и фантазии руководителей. Хотелось бы особенно остановиться на методах нематериального поощрения, которые были незаслуженно забыты у нас, но широко применяются в развитых странах. В моем опыте уже в последние годы есть случаи присвоения различных званий. Мотивирующий эффект от них был достаточно хорошим. Что касается писем родным сотрудника, то это хоть и ново для нас, но представьте, что будет, если ваши родные получат такое письмо от вашего начальника).

2.9. Полномочия должностных лиц

Каждый руководитель подразделения обязан поощрять сотрудников в нижеуказанных пределах.

(У каждого начальника должны иметь, в зависимости от уровня в иерархии организации, права и возможности по поощрению. Если этого не сделать и все оставить за первым руководителем, то какова вероятность, что сотрудников будут поощрять вовремя, или вообще поощрять? С точки зрения некоторых читателей сравнение, которое последует далее может показаться некорректным, но на мой взгляд оно верно отражает поведение людей. А сравнение такое.. Что будет, если дрессируя собаку вы дадите команду «Сидеть», а кусочек мяса вручите ей в конце месяца или года? Ваша собака перестанет развивать в себе необходимые Вам качества. Вы думаете, сотрудники ведут себя иначе?).

Руководитель отдела и подразделения имеет право на:

- объявление благодарности
- снятие ранее наложенного им самим взыскания
- присвоение почетных званий «Лучший сотрудник подразделения месяца, года»
- личное благодарственное письмо родным сотрудника

(Скорее всего, у линейного менеджера вряд ли будут материальные ресурсы для поощрения. Однако это зависит от многих причин. В некоторых случаях линейным руководителям отдельных подразделений можно выделять часть ресурсов для финансового или материального стимулирования сотрудников. В этом случае в

Положения должны быть оговорены полномочия начальника конкретного подразделения).

Руководители управления имеют право:

- объявление благодарности
- снятие ранее наложенного им самим или нижестоящими руководителями взыскания
- награждение грамотами
- награждение ценными подарками и деньгами в пределах _____ тенге, на сумму не более чем _____ тенге в квартал.
- присвоение почетных званий «Лучший сотрудник управления месяца, года»
- личное благодарственное письмо родным сотрудника

Генеральный Директор имеет право на:

- объявление благодарности
- снятие ранее наложенного взыскания
- награждение грамотами, ценными подарками и деньгами
- присвоение почетных званий «Лучший сотрудник организации месяца, года» с занесением в книгу почета организации.
- личное благодарственное письмо Генерального Директора родным сотрудника

(Вот здесь появилась Книга Почета. Для многих больших организаций с хорошей историей, такая Книга может служить хорошим дополнением к традициям)

3. Порядок наложения взысканий

(Хотелось бы обратить внимание на то, что употребляется слово «взыскание», а не «наказание». Именно это слово фигурирует в Законе. На мой взгляд, слово «взыскание» в этом случае означает наличие договорных отношений. "Взыскание" говорит о том, что по договору предприятие может "взыскать" понесенные потери. Именно такой подход, скорее всего, будет играть и воспитательную и сдерживающую роль. Однако в Законе упомянуты замечание, выговор, строгий выговор и расторжение трудового договора. И это конечно не взыскания, это наказания, т.к. предприятие ничего с этого не получает.)

3.1. При наложении взысканий начальники руководствуются ст. 94, 95, подпунктами 9) – 12) ст. 26 Закона «О труде в Республике Казахстан».

3.2. Наложение взысканий является **правом**, а не обязанностью руководителя.

(Руководитель обязан обратить внимание на любой проступок подчиненного, но может принять решение не накладывать взыскание).

3.3. Перед наложением взыскания руководитель обязан убедиться, что у подчиненного была возможность повести себя иначе, он знал о такой возможности, был соответствующим образом обучен и умел поступать надлежащим образом.

(В практике часто встречаются ситуации, когда у сотрудника не было возможности повести себя иначе, но, тем не менее, взыскание накладывается. Еще сложнее ситуация, когда сотрудник не подозревал о возможности вести себя иначе, его не обучили или не проинструктировали. Многие начальники считают, что если человек попал на ту или иную должность, то он по умолчанию знает все. Исходя из такого стереотипа, начальники не обучают подчиненных, но при этом требуют

от них по максимуму и взыскивают так же. Соответственно демотивируя своих сотрудников. Но даже если сотрудник и знает, как и что делать, это совершенно не означает, что он умеет это делать. Т.е. сотрудник должен быть обучен чаще всего не только знаниям, но и навыкам.)

3.4. До применения дисциплинарного взыскания с сотрудника должно быть затребовано письменное объяснение. Письменное объяснение хранится в личном деле сотрудника. Отказ сотрудника от письменного объяснения не может служить основанием для не наложения взыскания. В случае отказа сотрудника от письменных объяснение это отмечается в Приказе соответствующего руководителя о взыскании;

(Может случиться так, что вам понадобится уволить этого сотрудника в будущем. Наличие письменного объяснения заметно облегчит вам эту задачу. Даже приказ по организации или подразделению, как документ, зафиксировавший факты, в случае увольнения сотрудника уберезет вас от значительных потерь времени и средств, если вдруг сотрудник решит подать в суд.)

3.5. Взыскание налагается не позднее одного месяца с дня обнаружения проступка и не может быть наложено позднее шести месяцев со дня совершения;

(В данном случае приведено положение Закона. Но если брать во внимание психологические механизмы управления поведением людей, то взыскание, наложенное не в момент совершения проступка, а позже, теряет свой воспитательный смысл и, с большой вероятностью, приносит вред предприятию. Поясню это свое утверждение. Что происходит с человеком, когда ему выносят взыскание? Человек, вернее его организм, готовится к отражению агрессии. Т.е. рефлекторно выделяются гормоны, сужаются сосуды, учащается сердцебиение и т.д. Теперь представьте себе, что вы выносите взыскание в тот момент, когда человек хорошо работает. Делаете это раз, затем второй. И в момент хорошей работы у человека возникает защитная реакция. После нескольких повторений возникает условный рефлекс на работу, как на агрессивную среду. Человек перестает эффективно работать. Поэтому рекомендация такая, по возможности налагайте взыскание немедленно в момент совершения проступка.)

3.6. За каждый проступок налагается только одно взыскание;

(Воистину неистребимо желание многих начальников наказывать по полной программе: и выговор объявить, и премии лишить, и еще что-то придумать. Или один начальник объявляет взыскание, другой добавляет от себя второе и т.д. Взыскание должно быть одно и соответствовать тяжести проступка).

3.7. Приказ о наложении взыскания доводится до провинившегося сотрудника под расписку. Копия Приказа с росписью хранится в личном деле сотрудника;

(Если не получить роспись сотрудника, то после следующего проступка он честно может заявить, что ничего не знал. Более того, отсутствие такой расписки в случае судебного иска от сотрудника может привести к его заявлению о том, что приказ составлен задним числом.)

3.8. Запрещено накладывать коллективные взыскания;

(Наложение коллективных взысканий часто приводит к наказанию невиновных. Более того, такая практика приводит к возникновению круговой поруки в

коллективах. А круговая порука не позволит вам разбираться с причинами нарушений в дальнейшем, что ухудшит или результаты работы или возможность развития для предприятия.)

3.9. При применении взыскания учитывается тяжесть проступка.

(Неадекватное взыскание приводит или к снижению его воспитательной роли, при слабом взыскании. Или к демотивации коллектива, когда взыскание расценивается как излишне сильное.)

3.10. О наложении взыскания сотруднику сообщается, как правило, конфиденциально. В крайних случаях, с целью воспитания и обучения коллектива, взыскания, без указания имен и фамилий, могут обсуждаться:

- при наложении взыскания на линейного сотрудника – всем коллективом;
- при наложении взыскания на руководителей – в кругу руководителей, стоящих в иерархии организации на уровне не ниже руководителя, которому объявляется взыскание.
- запрещено унижать личное достоинство сотрудника или допускать грубость.

(Объявление сотруднику о взыскании в присутствии других может унижить достоинство взрослого человека и снизить его мотивацию к работе. Другие сотрудники могут воспринять такой способ объявления о взыскании так же неэтичным. Часто, объявление о взыскании в присутствии других делается начальником в порыве эмоций, лишает сотрудника возможности дать объяснения. А начальник после разбирательства уже не может отменить взыскание, так как оно накладывалось в присутствии зрителей. Более того, такое объявление взыскания снижает авторитет сотрудника среди коллег, что может ослабить взаимодействия с другими при работе.

Уже после объявления взыскание оно может обсуждаться, но в кругу сотрудников, находящихся на одном уровне в иерархии организации и в пределах подразделений, подчиняющихся начальнику, объявившему взыскание.)

3.11. Запрещается делать замечания руководителям в присутствии подчиненных или сотрудников, стоящих ниже в иерархии организации.

(Объявление о взыскании руководителю в присутствии его подчиненных или лиц, стоящих ниже в иерархии организации, приводит к снижению авторитета и власти этого руководителя, а, следовательно, снижает его способность управлять.)

3.12. Если руководитель по тяжести проступка признает свою власть недостаточной, он письменно ходатайствует о наложении взыскания старшим начальником. Старший начальник не имеет права уменьшить взыскание по причине строгости если руководитель, применивший взыскание не превысил своей власти. Старший начальник имеет право увеличить строгость взыскания своей властью.

(У каждого руководителя в организации есть своя власть. Если ее не хватает, каждый начальник должен иметь возможность обратиться к своему руководителю за поддержкой. С другой стороны, руководитель не должен иметь возможностей лишить власти нижестоящего менеджера, так как это опять таки снизит авторитет последнего среди подчиненных.)

3.13. Виды взысканий

На сотрудника могут быть наложены следующие взыскания:

- замечание
- выговор
- строгий выговор
- расторжение индивидуального трудового договора

Кроме того, сотруднику может вручено письмо-предупреждение о том, что на него будет наложено взыскание в случае повтора тех или иных действий.

Материальные взыскания могут быть наложены на сотрудника только в соответствии с Главой 9 Закона «О труде».

(Другие взыскания, за исключением материальной ответственности в определенных случаях, Законом не предусмотрены. Случаи материальной ответственности так же четко оговорены. Поэтому работодатель не имеет права штрафовать сотрудника или снижать ему заработную плату. Однако, прямо скажем, многие руководители нашли различные способы обойти это положение Закона. Как такой обход деморализует коллективы, знают только те, кто подвергался таким санкциям. По крайней мере, деловой энтузиазм снижается мгновенно.

Хочется добавить, что частое взыскание – лишение премии, в принципе лишено логики, так как премии начисляются за результаты работы, которые лучше запланированных. Если этих результатов нет, то и не за что начислять премию. Если результаты есть, то может выплатить эту премию за результаты, а наказать так, как положено по Закону. И сделать это одновременно. При этом велика вероятность, что коллектив воспримет это с пониманием и ответит нормальной работой.)

3.14. Полномочия должностных лиц

Руководители подразделений имеют право объявлять замечания.

Руководители управлений имеют право объявлять замечания и (строгие) выговоры.

Генеральный Директор имеет право объявлять замечание, (строгий) выговор или расторгать трудовой договор. С целью избежания трудовых споров перед наложением такого взыскания, как расторжение трудового договора, по решению Генерального Директора может проводиться служебное расследование с фиксацией всех необходимых фактов. О проведении служебного расследования издается Приказ.

(И опять, у каждого начальника в организации должен быть свой уровень дисциплинарной власти, что в своей части определяет власть начальника и его возможности управлять в целом.)

Способы поощрения и наказания, изложенные в данной лекции, не отражают, безусловно, все, что можно сказать по этому поводу. Но я надеюсь, что идеи, которые были изложены, помогут руководителям реальных организаций или подразделений лучше управлять поведением своих сотрудников, используя давно известный метод Кнута и Пряника.