

ДМИТРИЙ КОРНЕЕВ

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ.

ПРИВИВКА ОТ НАРУШЕНИЙ

**НАКАЗАЛИ.
СРАБОТАЛО?**



**Практическое руководство
по применению взысканий.**

18+

Дмитрий Корнеев

Прививка от нарушений

«Автор»

2026

Корнеев Д.

Прививка от нарушений / Д. Корнеев — «Автор», 2026

Взыскание — непопулярный инструмент в арсенале руководителя: его избегают, боясь испортить отношения и демотивировать подчинённого. А когда терпение заканчивается и взыскание применяют, то делают это на эмоциях, получая вместо порядка обиды и конфликты. Это разочаровывает и провоцирует дальнейший отказ от взысканий как инструмента управления. Руководство научит применять взыскание так, чтобы ошибок не было, и в итоге взыскание станет эффективным инструментом влияния на поведение подчинённых. Внутри — пошаговый алгоритм от фиксации нарушения до беседы, речевые модули и примеры.

© Корнеев Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

О книге.	5
От автора.	6
Модуль 1. Что такое взыскание.	7
Что такое взыскание как инструмент управления.	8
Сила и слабость взысканий.	9
Применение взысканий.	10
Самопроверка "Что такое взыскание".	11
Памятка "Что такое взыскания".	13
Модуль 2. Фиксация нарушения.	14
Алгоритм фиксации нарушения.	15
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Дмитрий Корнеев

Прививка от нарушений

О книге.

Сотрудники должны делать то, что нужно, вовремя и с нужным качеством. Когда этого нет, нет и результата, а вы тратите время, нервы и силы на разбор с нерадивыми подчинёнными. А если нарушения повторяются — вы теряете управляемость, ваша эффективность как руководителя снижается.

Эта книга — о том, как превратить взыскание в инструмент долгосрочного воздействия на персонал. Вы получите чёткую последовательность шагов: как зафиксировать нарушение, как построить беседу и какие слова говорить, чтобы у сотрудника пропало желание нарушать снова.

От автора.

За 20 с лишним лет работы в качестве бизнес-тренера, коуча и директора по персоналу я провёл сам или разобрал с руководителями сотни бесед по дисциплинарным нарушениям: от мелких опозданий до серьезных и систематических нарушений. Был свидетелем того, как из-за одной неудачной фразы при вынесении взыскания терялся авторитет и должность. И как после правильно выстроенного разговора дисциплина в коллективе выравнивалась на месяцы вперед.

В эту книгу я собрал только то, что работало в реальных беседах. Минимум теории, максимум алгоритмов и готовых речевых конструкций, которые вы примените уже завтра.

Модуль 1. Что такое взыскание.

Содержание.

Что такое «взыскание» как инструмент управления.

Сила и слабость взысканий.

Применение взысканий.

Самопроверка. Модуль "Что такое взыскание".

Памятка. Модуль "Что такое взыскание".

Что такое взыскание как инструмент управления.

Определение взыскания.

Взыскание — это реакция руководителя на нарушение или ненадлежащее исполнение сотрудником своих обязанностей.

- Взыскание — это инструмент управления поведением людей, а не разовая реакция на нарушение.
- Основание для взыскания — зафиксированный факт нарушения.
- Взыскание применяется только при нарушении тех правил, с которыми сотрудник был ознакомлен заранее.

Важно! Без доказанного факта нарушения взыскание незаконно и неэффективно.

Зачем применять взыскание.

Главная цель вынесения взыскания — не наказать за совершённое нарушение, а предотвратить его повторение в будущем.

- Взыскание не отменит совершённый проступок и не компенсирует ущерб.
- Это «прививка»: неприятная процедура, которая формирует память о недопустимости поведения.
- Цель достигнута, если сотрудник понял границы и не повторяет ошибку.

Важно! Эффективность воздействия на нарушителя измеряется не тяжестью наказания, а отсутствием рецидива.

Виды управленческих взысканий.

Руководитель использует четыре основных вида взысканий:

- Замечание — мягкая форма, сигнал о недопустимости действия (устное, с объяснительной, письменное).
- Выговор — официальное порицание за серьёзные или систематические нарушения, оформляется приказом, может фиксироваться в личном деле.
- Депремирование — материальное воздействие, «наказание рублём». Применяется только вместе с письменным замечанием или выговором.
- Угроза увольнения — предупреждение о возможном расставании, крайняя мера воздействия на рецидивистов.

Важно! Выбор инструмента зависит от тяжести проступка, частоты повтора и статуса сотрудника.

Сила и слабость взысканий.

Сильные стороны взысканий.

Взыскания — это быстрый и недорогой способ восстановить порядок и дисциплину.

- Скорость. Беседа о нарушении длится 1–2 минуты, оформление приказа — не более часа.

- Дешевизна. Основные затраты — время руководителя и бумага для приказа.

- Действенность. Инструмент работает, если сотрудники видят, что руководитель готов применять все меры вплоть до увольнения.

Важно! Слова руководителя имеют вес, только когда сотрудники знают, что за ними последуют реальные действия.

Слабые стороны взысканий.

Злоупотребление взысканиями может разрушить мотивацию сотрудников и климат в коллективе.

- Демотивация. Раннимый сотрудник может уволиться даже после устного замечания.

- Нездоровый климат. Частое использование «кну́та» создаёт атмосферу страха и избегания.

- Появление неформального лидера. Жёсткий стиль руководителя может сплотить коллектив для борьбы с ним.

Важно! Нарушение процедуры некоторых взысканий чревато обращением сотрудника в суд или трудовую инспекцию.

Применение взысканий.

Как выбирать вид взыскания.

Выбор вида взыскания определяется тяжестью нарушения и его повторяемостью.

- Замечание — при незначительных или первых нарушениях (незначительное первое опоздание, мелкая ошибка).
- Выговор — при повторных нарушениях или более серьёзных проступках (невыполнение должностных обязанностей, игнорирование указаний и т.п.).
- Депремирование — как усиление к замечанию или выговору, но только при наличии непогашенного замечания или выговора.
- Угроза увольнения — применяется при систематическом повторении серьёзных нарушений, когда другие меры исчерпаны.

Важно! Повторение нарушения должно вести к усилению наказания. Отсутствие усиления подтолкнёт сотрудника к новым нарушениям.

Принципы применения взысканий.

Чтобы взыскания стали инструментом управления, соблюдайте пять принципов:

- Информированность. Убедитесь, что сотрудники знают правила и последствия их нарушения.
- Единство требований. Правила едины для всех, исключения дают привилегии для нарушителя.
- Неотвратимость наказания. Наказывайте, если обещали. Пустые угрозы обесценивают управление.
- Усиление наказания. За повторное нарушение наказывайте строже, чем за первое.
- Неизменность правил. Пока правило не отменено официально, оно обязательно для выполнения.

Важно! Сотрудники проверяют границы дозволенного. Если руководитель не реагирует или делает исключения — нарушения становятся системой.

Самопроверка "Что такое взыскание".

Ситуации для самопроверки.

Ниже приведены управленческие ситуации. В каждой из них руководитель допустил ошибку: нарушил принцип, неправильно выбрал вид взыскания или неверно понял его цель.

Ваша задача — прочитать ситуацию и определить, в чём именно состоит ошибка. Вопрос после каждой ситуации поможет вам понять, на что обратить внимание. Подумайте над ответом, а затем перейдите на следующую страницу, где приведён разбор ситуаций, и сравните свой ответ с приведённым разбором ситуации.

Ситуация 1. Сотрудник впервые опоздал на 10 минут, но подготовил срочный договор. Руководитель сказал: «Ты молодец, что подготовил договор, поэтому опоздание прощаю. В следующий раз предупреждай».

Вопрос:какой из принципов применения взысканий нарушен?

Ситуация 2. Сотрудник второй раз за месяц не сдал отчёт. Руководитель вызывает его и объявляет устное замечание, аргументируя: «В прошлый раз я делал замечание, это второе. Не хочешь проблем — исправляйся».

Вопрос:какой принцип нарушен и к чему это приведёт?

Ситуация 3. Руководитель объявил сотруднику о депремировании за грубую ошибку: «Не удивляйся, в этом месяце у тебя минус 30% от дохода».

Вопрос:какое условие применения депремирования нарушено?

Ситуация 4. Руководство компании потребовало жёстко бороться с опозданиями. Ведущий инженер с 15-летним стажем опоздал на 5 минут — руководитель вынес выговор. Инженер написал заявление на увольнение.

Вопрос:каковы причины потери важного для компании сотрудника?

Ситуация 5. Руководитель трижды выносил письменные замечания одному и тому же сотруднику за одни и те же ошибки. Сотрудник продолжает ошибаться.

Вопрос:какое действие руководитель должен был предпринять после первого повтора нарушения?

Разбор ситуаций.

Ситуация 1. Руководитель простил опоздание за подготовленный договор.

Разбор ошибки. Опоздание — это нарушение, договор — оправдание нарушения: если принимать оправдания, то правила перестают работать. Руководитель нарушил правило неотвратимости наказания, ему надо было применить взыскание за опоздание.

Ситуация 2. Повторил взыскание при повторе нарушения.

Разбор ошибки. При повторном применении того же взыскания за то же нарушение, сотрудник решает, что руководитель не готов идти дальше, и перестаёт воспринимать наказа-

ние всерьёз. Руководитель нарушил принцип усиления взыскания, сотрудник повторит нарушение.

Ситуация 3. Депремирование без письменного замечания или выговора.

Разбор ошибки. Депремирование — не форма взыскания, а форма усиления взыскания; применяется только вместе с письменным замечанием или выговором. Руководитель нарушил правило применения депремирования, сделав его незаконным.

Ситуация 4. Выговор ведущему инженеру за первое опоздание на 3 минуты.

Разбор ошибки. Выговор — это санкция за серьёзные или систематические нарушения. За первое незначительное нарушение применяется замечание, а не выговор. Руководитель выбрал неверный вид взыскания, чем демотивировал опытного сотрудника.

Ситуация 5. Руководитель повторяет взыскание, сотрудник повторяет нарушение.

Разбор ошибки. Сотрудник видит, что взыскание не меняется, и перестаёт реагировать. Чтобы нарушения прекратились, нужно усиление взыскания сразу после того, как совершается повтор нарушения. После первого повтора нарушения руководитель должен был либо объявить письменный выговор.

Памятка "Что такое взыскания".

- Взыскание — это не эмоциональная реакция, а инструмент управления, который применяется осознанно и системно.
- Взыскания применяют, чтобы предотвратить повторение нарушения, а не наказать за совершённое.
- Выбор взыскания: от легкого при первом незначительном нарушении до тяжёлого при повторе нарушения или тяжёлом нарушении.
- Принципы применения: информированность о правилах, единство требований для всех, неотвратимость наказания, усиление санкций при повторе и неизменность правил.

Модуль 2. Фиксация нарушения.

Содержание.

Алгоритм фиксации нарушения.

Пошаговая инструкция по применению алгоритма фиксации нарушения.

Самопроверка. Модуль "Фиксация нарушения".

Памятка. Модуль "Фиксация нарушения".

Алгоритм фиксации нарушения.

Шаги алгоритма.

Алгоритм фиксации нарушения состоит из 4 шагов.

- Шаг 1. Назвать действие сотрудника.
- Шаг 2. Назвать нарушенное правило.
- Шаг 3. Назначить место и время встречи.
- Шаг 4. Завершить общение.

Важно! Фиксация нарушения - это первый этап, который делает взыскание в глазах сотрудника законным и неоспоримым.

Логика алгоритма.

Шаги алгоритм

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.