

ЛЕОН ВЕЙНС

An abstract geometric design featuring a light beige background with a large, faint, stylized '2' shape. Overlaid on this are several thin black lines and four orange dots. A horizontal line with an arrow pointing right starts from the left edge and ends at an orange dot. A vertical line with an arrow pointing down starts from this dot and ends at another orange dot. A horizontal line with an arrow pointing right starts from a third orange dot and ends at a fourth orange dot. A vertical line with an arrow pointing up starts from this dot and ends at the first orange dot, completing a square loop. The title 'УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРАВИЛАМ' is centered within this design.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРАВИЛАМ

КАК ВЫСТРОИТЬ
РАБОТАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

Леон Вейнс

Управление по правилам.

Как выстроить

работающие процессы

<https://litres.ru/74646082>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Я думал, это делает другой». Сколько рабочих дней вы уже потеряли из-за этой фразы?

Если сроки спасают ночными авралами, а любое решение требует вашего звонка, пора менять порядок работы. Здесь вы найдёте, с чего начать: закрепить обязанности, сделать требования понятными, наладить взаимодействие отделов и добиваться исполнения правил. Разбор управленческих ошибок поможет увидеть, где руководитель сам создаёт срочность, мешает сотрудникам и провоцирует перекладывание ответственности.

Купите эту книгу, если хотите однажды закончить рабочий день вовремя, не оставив после себя хаос.

Содержание

Предисловие	4
Часть 1. Соблюдать правила и законы	8
Глава 1. Управление людьми должно опираться на правила	8
Глава 2. Деловой подход: не позволяйте правилам оставаться пустым звуком	36
Глава 3. Строгая дисциплина: хорошее поведение проистекает из хороших привычек	84
Глава 4. Разумность и справедливость: уметь управлять и при этом оставаться гибким	101
Конец ознакомительного фрагмента.	119

Управление по правилам. Как выстроить работающие процессы

Предисловие

Предисловие

Говорят: «Без правил нет порядка». Как государству нужны законы, так и предприятию необходимы понятные правила, на которые можно опереться в повседневной работе. Эффективная система внутренних норм и процедур — признак слаженно работающего коллектива. Без общих требований к поведению сотрудников коллектив теряет единство и сплочённость.

Строгие правила не всегда оставляют руководителю полную свободу действий, зато помогают обеспечить стабильность и эффективность работы предприятия. Пока компания невелика, а её деятельность проста, руководитель может во многом полагаться на личный опыт и интуицию. Но когда штат вырастает до сотен, тысяч и даже десятков тысяч человек, а активы компании увеличиваются, руководитель уже не в состоянии лично контролировать всё.

Управление компанией нельзя строить на том, что руко-

водитель ежедневно следит за каждым сотрудником. Оно должно опираться на разумно устроенные процессы и чёткие должностные инструкции, чтобы каждый знал, что ему поручено, как выполнять свою работу и чего делать нельзя. Это признак зрелой организации и залог её устойчивого развития.

Эффективное управление требует научного подхода: людьми руководят с помощью ясных правил, а работу организуют по установленным процедурам, не полагаясь исключительно на волю начальника. В управлении, зависящем только от личности руководителя, есть ряд существенных недостатков.

Во-первых, ввиду ограниченности индивидуального интеллекта и уровня подготовки в процессе «правления личностью» возникают те или иные проблемы. «Правление личностью» носит явно произвольный характер, лишено научной обоснованности, что затрудняет адаптацию сотрудников.

Во-вторых, «правление личностью» носит авторитарный характер, лишённо демократичности, что приводит к частым ошибкам в принятии решений и напряжённости в межличностных отношениях. Поскольку в «правлении личностью» главную роль играет человек, неизбежно возникает явление «какой правитель, такие и подданные», что вызывает у сотрудников ощущение несправедливости и не способствует «гармонии в коллективе».

В-третьих, «правление личностью» часто не может пре-

одолевать барьер личных связей: вознаграждение близких и наказание чужих, а также назначение на должности исключительно по семейным соображениям приводят к тому, что руководитель постепенно теряет авторитет и способность объединять коллектив.

В-четвертых, «правление личностью» решает лишь симптомы, но не устраняет причины. Из-за «правления личностью» невозможно сформировать четкие правила и нормы, что не способствует формированию корпоративной этики и корпоративной культуры.

Западные предприятия прошли долгий путь в области институционализированного управления: от теории и практики научного управления «отца менеджмента» Тейлора в эпоху промышленной революции до создания Вебером теоретической системы институционализированного управления — они накопили огромный запас ценного теоретического и практического опыта. Несмотря на то, что сегодня появляется множество теорий гуманистического управления, и многие известные крупные компании на их основе постоянно внедряют институциональные инновации, добиваясь обнадеживающих результатов, сформировавшаяся система управления по-прежнему остается основой для их инноваций.

Конечно, система управления не является чем-то неизменным: по мере развития и изменений в обществе в компаниях часто возникают новые правила; в то же время с течением

нием времени старые правила также необходимо постоянно пересматривать и совершенствовать с учетом обстоятельств. В процессе внедрения правил необходимо не только подчеркивать их строгость, но и проявлять искусство, гибкость и человечность. Управление людьми с помощью правил и выполнение дел в соответствии с положениями не обязательно означают, что руководство и управление будут жесткими и скучными, ведь управление людьми требует не только соблюдения правил, но и применения соответствующих методов и навыков.

«Заточка ножа не мешает рубить дрова». Найдя немного времени среди множества повседневных дел, чтобы прочитать эту книгу, вы сможете повысить эффективность своей работы, укрепить профессиональные навыки и научиться управлять людьми с большей лёгкостью.

Часть 1. Соблюдать правила и законы

Глава 1. Управление людьми должно опираться на правила

В стране есть законы, в семье — свои правила

Как гласит пословица: «В стране есть законы, в семье — свои правила». Это означает, что любая организационная форма — будь то государственные органы, предприятия, учреждения, общественные организации или даже семья — должна иметь свой набор правил, и именно этот набор правил — нормативные акты в сфере управления различными организациями — и является тем «законом» в управлении, о котором пойдет речь в этой книге.

Следует пояснить, что правовая система в государственном смысле не входит в сферу охвата данной книги, поскольку она основана на принудительной силе государства, на которую воля отдельного человека не может повлиять. В данной книге речь идет о том, как в рамках, установленных государственным законодательством, создать наши собственные «законы» управления, то есть разработать ряд строгих, научно обоснованных и эффективных систем управления, обес-

печивающих рациональное и эффективное функционирование организации. Именно здесь возникает понятие «система управления».

Система управления — это система, определяющая рамки деятельности по основным аспектам нормального функционирования организационной структуры и регулирующая коллективное взаимодействие. Система управления является основой для внедрения институционализированного управления в организации. Государство может прогрессировать только при соблюдении верховенства закона, а различные организации могут устойчиво развиваться только при соблюдении «верховенства закона»; это «верховенство закона» и есть институционализированное управление.

В романе «Сон в красном тереме» рассказывается: умерла Цинь Кэцин, жена Цзя Жуна из Нингоуфу, и в Нингоуфу устроили грандиозные похороны. Каждый день в дом стекались скорбящие, как рыбы в реке, и как внутри, так и снаружи было чрезвычайно много дел, поэтому срочно потребовался человек с управленческими способностями, который помог бы все организовать. Отец Цзя Жуна, Цзя Чжэнь, пригласил Ван Сифэн из Ронгоуфу, чтобы она занялась делами Нингоуфу.

Первым делом, которое Ван Сифэн сделала по прибытии в Нингоу-фу, было введение системы управления персоналом. У каждого была своя работа, каждый нес свою ответственность, никто не перекладывал обязанности на других: кто

что делает, кто за что отвечает, кто проводит проверку, как поступать в случае ненадлежащего выполнения работы — всё было ясно и упорядочено. В этом коллективе из ста-двухсот человек без чётких правил и положений неизбежно царил бы хаос. Затем Ван Сифэн ввела систему учета рабочего времени и систему управления материальными ценностями, четко определив, когда проводится перекличка, когда подается завтрак, когда выдаются и принимаются вещи, когда необходимо обращаться за разрешением, кто за что отвечает и кто что получает. Благодаря введению систем управления персоналом, рабочим временем и материальными ценностями удалось избавиться от таких недостатков управления в Нингоуфу, как беспорядок, суматоха, перекладывание ответственности и бездельничанье.

«Правление людьми» уступает «правлению законом»

Для достижения целей организации система управления является одним из эффективных средств и методов. Корпоративные правила, служащие нормой поведения сотрудников, позволяют упорядочить различные виды деятельности предприятия. На поле боя войска с суровой военной дисциплиной объединяются в единое целое, а отряды с распушенной дисциплиной превращаются в беспорядочную толпу и зачастую терпят полное поражение. Точно так же некоторые предприятия часто придумывают гениальные ходы и неиссякаемые идеи, но без строгой системы управления даже самые гениальные ходы и идеи остаются лишь мимолетным явле-

нием. А для внедрения «правления законом» в рамках институционального управления необходимо покончить с концепцией «правления людьми».

Поскольку ум и уровень подготовки отдельных людей ограничены, в процессе «правления людьми» возникают те или иные проблемы, а именно:

① «Правление людьми» носит явно произвольный характер, лишен научной обоснованности, что затрудняет адаптацию сотрудников.

② «Правление личностью» носит авторитарный характер и лишено демократичности, вследствие чего очень легко допускать ошибки при принятии решений, а межличностные отношения легко становятся напряжёнными. «Правление личностью» ставит человека во главу угла, что неизбежно приводит к появлению явления «какой правитель, такие и подданные», что вызывает у сотрудников ощущение несправедливости и не способствует «гармонии в коллективе».

③ «Управление личностью» часто не может преодолеть барьер личных связей: как только возникают случаи «поощрения близких и наказания чужих» или «назначения на должности исключительно по семейным связям», руководитель постепенно теряет авторитет, а коллектив — сплочённость.

④ «Правление людьми» может устранять лишь симптомы, но не устраняет причины. «Правление людьми» не способно сформировать четкие правила и нормы, что не способствует

ет формированию корпоративных традиций, корпоративной культуры и корпоративной этики.

Некоторые считают, что образование может заменить институты, однако на самом деле эти два элемента дополняют друг друга. Обучение и подготовка сотрудников необходимы, но не являются панацеей; образование не может заменить институты.

Система — это правила. Известные предприятия как в стране, так и за рубежом придают большое значение «праву», и все они обладают совершенными и разумными правилами и механизмами обеспечения их соблюдения. Например, одна из важных причин, по которой электроника японской компании «Тошиба» выглядит «сияющей, изящной и привлекательной» и пользуется огромной популярностью во всем мире, заключается в строгих требованиях к чистоте в сверхчистых цехах: женщинам-работницам строго запрещено наносить пудру, мужчины должны быть гладко выбриты, а во время работы категорически запрещено разговаривать, кашлять или чихать, чтобы не вызвать колебания воздуха и не поднять пыль. На американском заводе по производству зубчатых станков «Глиссен» действуют очень строгие правила техники безопасности: при входе в цех, независимо от того, идет ли речь о работе или просто о прохождении мимо, необходимо носить защитные очки, обувь с жесткой подошвой и заправлять галстук за рубашку; за несоблюдение правил техники безопасности предусмотрены очень суровые

наказания.

Пусть правила говорят сами за себя

Есть одна история о «одном кнута». Суть этой истории заключается в следующем: в старинном британском Кембриджском университете был один известный ректор, который умело управлял учебным заведением и воспитал множество студентов, прославившихся на весь мир. Кто-то спросил его, почему ему удастся так хорошо управлять университетом, и этот знаменитый ректор ответил, что это потому, что он использует «один кнут» для наказания непослушных и нестремящихся к успеху студентов, а также строго соблюдает принцип «награда и наказание». История о «одном кнута» встречается и во многих других источниках; возможно, главным героем там был не ректор Кембриджа, а кто-то другой, но общий смысл остаётся тем же: если существует строгая и научно обоснованная система, которая неукоснительно соблюдается, то можно гарантированно обеспечить эффективное управление учебным заведением и подготовить хороших студентов. «Один кнут» в данном контексте фактически является синонимом разумной системы, способной обеспечить строгое соблюдение правил. Это касается не только управления учебными заведениями: в определённой степени для управления предприятием также необходим такой «один кнут».

Что такое корпоративная система? Это совокупность письменных или неписаных правил, или, иными словами,

различные «подходы» к управлению и ведению бизнеса, отмеченные индивидуальным «почерком» компании. Система не только регламентирует поведение сотрудников, очерчивая разумные рамки, в которых оно должно укладываться, но и одновременно гарантирует и поощряет свободу действий в этих рамках; или, говоря проще, система — это своего рода метка или символ, который разделяет поведение сотрудников на «соответствующее интересам компании» и «несоответствующее интересам компании». Руководители и лица, принимающие решения в компании, могут на этом основании принимать меры по поощрению трудолюбивых и наказанию ленивых, вознаграждая «поведение, соответствующее интересам компании», и наказывая «поведение, не соответствующее интересам компании», тем самым эффективно стимулируя сотрудников к самодисциплине и повышению эффективности управления организацией. Благодаря такой системе поощрений и наказаний различные правила и положения компании также внедряются и укрепляются.

В работе должны быть четкие правила

В деловых кругах популярно модное выражение «управление по принципу ящика». Что такое управление по принципу ящика? Представьте себе конструкцию ящика: со всех четырех сторон имеются перегородки, а посередине — пространство для хранения. Такая конструкция, с одной стороны, предотвращает выпадение предметов из ящика за верхний или нижний край или выскальзывание за его пределы;

с другой стороны, внутри ящика имеется определённое пространство, представляющее собой зону свободного перемещения предметов. «Управление по принципу ящика» заключается в том, чтобы рассматривать компанию как ящик: менеджеры и высшее руководство компании разрабатывают набор правил, процедур, организационной структуры и ценностей, которые затем используются в качестве критериев оценки эффективности сотрудников.

Фактически, у каждой компании может быть своя «коробка», окружённая различными правилами, а степень строгости этих правил определяется «материалом», из которого она построена. Разные «коробки» могут оставлять разное пространство, но пространство для проявления инициативы сотрудников должно быть достаточным.

Китайские компании и предприятия издавна привыкли к «правлению личности», а не к «верховенству закона», то есть в любых делах, больших и малых, последнее слово остается за руководством, и практически нет четких правил, которым можно было бы следовать. Верховенство закона же подразумевает разработку компанией полного свода правил и положений, благодаря которому для любого вопроса найдется соответствующая норма. После принятия этих правил и положений еще более важным моментом становится «неукоснительное соблюдение закона». В «Военном искусстве Сунь-цзы» отмечается: необходимо установить чёткие правовые нормы и строго дисциплинировать войска с помощью тща-

тельной подготовки; чрезмерная мягкость и излишняя мягкость по отношению к солдатам приведут к тому, что солдаты не будут строго выполнять приказы, в результате чего войска погрузятся в хаос и станут неуправляемыми. Конкуренция, с которой сталкиваются современные компании, по своей жестокости не уступает сражениям на поле боя, и без строгой дисциплины и безусловного выполнения приказов победа невозможна.

В древности, когда Шан Ян проводил реформы, он вывесил объявление: тот, кто сможет перенести этот брусок к южным воротам города, получит 5 лиан золота. В то время люди относились к этому скептически и в частных беседах активно обсуждали это. В этот момент из толпы выступил один сильный мужчина, взвалил бревно на плечи и доставил его к южным воротам. Шан Ян немедленно вручил ему награду, и только тогда люди осознали всю серьезность законодательства Шан Яна. С тех пор понимание людьми серьезности закона достигло определенного уровня.

Правила и положения компаний и предприятий также должны отражать справедливость и строгость. С целью повышения оборота один из торговых центров Пекина ввёл политику щедрого вознаграждения сотрудников с очень высокими показателями продаж. В то время сотрудники центра не осознавали в полной мере серьёзность этих правил, но когда один из сотрудников, показавший результаты, значительно превосходившие результаты обычных сотрудников, полу-

чил за это щедрую награду в размере 20 000 юаней, сотрудники впервые по-настоящему оценили вес этих правил, и с тех пор все правила компании стали предметом пристального внимания сотрудников. Сознание сотрудников в отношении строгого соблюдения правил и положений значительно укрепилось, что привело к повышению эффективности работы всего центра. Положения правил и положений не воспринимаются сотрудниками на слух, а должны быть осознаны, запомнены и выполнены ими от всего сердца. Внедрение правил и положений компании с помощью типичного примера, позволяющего сотрудникам различать добро и зло, понимать, что можно, а что нельзя, оказывает гораздо большее убедительное воздействие, чем бесконечные нравоучения.

Без правил нет порядка

«Без правил не бывает порядка» — эта древняя пословица хорошо иллюстрирует важность порядка. Все мы знаем, что при отсутствии четких правил, положений и процедур в работе очень легко возникает хаос. Если приказы не выполняются, а правила игнорируются, и каждый действует по своему усмотрению, это приводит к беспорядку и расточительству, а это очень плохо. Ниже приведены несколько типичных ситуаций беспорядка и хаоса, с которыми часто сталкиваются предприятия.

(1) Беспорядок, вызванный неясным распределением обязанностей

Во многих компаниях часто возникают ситуации, когда

из-за нерациональных систем и организационных решений какая-то работа, казалось бы, находится в ведении двух отделов, но на самом деле ни один из них не несет за неё реальной ответственности. При этом оба отдела постоянно спорят и перекладывают ответственность друг на друга, что превращает изначальный порядок в хаос и приводит к огромным потерям.

(2) Беспорядок, вызванный низким уровнем профессиональной подготовки

Низкий профессиональный уровень и несоответствие компетенций требованиям работы также приводят к беспорядку. В одном случае отдел и сотрудники, которые должны выполнять определенную работу, из-за недостаточной компетентности приводят к хаосу и беспорядку в работе; в другом случае, при смене отделов или персонала, неэффективная передача дел и недостаточное взаимодействие приводят к тому, что сложившиеся рабочие процессы часто нарушаются, что искусственно увеличивает время, необходимое для восстановления «порядка» после «беспорядка».

(3) Беспорядок в бизнес-процессах

Поскольку большинство предприятий используют вертикальную структуру подразделений, основанную на линейно-функциональной системе, это приводит к серьезному разрыву в горизонтальных бизнес-процессах. Большинство подразделений в первую очередь задумываются о том, удастся ли добросовестно выполнить ту или иную задачу в рамках

своего отдела, и редко задумываются о том, как помочь соответствующим подразделениям в ее успешной реализации; при этом в центре внимания обычно находится собственное подразделение, а не сама работа: процессы не поддерживают подразделения, а, наоборот, должны подстраиваться под них, что приводит к хаосу в процессах, затрудняет выполнение работы, требует постоянной координации и увеличивает управленческие издержки.

(4) Беспорядок, вызванный недостаточной координацией

В некоторых случаях четко не определено, какой отдел должен нести ответственность за ту или иную работу, и она оказывается в «сегменте разрыва» между отделами. В таких ситуациях между отделами отсутствует дух сотрудничества и стремление к взаимодействию: каждый из них занимает выжидательную позицию, полагая, что ответственность лежит на другом отделе. В результате никто не берет на себя ответственность за работу, и изначально незначительные проблемы превращаются в серьезные.

Неэффективная координация является одной из самых значительных причин растраты ресурсов в управленческой деятельности; она не позволяет всей организации сформировать сплоченность, приводит к отсутствию коллективного духа и координации, что, в свою очередь, ведет к низкой эффективности работы.

(5) Беспорядок, вызванный несоблюдением правил

Поступая по своему усмотрению, рассматривая правила

и положения компании как нормы, которые должны соблюдать другие, не проявляя самодисциплины, не подавая личного примера и не проводя оценку эффективности управления в соответствии с установленными правилами, создается хаос в управлении, что негативно сказывается на инициативе и творческом потенциале других сотрудников, а также на общей эффективности и качестве работы отдела.

Если эти пять видов беспорядка возникают слишком часто, это приводит к хаосу в управлении предприятием. Эффективный руководитель должен анализировать причины беспорядка, стремиться выявить основные противоречия и обдумывать, как в условиях такого беспорядка с помощью эффективных методов превратить хаос в относительный порядок, чтобы таким образом интегрировать ресурсы и обеспечить их максимальную эффективность.

Строгое соблюдение правил

В ресторане «Максим» существуют строгие правила, касающиеся всего: от гигиены до обслуживания и даже ответов на различные вопросы гостей. Содержание правил конкретно и подробно, и никто не имеет права их нарушать. Например, в общих положениях есть такое заметное правило: на любой вопрос, заданный посетителем, ни в коем случае нельзя отвечать: «Не знаю». Если возникает вопрос, на который вы не знаете ответа, следует объяснить это гостю, немедленно уточнить информацию и дать посетителю удовлетворительный ответ. Не нужно долго размышлять, чтобы

понять: это отнюдь не новое «изобретение» ресторана «Максим». В большинстве высококлассных отелей и ресторанов за рубежом подобные правила существуют уже давно. Однако в ресторане «Максим» они выполняются на высшем уровне, а обслуживающий персонал уже приучился к тому, что необходимо делать всё возможное, чтобы дать гостю удовлетворительный ответ.

Создать правила и нормы несложно, сложно — обеспечить их долгосрочное соблюдение. В этом плане ресторан «Максим» имеет свои особенности. Хотя у них, как и у других предприятий, существуют строгие правила наказания, они, похоже, уделяют больше внимания стимулированию инициативы персонала, чтобы сотрудники могли более сознательно соблюдать все правила. В основном это достигается за счет чувства чести сотрудников предприятия.

Достижение долгосрочного соблюдения и добросовестного выполнения правил зависит в основном от двух факторов: во-первых, от гарантий благосостояния сотрудников предприятия, во-вторых, от заботы о репутации и добром имени предприятия. Ресторан «Максим» отлично справляется с обеими задачами.

Во-первых, сотрудники ресторана «Максим» получают на 10–20 % более высокие социальные гарантии, чем в аналогичных заведениях. Обслуживающий персонал может бесплатно обедать и ужинать в ресторане, а также ежегодно отправляется в отпуск. Что касается поддержания репута-

ции предприятия, то здесь, можно сказать, приложено немало усилий: все правила ресторана без исключения направлены именно на это. Особое внимание уделяется тому, чтобы в каждом жесте и движении при обслуживании учитывалась репутация ресторана, и постоянно подчеркивается, что обслуживающий персонал является «хозяевами» ресторана. Со временем у обслуживающего персонала сформировалось психологическое чувство «гордости». Поэтому подавляющее большинство обслуживающего персонала способно работать на благо ресторана с полной самоотдачей.

По словам обслуживающего персонала ресторана «Максим» в Париже, увольнения в этом заведении происходят довольно редко. Однако это ни в коем случае не означает поощрения сотрудникам: они считают, что строгое наказание за серьезные проступки также является эффективным средством защиты репутации предприятия. Когда открылся ресторан «Максим» в Пекине, среди приехавших из Франции сотрудников был один молодой бригадир; несмотря на свой юный возраст, он обладал богатым опытом работы. В общении с китайскими коллегами, которые ещё не до конца освоили особенности работы в ресторане, он не мог избавиться от некоторой гордости, постоянно давал указания, из-за чего сотрудникам было трудно с ним сотрудничать, и у всех к нему было много претензий.

Однажды во время подготовки к открытию, когда нужно было накрыть большой стол, с которым одному человеку бы-

ло трудно справиться, он обратился за помощью к старшему официанту, который в тот момент обсуждал рабочие вопросы с менеджером. В результате менеджер тут же остановил его и спросил: как групповой руководитель может давать указания своему непосредственному начальнику? Вечером об этом узнал генеральный директор ресторана «Максим» господин Кадан и тут же принял решение немедленно уволить его и отправить обратно во Францию. Только после многократных просьб со стороны китайской стороны этот сотрудник смог сохранить свою работу, но все же получил строгое предупреждение, в результате чего ему пришлось неоднократно обращаться к этому старшему официанту с извинениями.

Позже Кадан в шутку говорил: «Как китайцы могут терпеть правило „не более трёх ошибок“? Если бы я позволял своим сотрудникам совершать по три ошибки, моя компания уже давно бы закрылась». Хотя его слова и были сказаны в шутку, они указывают на одну проблему: в условиях конкурентной борьбы за выживание ошибки недопустимы, и даже одна единственная ошибка может поставить крест на карьере. Принцип «самодисциплина в первую очередь, строгое наказание», который Кадан применял при управлении рестораном «Максим», оказался весьма эффективным: все сотрудники его компании работали добросовестно и инициативно, что приносило прибыль предприятию.

Личные отношения — это одно, а дело — другое

По сравнению с традиционным управлением в современном менеджменте личные отношения являются огромным фактором, создающим проблемы. В традиционном управлении всегда в первую очередь учитываются личные связи, а родственники занимают самые почетные должности; такое управление, можно сказать, основано только на чувствах, а не на разуме.

Современное предприятие, стремящееся к развитию, должно создать справедливую и разумную конкурентную среду, поэтому ни в коем случае нельзя больше ставить традиционные «личные связи» на первое место. Однако к любому вопросу нужно подходить с учетом двух сторон. В конце концов, человек — существо эмоциональное, и полностью игнорировать личные связи тоже нельзя; в этом и заключается истинный смысл «управления с учетом человеческих отношений», к которому стремятся современные руководители.

Но чрезмерное внимание к «личным связям» без учета принципов легко приводит к тому, что становится трудно отличить поощрение от наказания. Не хватает решимости наказать тех, кого следует наказать; не хватает мужества уволить тех, кого следует уволить — на самом деле это чрезвычайно вредная «женская мягкость». На самом деле нужно проявлять решительность и резать по-русски. Кого нужно уволить — того и увольняйте; увольнение некомпетентных сотрудников выгодно обеим сторонам: для самого сотрудни-

ка это возможность проанализировать свои ошибки, понять, где он остутился, и снова встать на ноги; для предприятия — возможность привлечь новых, более талантливых и ответственных сотрудников, что обновит кадровый состав и придаст компании новую энергию.

«Личные отношения» звучат как термин, наполненный теплотой и добротой, но при неправильном применении они могут привести компанию к «гибели». Если руководитель, не учитывая обстоятельств, произвольно раздает «личное отношение», даже исходя из благих намерений (хотя эти намерения и являются неосведомлёнными и слепыми), это приведёт к неблагоприятным последствиям.

«Личное отношение» может принести пользу только в том случае, если его применять в меру. Проявление «личного отношения» по отношению к тем, кто усердно работает и вносит вклад, является проявлением заботы и моральной поддержки, способной породить огромную мотивацию. Опыт уже доказал, что поощрение с помощью улыбки оказывает гораздо большее влияние на человека, чем строгие наставления. В такой ситуации использование «личного отношения» со стороны руководителя можно назвать эмоциональной инвестицией, которая позволяет получить в ответ более сильную мотивацию и, следовательно, создать больше богатства.

Однако если «доброжелательность» проявляется по отношению к тем, кто не усердствует и не прилагает усилий, это не только приводит к растрате ресурсов, но и влечет за со-

бой более серьезные последствия: у таких людей еще больше ослабляется чувство ответственности, и они становятся более склонными к лени. В отношении таких людей единственным правильным решением будет без церемоний вынести предупреждение, оказать давление или вовсе уволить их. Это не означает, что предприниматель должен быть безжалостным и бесчувственным: человек может быть сердечным, но рынок безжалостен, и только предъявляя к сотрудникам требования в соответствии с рыночными стандартами, можно добиться наилучших результатов в управлении персоналом.

Управление должно быть четко иерархическим

Если вы хотите, чтобы работа компании шла упорядоченно, управление должно быть иерархическим. Современное управление имеет четкое иерархическое деление: в компании, например, есть уровень принятия решений, управленческий уровень и исполнительный уровень. Каждый уровень имеет соответствующие обязанности и полномочия: уровень принятия решений отвечает за стратегию развития предприятия, планирование и распределение производственных задач; управленческий уровень отвечает за управление планами и организацию производства; исполнительный уровень отвечает за конкретное выполнение операций. Если руководитель предприятия не сможет правильно отнестись к этому объективному факту в управлении, при управлении неизбежно возникнут те или иные проблемы.

Некоторые руководители, увидев опоздание рабочего, выговаривают ему, а заметив недоброжелательное отношение официанта, подвергают его критике. На первый взгляд он кажется ответственным руководителем, но на самом деле он нарушает принцип управления, гласящий: «В любой работе сотрудник должен подчиняться указаниям только одного руководителя», и совершает ошибку, выходя за пределы своих полномочий. Контроль за посещаемостью рабочих входит в сферу ответственности начальника цеха, а отношение официантов — в сферу ответственности начальника офиса. Задача директора завода заключается в разработке стратегии развития предприятия и планов производства, а в его ведении находятся руководители цехов и функциональных подразделений.

Как руководитель, чрезмерное и слишком детальное вмешательство часто нарушает нормальный порядок управления, приводит к хаосу в управлении и негативно сказывается на прибыльности компании. С точки зрения сотрудников, когда то руководитель говорит одно, то начальник другого, а указания противоречат друг другу, исходят из разных источников, пересекаются и дублируются, это приводит к тому, что они теряются и не знают, как поступать. Поэтому управление должно быть иерархическим, и руководители предприятия должны отражать эту иерархию в своей управленческой деятельности, избегая явления «выхода за рамки своих полномочий».

Умные люди любят самостоятельно думать и действовать, а только посредственные люди готовы слепо подчиняться чужим указаниям в мельчайших деталях. Если руководитель предприятия выходит за рамки своих полномочий, берёт всё на себя, ни в чём не доверяя подчинённым — от стратегии развития компании до производственных планов цеха и даже до того, насколько чисто вымыты окна — он контролирует всё, — это как раз соответствует психологическим привычкам ленивых людей: они не хотят напрягать мозги, не хотят думать, им достаточно просто протянуть руку, чтобы выполнить работу, а в случае проблем им не придётся нести ответственность, ведь начальник берёт всё на себя. Кому не понравится такой «хороший» начальник?

Два принципа разработки правил и положений

Как правило, руководители предприятий при разработке совершенных правил и положений должны руководствоваться следующими двумя основными принципами.

(1) Обеспечение обоснованности и нормативности правил и положений

Любая компания, стремящаяся обеспечить эффективное соблюдение дисциплины, должна гарантировать обоснованность и нормативный характер своих правил и положений. Ведь цель разработки таких правил — их соблюдение сотрудниками; если они остаются лишь на бумаге, то теряют всякий смысл.

Например, в одной компании по производству игрушек

действует следующее правило: за любую задержку поставки, независимо от обстоятельств, компания взимает штраф. Однако на практике задержки поставки чаще всего происходят по уважительным причинам, таким как стихийные бедствия, чрезвычайные ситуации или задержки со стороны завода. Поэтому данное правило невозможно выполнить, и его следует немедленно исправить, разработав компромиссное решение, соответствующее реальной ситуации.

При разработке правил, регулирующих поведение сотрудников, предприятие должно провести тщательное исследование, провести скрупулёзный анализ и изучение, а также учесть производственно-хозяйственную ситуацию предприятия и реальные условия работы сотрудников. На основе сбора мнений сотрудников необходимо разработать разумные и обоснованные правила и положения, только тогда они будут работать и будут широко применяться; в противном случае положения, оторванные от реальности, несомненно, останутся пустыми словами.

(2) Принцип идти в ногу со временем

При разработке правил и положений по управлению предприятие должно проявлять гибкость: они должны меняться в соответствии с изменением времени и окружающих условий и ни в коем случае не оставаться неизменными.

Некоторые правила и положения уже давно устарели, и нецелесообразно в неизменном виде требовать от сотрудников их соблюдения. Ведь любые правила и положения явля-

ются продуктом своего времени и разрабатываются с целью адаптации к потребностям эпохи и окружающей среды. Общество развивается, время идет вперед, окружающая среда меняется, и некоторые старые правила и положения неизбежно теряют свою обоснованность.

Если руководитель обнаружит, что некоторые правила и положения являются необоснованными, он должен как можно скорее отменить их или внести в них разумные поправки, ни в коем случае не следует слепо придерживаться старых норм. В противном случае эти устаревшие правила и положения с течением времени будут всё больше отрываться от реальности и в итоге превратятся лишь в жесткие положения, сдерживающие инициативу сотрудников.

Одной из важных задач руководителей предприятия является постоянная проверка установленных ими правил и положений на предмет наличия в них несовершенств и неразумных моментов; как только обнаруживаются какие-либо проблемы, следует своевременно и смело проводить реформы с учётом реальной ситуации. Способность идти в ногу со временем — обязательное качество каждого хорошего руководителя.

При разработке правил и положений необходимо привлекать всех сотрудников

В большинстве компаний правила и положения разрабатываются несколькими руководителями; даже конкретные стандарты ведения бизнеса устанавливаются руководством

— это, похоже, стало привычкой. Однако такой подход сопряжён с несколькими проблемами: во-первых, руководители могут не разбираться в рабочих процессах на местах; во-вторых, они не в состоянии разработать системные нормы управления, например, касающиеся взаимодействия между подразделениями и распределения полномочий и ответственности, а именно это является основной причиной перекладывания ответственности между отделами; в-третьих, некоторые руководители, возможно, хорошо знают, «как обстоят дела сейчас», но имеют довольно смутное представление о том, «как должно быть», то есть о том, какие изменения необходимо внести для повышения эффективности.

Учитывая вышеперечисленные причины, руководство предприятия должно привлечь к разработке правил и положений сотрудников из разных подразделений и разных уровней, а также определить лицо, которое в будущем будет отвечать за оперативное управление их выполнением, чтобы обеспечить их совместное участие в этом процессе. Только в таком случае разработанные правила и положения будут более стандартизированными и простыми для практического внедрения.

По сути, разработка эффективных правил и положений — это процесс постоянного поиска, а также процесс непрерывного совершенствования, включающий обобщение опыта, выявление проблем и их своевременное устранение. Поэтому при разработке управленческих норм в первую оче-

редь необходимо учитывать различные влияющие и сдерживающие факторы, включая цели организации, конкурентную среду, правовые и политические ограничения, внутренние условия ведения деятельности, внутренний опыт и традиции, бизнес-процессы, тип производства, продукцию и рынок, ситуацию с кадровыми ресурсами, условия технических систем и т. д., поскольку разработка управленческих норм происходит именно в этой сложной внутренней и внешней среде.

Исходя из комплексного учета всех вышеперечисленных факторов, при определении состава персонала, ответственного за разработку нормативных документов, руководство предприятия должно совместно с экспертами по управленческому консалтингу провести углубленное изучение предприятия; после проведения управленческой диагностики эксперты по управленческому консалтингу и сотрудники предприятия совместно разрабатывают нормы для управленческих кадров.

Почему для разработки следует привлекать экспертов по управленческому консалтингу? Во-первых, это позволяет сохранить независимость в процессе разработки управленческих норм, легче преодолеть барьеры, связанные с корыстными интересами внутри организации, и без учета личных отношений продвигать разработку этих норм; во-вторых, как профессиональные консультанты по управлению, они лучше понимают, как добиться лучших результатов; в-третьих, они

рассматривают всю систему управления в целом, а не отдельные звенья или подразделения.

Однако у экспертов по управленческому консалтингу есть недостаток: они не знакомы с конкретной ситуацией в компании, поэтому успех их услуг зависит от глубокого понимания компании и совместной работы с её сотрудниками.

В частности, при разработке и внедрении правил и положений предприятие должно обратить внимание на следующие моменты.

① Четко сформулировать концепцию разработки правил. Разработать четкий управленческий план с учетом функций, структуры предприятия и стандартов управления. Это позволит не только организовать управление в следующей последовательности: «что делать», «кто делает», «как делать», «по каким стандартам» и «кто отвечает за правильное или неправильное выполнение», но и конкретно распределить ответственность между каждым компетентным сотрудником.

② Разработка управленческих стандартов. Основной акцент при разработке стандартов делается на создании различных управленческих стандартов на основе проектирования процессов и анализа взаимодействий. Несомненно, функции выполняются организационными структурами, а нормальное функционирование организации обеспечивается рядом механизмов работы. Управленческие стандарты являются основным содержанием этих механизмов.

③ Стандартизация рутинной работы. Планирование управления рутинной работой и разработка систематических управленческих стандартов способствуют налаживанию отношений между руководством и подчинёнными, предприятием и специалистами, а также между специалистами и клиентами. Как правило, управленческие стандарты в основном включают в себя стандарты деловой деятельности, стандарты работы и стандарты выполнения операций; их основное содержание состоит из: сферы функций (работы), полномочий и ответственности, бизнес-процессов и рабочих интерфейсов, лиц, ответственных за выполнение работы, критериев качества выполнения работы и условий оценки, условий ведения деятельности, а также порядка разрешения споров, возникающих в ходе деятельности.

④ Обеспечить практическую значимость и всесторонность правил и положений. Разработка норм управления талантами направлена на более эффективное упорядочение внутренних отношений в компании и содействие её долгосрочному развитию. Поэтому для оценки качества разработанных стандартов необходимо учитывать следующее:

Во-первых, отражены ли в стандартах все интерфейсы (точки взаимодействия между бизнес-процессами).

Во-вторых, включены ли в стандарты способы решения проблем, таких как противоречия и перекладывание ответственности, возникавшие в ходе предыдущей работы.

В-третьих, четко ли определены в стандартах задачи и

порядок выполнения работы для каждого подразделения и должности.

Глава 2. Деловой подход: не позволяйте правилам оставаться пустым звуком

Если правила есть, но их не выполняют,
это хуже, чем их отсутствие

Создание научно обоснованной системы правил и положений является предпосылкой для успешной производственной и хозяйственной деятельности предприятия, однако после введения этих правил гораздо важнее строго их соблюдать и действовать в соответствии с ними. Создать правила легко, а действовать по ним — сложно, а заставить каждого способного сотрудника действовать в соответствии с правилами — ещё сложнее. Поэтому руководство предприятия должно неустанно уделять внимание этим вопросам, обеспечивая наличие четких правил и обязательное исправление нарушений. Способность действовать в соответствии с правилами определяет авторитет руководителя и его способность эффективно управлять коллективом. Каждый сотрудник должен сознательно действовать в соответствии с правилами и положениями. Особо следует подчеркнуть, что руководители должны первыми выполнять эти правила, подавая личный пример.

Одной из проблем, которую нельзя игнорировать при вы-

полнении правил и положений, является необходимость серьезного и ответственного отношения со стороны исполнителей. Такое отношение само по себе должно стать частью дисциплины и одной из норм. Кроме того, необходимо регулярно проводить проверки соблюдения правил. Чтобы правила и положения организации более эффективно выполняли свою управленческую функцию, при их выполнении необходимо следовать правильной последовательности действий. В целом, эта последовательность включает следующие аспекты.

(1) Заблаговременная подготовка

Подготовительная работа является прелюдией к выполнению правил и положений; только при тщательной подготовке процесс выполнения может пройти гладко и принести ожидаемый результат. Как правило, подготовительная работа включает в себя два аспекта: идеологическую мобилизацию и определение требований. Идеологическая мобилизация в основном подчеркивает важность и необходимость выполнения правил, а также результаты, которые будут достигнуты после их выполнения; определение требований же в основном касается сферы применения (в каких областях будут выполняться правила), сроков (время выполнения) и ответственных лиц (кто будет выполнять).

(2) Внедрение

Как правило, перед внедрением необходимо правильно понять содержание правил, затем разработать меры и тща-

тельно их реализовать. Одновременно следует внимательно наблюдать за ситуацией в процессе внедрения, вести записи, а также заниматься сбором и управлением данными.

(3) Проверка хода выполнения

В ходе реализации необходимо проверять, выполняются ли все работы в соответствии с требованиями системы, а также выявлять отклонения и их причины. Кроме того, следует оценивать эффективность реализации и проверять, достигнута ли конечная цель. Нужно опираться на факты, а не на субъективные впечатления.

(4) Обеспечение обратной связи

Обратная связь является важным звеном в нормальном функционировании любой экономической системы. Благодаря обратной связи можно получить представление о ходе выполнения правил и положений, выявить закономерности на основе анализа информации, а затем на их основе разработать новые положения, что позволяет постоянно совершенствовать систему.

(5) Комплексная оценка

Как правило, оценка является важным средством укрепления правил и положений. Содержание оценки включает отношение к работе, рабочие способности, уровень технической и профессиональной подготовки, а также результаты работы. Благодаря оценке технических и профессиональных навыков сотрудников можно точно определить рабочее состояние и профессиональные способности каждого из них.

В то же время оценка может служить важным основанием для определения уровня должности, понижения в должности, повышения по службе и присвоения званий.

(6) Обобщение опыта

На основании результатов проверок и оценок руководство предприятия может обобщить успешный опыт и уроки неудач, стандартизовав их (введя в систему и нормировав). Таким образом, при выполнении аналогичной работы в следующий раз не потребуется заново обсуждать, изучать и запрашивать указания — можно будет действовать непосредственно в соответствии со стандартами, что также позволит предотвратить повторное возникновение проблем. Что касается нерешенных вопросов, следует выяснить их причины и включить их в работу по доработке на следующем этапе.

Не превращайте правила в «декорацию»

В современном обществе многие предприятия разработали целые комплексы систем управления, правил и стандартов — от заводских правил и дисциплины до положений о выдаче материалов и режима работы и отдыха — и их нельзя назвать несовершенными. Если бы все эти системы действительно выполнялись и внедрялись, это принесло бы предприятию огромную пользу.

Однако в реальности можно наблюдать следующую картину: в некоторых предприятиях существует множество правил и положений, но они являются лишь «декорацией» —

созданы для видимости, чтобы произвести впечатление на окружающих, получить похвалу от вышестоящего руководства или лестные отзывы от посетителей. Эти правила просто висят на стенах или сшиты в брошюры, но не предназначены для реального применения.

Несомненно, даже если правил и положений разработано очень много, они являются исчерпывающими и совершенными, но если они остаются лишь «декорацией», это, напротив, приведет к негативным последствиям. Более того, факты ошибок или неудач многих предприятий в сфере управления также свидетельствуют о том, что наличие правил и положений, которые не выполняются, является одной из важнейших причин успеха или провала в деятельности предприятия.

Финансовый отдел одной компании обнаружил, что дверь финансового кабинета была взломана, а сейф у стены — открыт; 200 000 юаней наличными, находившиеся внутри, были полностью похищены. При этом эти средства были крайне необходимы компании на следующий день для закупки материалов. Однако непонятно, как взломщики смогли опустошить сейф, который считается одним из самых современных в стране: он был оснащен сигнализацией, электрошоковым устройством и кодовым замком, причем система кодового замка управлялась компьютером и могла наносить электрошоковые удары. Возникает вопрос: как же вору удалось ограбить такой сейф?

Оказалось, что кассир, ответственный за сейф, был «небрежным человеком». Хотя в компании был разработан целый комплекс правил и положений по охране финансового отдела, этот кассир игнорировал их. По его мнению, сейф был действительно хорош, но пользоваться им было слишком хлопотно, поэтому он надолго забросил его. Лишь недавно, когда он случайно потерял ключ от старого сейфа, он вспомнил о этом простаивающем в углу современном «устройстве». Боясь поражения электрическим током, он не подключал его к источнику питания; опасаясь забыть пароль, он набрал цифры от 1 до 6 в порядке возрастания; а чтобы не потерять ключ, просто бросил его в ящик стола в офисе. В результате вор, совершая кражу, достал из ящика ключ от сейфа и инструкцию по эксплуатации, бегло изучил их и без труда открыл сейф, после чего тут же унес 200 000 юаней наличными, находившиеся внутри.

После кражи компания немедленно обратилась в полицию. Хотя в итоге подозреваемый был задержан, компания в течение короткого времени не смогла собрать средства, необходимые для закупки материалов, в результате чего была вынуждена приостановить производство. В конце концов, из-за невозможности своевременно поставить товар по заказу она упустила выгодную сделку, и крупный клиент перешел к конкурентам.

Ослабление дисциплины приводит к непоправимому ущербу

Из вышесказанного видно, что крах этой компании был вызван тем, что её сотрудники не соблюдали правила и нормы, однако, в конечном счёте, причиной этого стало нестрогое соблюдение системы управления со стороны руководства компании. Давайте представим себе следующее: если бы компания серьёзно относилась к внедрению соответствующих систем управления, постоянно осуществляла надзор за финансовым отделом и проводила регулярные проверки, то, возможно, такого случая кражи и не произошло бы.

Если законы не применяются, зачем они нужны? Только при строгом соблюдении законов и запретов можно обеспечить стабильность общественного порядка; только при строгом соблюдении правил управления у предприятия появляется надежда на выживание. Только при строгом соблюдении законов и запретов закон обретает достоинство, правила — силу, руководитель — авторитет, а коллектив — боеспособность, и только тогда он будет непобедим; в противном случае это, в лучшем случае, просто сборище безладного народа, которое при малейшей неудаче разбежится в разные стороны. То, что армия семьи Юэ в начале эпохи Южного Сун смогла стать основной силой в борьбе с Цзинь, неразрывно связано с тем, что в ней всегда соблюдалась строгая военная дисциплина, до такой степени, что в рядах армии Цзинь ходила поговорка: «Легче сдвинуть гору, чем поколебать армию семьи Юэ». Ещё одним типичным примером является история о том, как в эпоху Трёх царств Чжугэ Лян со слеза-

ми на глазах казнил Ма Су. Ма Су и Чжугэ Лян были в хороших отношениях как в служебном, так и в личном плане, но когда Ма Су упустил стратегически важный пункт Цзетин, Чжугэ Лян в конце концов все же казнил его в соответствии с законом, тем самым сохранив стабильность в рядах армии.

Строгие правила и дисциплина необходимы не только для защиты общих интересов команды, но и играют важную роль в защите фундаментальных интересов её членов. Например, если какой-то член команды не выполнил задачу в срок и в надлежащем качестве или нарушил конкретное правило, но не понёс за это соответствующего наказания, либо наказание оказалось совершенно незначительным. На первый взгляд может показаться, что в этой команде царит дружеская атмосфера, но на самом деле попустительство в отношении проблем создает у этого члена команды ложное ощущение, что «на самом деле в этом нет ничего страшного», что со временем может привести к бесконечным последствиям. Если же с самого начала он будет подчиняться правилам и строгой дисциплине, своевременно исправляя свои ошибочные представления, это пойдет на пользу как команде, так и ему самому.

Поэтому последовательное внедрение и соблюдение правил — это большое благо как для предприятия, так и для его сотрудников.

Обеспечение преемственности правил

Когда в компании сформирована достаточно полная си-

стема правил и положений, помимо их строгого соблюдения необходимо постоянно заботиться о сохранении эффективных норм и избегать постоянных изменений. Если правила будут произвольно меняться в зависимости от смены персонала, система правил и положений компании останется лишь на бумаге и не сможет выполнять свою функцию.

Рассмотрим пример из истории династии Мин:

В те времена, когда цинские войска противостояли войскам династии Мин в Ляодуне, командующий династии Мин Сюн Тинби очень строго руководил войсками, но из-за ложных обвинений со стороны вероломного министра был вынужден уйти в отставку. Новый командующий Ин Тай, будучи по происхождению гражданским чиновником, не очень разбирался в военном деле. После вступления в должность он изменил многие строгие военные приказы, установленные Сюном Тинби, открыл ворота города, впустив голодающих монгольских беженцев, утешил их и позволил им служить в войсках династии Мин в Шэньяне и Ляояне. Именно его практика изменения правил привела к большой беде. Среди голодающих монголов скрывались свои люди, которые, действуя в сговоре с Нурхачи, одним махом захватили Шэньян и Ляоян, в результате чего Ён Тэй был вынужден покончить с собой через повешение. Именно это поражение позволило Нурхачи закрепиться в Ляояне; вскоре он официально перенес столицу в Шэньян и обрёл силу, позволявшую ему соперничать с династией Мин на равных.

Конечно, у разных команд есть разные требования к правилам, и не все организации должны иметь очень строгие регламенты, но если ваша организация или команда разработала соответствующие правила и регламенты после тщательного обдумывания и согласования, их ни в коем случае нельзя менять произвольно. Независимо от причин. Однако в реальной работе чаще всего правила нарушаются из-за личных связей; как только правило нарушается один раз, последуют второй, третий раз... В итоге правила изменяются под влиянием реальности, и регламенты перестают быть регламентами.

Новый руководитель должен сначала «действовать по старым правилам»

Господин Дэн — сотрудник одной транснациональной компании, которого направили в Циндао на должность менеджера филиала. Едва он приступил к исполнению обязанностей, как несколько сотрудников опоздали на работу, и согласно правилам им полагался штраф. Господин Дэн оказался в затруднительном положении, поскольку только что приступил к работе в филиале: если он без раздумий наложит штраф в соответствии с правилами, это, несомненно, вызовет негативную реакцию.

Тогда господин Дэн поговорил с несколькими опоздавшими сотрудниками и узнал, что они каждое утро занимаются зимним плаванием, а в тот день опоздали, потому что не рассчитали время. Очевидно, это не могло служить основа-

нием для отказа от штрафа. Тогда господин Дэн придумал выход: он публично объявил сотрудникам компании, что перед праздником Весны будет организовано соревнование по плаванию, и если они покажут хорошие результаты, штрафы будут возвращены им в качестве вознаграждения, а кроме того, они получают дополнительные премии. Как и следовало ожидать, на соревнованиях по плаванию все показали отличные результаты, и в итоге все остались довольны.

Решение г-на Дэна привело к благоприятному исходу, но что было бы, если бы он поступил иначе? Если бы он просто оштрафовал сотрудников и на этом остановился, то они наверняка были бы недовольны. Китайцы часто говорят: «Новый чиновник, приступив к должности, разжигает три костра». Сотрудники расценили бы такое простое решение как «разжигание трех костров», что заложило бы скрытую угрозу для дальнейшей работы.

Если бы господин Дэн, думая о будущей работе и стремясь создать хороший имидж на новой должности, воспользовался своими полномочиями, нарушил правила и отменил штрафы, что бы произошло в дальнейшем?

«Извините, господин Дэн, сегодня была пробка, да еще и машина сломалась, поэтому я опоздал...»

«Очень извиняюсь, моя дочь сегодня никак не хотела идти в детский сад, и мне пришлось отвезти её к бабушке, поэтому я опоздал...»

Когда правила нарушаются произвольно, со временем они

фактически перестают существовать. После одного «помилования» возникают описанные выше ситуации: штрафовать или не штрафовать?

Если штрафовать, то недовольных станет ещё больше: «Только когда он только пришёл, он притворялся, что хорошо относится к подчинённым, а со временем показал своё истинное лицо...»

Если не наказывать, все станут «иммунными» к опозданиям, ведь это поведение не требует никаких затрат, но приносит определённую выгоду. В итоге каждый день кто-то будет опаздывать, и систему «штрафов за опоздания» будет очень сложно восстановить.

Создание атмосферы строгого соблюдения правил

Чтобы способные сотрудники компании лучше понимали, принимали и на деле соблюдали правила и нормы, руководство предприятия должно в первую очередь создать атмосферу строгой дисциплины и обеспечить, чтобы это чувство дисциплины проникло в подсознание способных сотрудников; это чрезвычайно важно для контроля и стимулирования их работы. Чтобы создать такую атмосферу, необходимо начать со следующих шагов.

(1) Руководители предприятия должны с готовностью проявлять самодисциплину

В Китае есть поговорка: «Тот, кто умеет вести себя правильно, умеет управлять другими; тот, кто умеет управлять другими, умеет управлять собой». Чтобы добиться развития

в условиях жесткой конкуренции, руководитель должен обладать самодисциплиной, демонстрировать её на собственном примере и подавать пример другим — только так можно мотивировать других сотрудников компании к работе.

(2) Применяя дисциплинарные меры, нужно «держать чашу воды ровно»

Руководители предприятия должны разработать единые стандарты с учетом индивидуальности и особенностей каждого талантливого сотрудника, выявить индивидуальные различия и осуществлять управление, при этом соблюдая принцип «равномерного распределения», не проявляя пристрастности ни к одной из сторон.

Многие руководители предприятий сознательно или бессознательно стремятся общаться с талантливыми сотрудниками, у которых схожие с ними увлечения и характер, а порой даже путают установление тесных личных отношений с такими сотрудниками с потворством их ошибкам. Такое замещение принципов личными симпатиями легко сбивает рабочее мышление некоторых талантливых сотрудников с правильного пути и вводит их в заблуждение, в результате чего в итоге страдают как сам руководитель, так и само предприятие.

(3) Использование положительных и отрицательных примеров для обучения талантливых сотрудников

С помощью таких форм, как доклады, лекции и дискуссионные встречи, целенаправленно проводить работу с талант-

ливыми сотрудниками, приводя им положительные и отрицательные примеры. Это позволяет более эффективно воспитывать талантливых сотрудников и предотвращать проблемы на ранней стадии.

В целом, для обеспечения эффективного дисциплинарного контроля над талантливыми сотрудниками необходимо постоянно укреплять самодисциплину руководителей и стремиться воспитывать у талантливых сотрудников сознательное соблюдение дисциплины. Если все сотрудники предприятия, от верхушки до низов, будут едины и каждый из них выработает у себя хорошую привычку соблюдать правила и дисциплину, то в компании сформируется мощная сила, которая позволит ей оставаться непобедимой в условиях рыночной экономики.

Укрепление дисциплины — первый шаг к реформам

Независимо от того, какую реформу вы намерены провести, как только вы начнете, следует начать с укрепления дисциплины. Когда Томас Уиман возглавил компанию «Грин Уорлд», он обнаружил, что в компании царит беспорядок. Как же навести порядок? Уиман сказал: «Дело не так уж и сложно. Достаточно созвать одно-два совещания в 16:00, и это уже станет сигналом для сотрудников; или в 17:00 оставить записку на столе кого-нибудь, в которой скажете, что сожалеете, что не увидели его...»

Когда Ли Якока возглавил компанию «Крайслер», он также столкнулся с подобной проблемой. Этот третий по ве-

личине автопроизводитель США находился на грани банкротства, внутреннее управление было весьма хаотичным, а целостных правил практически не существовало. Только после ряда мер по наведению порядка «Крайслер» удалось вернуть к жизни.

Любая компания или организация нуждается в комплексе четких дисциплинарных норм. А чтобы создать хорошие нормы, необходимо определить конкретную область и сначала сосредоточить усилия на её наведении порядка. Например, ежедневный обеденный перерыв установлен на один час, но все тянут время: некоторые не только превышают этот час, но и через два часа так и не возвращаются в офис. Чтобы решить эту проблему, можно одновременно проводить множество новых реформ, но в первую очередь необходимо решить одну задачу: составить список причин, по которым такая ситуация неприемлема, например: это проявление недобросовестности, клиенты не могут найти сотрудников во время деловых переговоров, подрывается общий имидж команды, создается плохой пример для сотрудников, получающих почасовую оплату, и молодых сотрудников.

Затем необходимо принять решительные меры в отношении тех, кто не соблюдает правила компании. Это может быть удержание из зарплаты или принудительные сверхурочные; при необходимости не следует бояться увольнения, главное — обеспечить абсолютную справедливость и обоснованность.

Одновременно вам следует тщательно проанализировать, есть ли другие причины, по которым все затягивают обеденный перерыв? Как с этим бороться? Достаточно ли вы все продумали?

Когда все будет готово, соберите весь персонал и лично сообщите им о существующей проблеме и предложенном решении. Только если вы четко понимаете, о чем говорите, сотрудники осознают вашу правоту и поддержат вас. На самом деле вы обнаружите, что те, кто обычно соблюдает правила, будут рады вашему решению. Ведь они считают, что на протяжении многих лет многие сотрудники затягивали обеденный перерыв, что, по сути, лишало их времени и увеличивало их рабочую нагрузку.

Как только вы решите эту проблему, приступайте к решению следующей — так дела пойдут гораздо гладче. Конечно, вы захотите как можно скорее изменить обстановку к лучшему, и это вполне естественно. Но с другой стороны, в условиях, когда дисциплина давно ослабла, поспешные действия могут вызвать слишком много недовольства, которое помешает реформам и повлечет за собой множество других проблем.

Дисциплина — это жизнь команды

В руководстве командой самое главное — это дисциплина. По сравнению с дисциплиной всё остальное имеет второстепенное значение.

В 1970-х годах председатель совета директоров японской

компании «Ито Йоко» Масатоси Ито внезапно уволил «прославившегося своими заслугами» Нобуио Киси. Это вызвало настоящий переполох в японском деловом мире, и даже общественность стала критиковать Ито в презрительном и язвительном тоне.

Все заступались за Нобуо Киси, обвиняя Ито в том, что он «перешел реку и снес мост»: уволил Киси, которого трижды приглашали с большим трудом, потому что из него уже выжали все соки и он перестал представлять ценность. Под шквалом ожесточённой критики со стороны общественности Масатоси Ито, однако, с полным правом возразил: «Дисциплина и порядок — это жизнь моей компании. Те, кто не соблюдает дисциплину, должны подвергаться суровому наказанию, даже если это приведёт к снижению боеспособности».

В чём же заключалась правда об этом инциденте?

Каси Нобуказу перешел в компанию «Ито Йоко» из «Тоши». Раньше компания «Ито Йоко» начинала с торговли одеждой, а продовольственный отдел был относительно слабым, поэтому Ито и переманил Нобуказу из «Тоши», поскольку у «Тоши» был богатый опыт ведения бизнеса в продовольственной отрасли. Так способный и энергичный Нобуказу пришел в компанию «Ито Йоко», словно влив в неё дозу катализатора.

Действительно, Казуо проявил себя с лучшей стороны и внес огромный вклад: за десять лет он увеличил показате-

ли в десятки раз, благодаря чему продовольственный отдел компании «Ито» стал процветать.

Однако с самого начала между Казуо и Ито наблюдались значительные различия в подходе к работе и взглядах на управление и сбыт, и с течением времени эти разногласия только углублялись. Казуо принадлежал к «морскому» типу: он уделял большое внимание расширению внешних рынков, часто тратил средства на представительские расходы и позволял сотрудникам действовать по своему усмотрению, что резко контрастировало со стилем управления Ито.

Ито придерживался традиционного, консервативного подхода: для него на первом месте всегда стояли клиенты; он не особо общался с оптовиками и розничными торговцами и не участвовал в светских мероприятиях; к сотрудникам он предъявлял очень строгие требования, требуя от них полного раскрытия потенциала, и ставил в основу управления четкую организационную структуру. Ито, будучи человеком такого типа, естественно, не мог принять смелый и грубоватый стиль Казуо, поэтому он потребовал от него изменить отношение к работе и действовать в соответствии с методами управления «Ито Йоко».

Однако Казуо вообще не обращал на это внимания и продолжал действовать по-своему, при этом результаты его работы не только оставались на высоком уровне, но и демонстрировали скачкообразный рост. Переполненный уверенностью в себе Казуо тем более не желал менять свой подход.

Он говорил: «Всё идёт так хорошо — это доказывает, что наш путь верный. Зачем что-то менять?»

Таким образом, разногласия между сторонами становились всё более серьёзными и в конце концов дошли до точки, когда ситуацию уже было невозможно уладить, и Ито был вынужден принять решение об увольнении Казуо.

Этот случай — не просто вопрос личных отношений и не совсем то, о чём говорят в общественном мнении, а вопрос, касающийся выживания всего предприятия. Для Ито, который больше всего ценит порядок и дисциплину, рост показателей отдела продуктов питания, безусловно, был важен, но он не мог допустить «внезаконности»; если бы такая ситуация продолжалась, это разрушило бы с трудом выстроенную корпоративную структуру и организационные основы. Если рассматривать этот случай с этой точки зрения, поступки Ито были правильными: дисциплину действительно нельзя игнорировать.

«Если ты пришёл ко мне, ты должен соблюдать мои правила»

В древности полководцы, ведя войска в бой, всегда считали военную дисциплину ключом к поддержанию порядка в армии и повышению боеспособности. Полководцы издавна сдерживали солдат строгой военной дисциплиной, считая, что в армии любовь к солдатам должна выражаться прежде всего в строгости; если же проявлять чрезмерную мягкость, то боевой дух войска ослабнет, а солдаты станут недисци-

плинированными и нерадивыми, поэтому ни в коем случае нельзя идти на уступки талантам только из-за того, что их трудно найти. Отступать от военных приказов ради талантов — все равно что отказываться от основного ради второстепенного, и в итоге таланты все равно не удастся удержать.

В прошлом многие известные полководцы придавали огромное значение боевому духу войска, и Цзэн Гофань из династии Цин был одним из них. Он крайне не любил тех, кто бродил по миру с мечом, и гораздо больше ценил железную дисциплину в армии. Когда он находился в Цимине, к нему пришёл человек, представившийся известным рыцарем провинции Аньхуэ по имени Сюй Иньцю. Он владел боевыми искусствами на высшем уровне, но Цзэн Гофань, учитывая, что в армии царит железная дисциплина, а рыцари-манджуры привыкли к беспорядочному и кочевому образу жизни, не принял его в свои ряды. Когда его советники спросили о причине, он ответил, что такие рыцари-манджуры в большинстве своём — это бездельники и хулиганы, не поддающиеся контролю, в которых больше зла, чем добра, и не знающие, как соблюдать законы государства; хотя они и обладают высоким мастерством в боевых искусствах, их пребывание в армии приведёт к нарушению военной дисциплины и негативно повлияет на дух в войсках. Цзэн Гофань никогда не нарушал своих правил, даже в отношении своих любимых генералов.

Когда Цзэн Гофань только начал командовать войсками,

Ли Хунчжан присоединился к нему в качестве советника. Ли Хунчжан считал, что, будучи импинсом, он может не участвовать в утренних учениях, и поэтому каждый день просыпался только тогда, когда солнце уже высоко стояло над горизонтом. Три дня подряд Цзэн Гофан наблюдал за этим, но из соображений такта пока молчал. На четвёртый день ещё не рассвело, как Цзэн Гофан послал человека сообщить Ли Хунчжану: «Господин Цзэн говорит, что ежедневная утренняя зарядка — это единое военное правило; даже если ты болен, тебе нужно вставать, и все будут ждать, пока ты не придёшь, прежде чем сесть за стол».

Только тогда Ли Хунчжан почувствовал беспокойство, поспешно накинул на себя одежду, вскочил с постели и, шатаясь, поспешил в столовую, испытывая сильное волнение. Цзэн Гофан бросил на Ли Хунчжана строгий взгляд, поднял чашку и начал есть, и только тогда его помощники последовали его примеру. Покончив с едой, Цзэн Гофан отложил чашку и палочки и, обращаясь ко всем, произнес, отмеряя каждое слово: «Раз вы пришли ко мне, вы должны соблюдать мои правила. Здесь почитается единый военный приказ, и никто не может быть исключением».

Сказав это, он резко развернулся и вышел из столовой. Эти слова подействовали на Ли Хунчжана как удар по голове, и он долго не мог прийти в себя.

С того дня Ли Хунчжан действительно строго соблюдал военные приказы, с открытым сердцем учился всему, что

его окружало, и избавился от высокомерных и надменных привычек интеллигента. А благодаря хорошей дисциплине и атмосфере в рядах «Сянцзянь» превратилась в сильную и боеспособную армию, влияние которой в стране становилось всё больше.

Из этого видно, что правила и нормы чрезвычайно важны как для предприятий, так и для армии или других организаций. Без правил ничего не получится. Если нет строгих правил и норм, ограничивающих поведение сотрудников, и они поступают по своему усмотрению, предприятие становится разрозненной группой людей, лишенной конкурентоспособности и неспособной создавать большую ценность.

При выполнении правил необходимо руководствоваться принципом «служебное дело — служебным образом»

В настоящее время при решении дел всегда возникают самые разные трудности: некоторые вопросы можно решать строго по служебному порядку, а некоторые — в частном порядке; иногда даже служебные дела решаются в частном порядке, а частные — в служебном. По мере совершенствования системы управления практика решения служебных дел в частном порядке и частных дел в служебном порядке становится невозможной, а строгое соблюдение служебного порядка становится общим принципом, которого должны придерживаться сотрудники предприятия.

Руководителю предприятия, стремящемуся наладить нормальный рабочий порядок, необходимо придерживаться

принципа «служебное — служебное». В принципе, все ресурсы предприятия могут использоваться исключительно в служебных целях, а использование рабочего времени, принадлежащего предприятию, для решения личных дел должно быть запрещено.

Руководство должно разъяснить сотрудникам, что использование рабочего времени для личных дел является недопустимым. Однако многие сотрудники не уделяют должного внимания этим мелочам и легко допускают такие промахи, как чтение газет, личные телефонные звонки, беседы и т. п., которые следует полностью искоренить. Если по неотложной необходимости возникает необходимость выйти из офиса по личным делам, об этом следует сообщить руководству и покидать рабочее место только после получения разрешения.

В некоторых компаниях действуют строгие правила, запрещающие прием посетителей во время работы. Если действительно возникло срочное дело, требующее личной встречи с посетителем, необходимо пройти официальную процедуру получения разрешения, чтобы пойти на встречу. После получения разрешения встречу следует завершить как можно раньше. Если время встречи превышает заранее одобренный срок, необходимо вновь сообщить об этом руководству и получить согласие, прежде чем продолжать.

В древних военных трактатах говорится: «Доверяй тому, кого нанял, и не доверяй тому, кого не нанял». Несмотря на

это, руководитель должен сохранять трезвый ум. Если никогда не верить словам сотрудников или слепо полагать, что они абсолютно лояльны к вам, это может незаметно поставить вас в пассивное и невыгодное положение. Конечно, подозрения руководителя по отношению к сотрудникам могут вызвать враждебность, а в худшем случае — разочаровать сотрудников и привести к собственной изоляции, что принесет больше вреда, чем пользы. Поэтому руководитель должен уметь незаметно оценивать характер сотрудников и другие аспекты их личности, проявляя при этом проницательность.

Руководителю неизбежно приходится сталкиваться с отдельными «проказниками», и самыми сложными в управлении и самыми неприятными являются те, кто отвечает мягкостью на жесткость. В отношении таких «мягких сопротивляющихся» ни в коем случае нельзя проявлять мягкость и снисходительность — нужно быть жестким, когда это необходимо.

Нарушение правил обязательно должно караться

Наличие жестких правил означает, что они являются основой для выполнения работы. Финансовые правила — это основа для эффективной работы бухгалтеров, и действовать необходимо в строгом соответствии с ними; маркетинговая политика — это закон, который обязаны соблюдать сотрудники отдела маркетинга: составление бюджета мероприятий, прием клиентов и т. д. — всё должно осуществляться в со-

ответствии с правилами; отдел кадров выплачивает премии и заработную плату в соответствии с системой вознаграждений...

Если бы всё шло по установленным правилам, жизнь менеджеров была бы гораздо проще. Однако всегда найдутся те, кто нарушает правила. Что делать, если кто-то нарушил систему? Необходимо привлечь его к ответственности. У каждого своя должность, у каждого свои обязанности. Если задача не выполнена или не достигнуты требования должностной инструкции, необходимо выяснить причину: недостаток компетенции или неподходящая должность — и принять адекватное решение.

В отношении лиц, виновных в халатности при исполнении служебных обязанностей или в неэффективном выполнении обязанностей по вине самого сотрудника, а также в отношении лиц, чьи действия, хотя и вызванные другими факторами, привели к значительным убыткам, следует публично «подвести итоги» их халатности и объявить о решении о наказании. Цель такого шага заключается не столько в наказании виновных, сколько в том, чтобы показать всем подчиненным, что вы придерживаетесь принципов в вопросах принципиальной важности, и это служит стимулом для каждого из них. Конечно, открытое и честное наказание должно быть обоснованным и аргументированным, чтобы виновный и все подчиненные признали его справедливость и приняли его с пониманием; только так можно добиться эффекта пре-

дупреждения для подчиненных.

Что касается действий, направленных на умышленное нарушение правил, то к ним следует применять ещё более суровые меры наказания. Например, согласно правилам, средства от кредита клиента должны быть перечислены на счёт компании в определённый срок, но перечисление задержалось на один день. Почему?

Выделено 20 000 юаней на покупку 10 комплектов инструментов по 2 000 юаней за комплект, но в итоге он потратил 16 000 юаней, а выставил счет на 20 000 юаней — что это значит?

К таким действиям нельзя относиться мягко: если в правилах предусмотрены соответствующие меры, необходимо действовать строго в соответствии с ними. Если такие нарушения правил не будут своевременно и строго пресекаться, это неизбежно приведет к появлению ряда уязвимостей в будущей деятельности компании.

Справедливость и беспристрастность не обязательно означают отсутствие человечности

При наказании подчиненных, нарушивших правила, очень важно соблюдать принципы справедливости и беспристрастности. Если вы не примите меры в отношении одного из них, то не должны применять меры ни к кому из сотрудников. Ни в коем случае не следует создавать среди сотрудников ощущение, что вы по-разному относитесь к ошибкам разных людей, даже если они так считают.

Когда сегодня речь заходит о компании GE, все вспоминают Джека Уэлча, однако мы хотим рассказать об одном очень известном деятеле 1970-х годов — Реджинальде Х. Джонсе (Reginald H. Jones), который в период с 1972 по 1981 год занимал должность председателя совета директоров и генерального директора GE. Когда-то он работал руководителем в одном из дочерних предприятий GE и заметил, что сотрудник по имени Питер в течение некоторого времени часто отвлекался, в результате чего многие изготовленные детали оказывались бракованными. До этого Питер всегда хорошо себя проявлял и был одним из опорных сотрудников предприятия. Проведя расследование, Джонс выяснил, что жена Питера попала в автомобильную аварию, и ему приходилось ухаживать за ней дома, а также заботиться о детях, из-за чего на работе часто возникали ошибки.

По логике вещей Рейджел Х. Джонс должен был проявить заботу о сотруднике и сделать что-то, чтобы тот мог спокойно работать. Однако Джонс всё же уволил Питера в соответствии с правилами, не смешивая сочувствие с корпоративными правилами. Тем не менее благодаря своим личным связям Джонс помог Питеру найти новую работу, расположенную недалеко от его дома, что позволяло ему ухаживать за семьёй, а график работы был достаточно гибким.

Поступая таким образом, Джонс не только не показался бесчувственным, но и заслужил ещё большее уважение сотрудников, поскольку он тщательно соблюдал правила ком-

пании. Все также считали, что у них хороший руководитель, и поэтому работали ещё усерднее.

Поступком Джонса были достигнуты сразу несколько целей: он помог Питеру, тронул сотрудников и сохранил порядок в компании.

На самом деле нелегко чётко отделять служебные отношения от личных, но лидер обязательно должен подавать пример. Если вы не разделяете служебное и личное, а то и вовсе сами нарушаете правила, то сотрудники обязательно переймут эту привычку, что приведет к хаосу в компании. Более того, сотрудники начнут не доверять начальнику. Тогда ситуация станет очень плохой.

Поэтому руководитель при управлении должен всегда оставаться справедливым и беспристрастным, не нарушая принципов справедливости установленных правил. Обычно люди боятся наказания и любят поощрения, но если четко разграничивать поощрения и наказания, это значительно поднимет боевой дух и сделает команду непобедимой. Хань Фэйцзы когда-то сказал: «Тот, кто управляет миром, должен опираться на человеческую природу. У людей есть свои симпатии и антипатии, поэтому можно использовать поощрения и наказания». Именно эту идею глубоко понимали китайские правители всех эпох.

Наказание за ошибки может повысить боевой дух

Согласно опросам, в государственных учреждениях США 25 % сотрудников считают, что рабочие показатели их кол-

лег не соответствуют установленным требованиям; в частных компаниях доля сотрудников, не достигающих требуемых показателей, составляет от 11 % до 16 % — хотя это и меньше, чем в государственных учреждениях, цифра всё же немалая, которую нельзя игнорировать. Ещё более серьёзным является то, что эти сотрудники с низкой производительностью не только не выполняют свои прямые обязанности, но и снижают производительность и боевой дух команды, а также увеличивают текучесть кадров, что негативно сказывается на рабочем настрое тех сотрудников, чьи показатели соответствуют установленным требованиям.

Сравнивать сотрудников, не достигающих установленных требований, с «черными овцами» в коллективе — вовсе не преувеличение, а называть их «крысиным дерьмом» — тоже не будет для них несправедливостью.

Как гласит пословица, «лучше предотвратить беду, чем лечить её последствия». Столкнувшись с этими «черными овцами» и «критической долей», прежде чем они «испортят всю кашу», руководители предприятий должны и обязаны принимать решительные меры, не проявляя никакой пощады. Как сказал президент одной консалтинговой компании, если сотрудники с низкой производительностью не подвергаются никакому наказанию, это подталкивает сотрудников с высокой производительностью к уходу из компании, поскольку они не захотят оставаться в компании, которая не заботится о результатах работы сотрудников; в то же время

сотрудники со средней производительностью останутся, потому что знают, что, прячась в компании и не выполняя свою работу, они находятся в полной безопасности. В результате вся компания постепенно пойдет на дно, и это очень страшно.

Однако строгое применение мер наказания сопряжено с определенными трудностями, главная из которых заключается в том, что руководители «закрывают глаза на некоторые вещи», объективно потакая и терпя сотрудников с низкой производительностью. Когда руководителей спрашивают, почему они потакают им, их ответ вызывает смех и слезы одновременно: «Я не знаю, как поступить». Незнание того, как поступить, явно является оправданием, ведь существуют правила и положения, и достаточно просто строго следовать им.

Наказание должно основываться на фактах

На самом деле если руководитель не принимает серьезных мер в отношении сотрудников с низкой производительностью, это может быть связано с тремя основными причинами.

Во-первых, руководитель не хочет решать проблему. Он передаёт работу сотрудников с низкой производительностью тем, кто работает хорошо, в надежде, что последние помогут и подтянут их, либо рассчитывает, что сотрудники с низкой производительностью сами уйдут с работы или будут переведены в другой отдел, и тогда проблема исчезнет сама собой.

Во-вторых, руководитель боится проводить индивидуальные беседы с сотрудником, критиковать и воспитывать его, опасаясь, что это вызовет у сотрудника с низкой производительностью сопротивление. Поэтому он предпочитает обращаться ко всей рабочей группе с общими наставлениями, призывая всех повысить эффективность работы. Таким образом, он сохраняет сотрудников с низкой производительностью и дает им предупреждение, но это имеет и негативные последствия: как сотрудники с высокой, так и с низкой производительностью получают выговор, что вызывает у первых чувство несправедливости и приводит к обратному эффекту.

В-третьих, руководитель, хотя и проводит индивидуальную беседу с сотрудником с низкой производительностью, указывая на его ошибки, делает это слишком мягко или поверхностно, в результате чего сотрудник с низкой производительностью после критики и упреков обычно работает ещё более пассивно.

Помимо того, чтобы избежать этих трех типичных ошибок, эксперты рекомендуют руководителям применять прямой подход. Во-первых, при беседе с сотрудником с низкой производительностью следует с самого начала четко указать на проблемы в его работе. Затем, руководствуясь правилами и положениями компании, по пунктам указать на несоответствие его текущей работы требованиям компании, например: «Согласно правилам компании, каждое утро в по-

недельник вы должны своевременно сдавать производственный отчет за прошедшую неделю, однако за последний месяц вы сдали его вовремя только один раз, а три раза не сдали».» Разумеется, как только руководитель замечает неудовлетворительную работу сотрудника, ему следует начать вести записи о том, в какой день, в какое время и какой сотрудник нарушил правила. Только имея достаточные доказательства, можно убедить сотрудника с низкой производительностью и заставить его признать свою вину. Наконец, руководитель должен внимательно выслушать объяснения сотрудника, допустившего ошибку, и его мнение о наказании. Если объяснения сотрудника, допустившего ошибку, обоснованы, можно временно приостановить введение в отношении него дисциплинарного взыскания и доложить об этом вышестоящему руководству для принятия решения; если же объяснения необоснованны, а сотрудник не согласен с взысканием, ему следует сообщить о его праве на подачу апелляции.

Фактически, беседа с сотрудником, допустившим ошибку, также может помочь руководителю выявить причины неудовлетворительной работы и предложить способы решения проблемы. Допустил ли сотрудник ошибку из-за недостатка профессиональных навыков, из-за нарушений трудовой этики или по другим причинам, не связанным с работой, таким как болезнь или чрезвычайные обстоятельства в семье. Если руководитель имеет четкое представление о ситуации, он может разработать реалистичный план улучшения

с учетом индивидуальных проблем каждого сотрудника. Если сотрудник допустил ошибку исключительно из-за недостатка профессиональных навыков и сам стремится к самосовершенствованию, компания может направить его на профессиональное обучение; такой подход может обойтись гораздо дешевле, чем найм нового сотрудника, к тому же произвольное увольнение сотрудника не является хорошим способом решения проблемы.

Руководитель, прежде чем исправлять других, должен исправить себя

Наказание сотрудника — дело, требующее осторожности. Если наказание было несправедливым, нужно не только извиниться перед наказанным, но и самостоятельно принять меры в отношении себя. Только так можно завоевать понимание сотрудников и создать себе положительный имидж.

В период Весны и Осени в государстве Цзинь жил тюремный чиновник по имени Ли Ли. Расследуя одно дело, он, поверив односторонним показаниям подчиненного, привел к несправедливой смерти человека. Когда правда вышла на свет, Ли Ли был готов пожертвовать жизнью, чтобы искупить свою вину, но Цзинь Вэньгун сказал: «Среди чиновников есть высокие и низкие, а наказания бывают легкими и тяжелыми. К тому же в этом деле основная вина лежит на подчиненных, а не на тебе». Ли Ли ответил: «Я никогда не говорил своим подчинённым, что мы вместе занимаем эту должность, и не делился с ними своим жалованием. Теперь,

когда допущена ошибка, как я могу свалить всю ответственность на подчинённых?» Он отказался прислушаться к уговорам Цзинь Вэньгона и покончил с собой, бросившись на меч.

«Не наказывай других за свои ошибки» — эту простую истину понимает каждый, но знать легко, а делать трудно; это не каждому под силу, для этого нужна широта духа, позволяющая «вбирать в себя все многообразие мира и свободно им распоряжаться». В сфере управления предприятием руководители часто раскаиваются в своих ошибках, но многие, несмотря на раскаяние, из-за уязвленного самолюбия отчаянно ищут ещё большего самолюбия, способного замаскировать эту рану, и в результате невольно начинают наказывать других; а те «козлы отпущения», которые невинно подвергаются наказанию, рано или поздно неизбежно встают на защиту себя. Такое «наказание других за свои ошибки» в итоге обрушивается на самого себя. «Поднимая камень, чтобы ударить по ноге», — это вовсе не преувеличение.

Прежде чем исправлять других, исправь себя; прежде чем делать что-то, стань достойным человеком. Чтобы эффективно управлять подчинёнными, руководитель должен подавать личный пример и наказывать себя, когда это необходимо. А что может быть труднее, чем наложить на себя руки? Сила личного примера безгранична, а сила демонстрации поразительна. Лидер должен не только, как Ли Ли, смело брать на себя ответственность за подчинённых, но и во всём

быть первым, строго требовать от себя и следовать принципу «не делай другим того, чего не хочешь для себя». Как только авторитет среди сотрудников будет укреплён благодаря личному примеру, все будут действовать сообща, что значительно повысит общую боеспособность команды. «Кто завоевал сердца людей, тот завоевал мир»: стать лидером, которого уважают подчинённые, позволит добиться вдвое большего результата с меньшими усилиями.

Внедрение правил начинается с мелочей

Каждый руководитель наверняка сталкивался с такой ситуацией: многие правила, установленные в компании, зачастую просто не работают. Только что раздали сотрудникам брошюру о соблюдении дисциплины, а если на следующий день попробовать их собрать обратно, то, скорее всего, не удастся собрать даже половину, потому что сотрудники, возможно, уже выбросили её или положили в такое место, о котором сами забыли. Некоторые компании в связи с этим применяют принудительные меры, например, проводят выборочные проверки, заставляя сотрудников заучивать руководство по дисциплине пункт за пунктом; если, к несчастью, при проверке сотрудник не сможет ответить на вопрос по одному или нескольким пунктам, компания налагает штрафные баллы или денежный штраф; некоторые компании также организуют викторины по знанию правил и положений, используя систему поощрений, чтобы побудить сотрудников уделять больше внимания этим нормам.

Независимо от того, идет ли речь о поощрениях или наказаниях, мероприятия проводятся с большим размахом, но в реальной работе не приносят результата. Многие руководители вынуждены постоянно вздыхать: «Эх, у современной молодежи совершенно отсутствует воспитание».

Как же руководителям действовать в такой ситуации? Лучший способ решить эту проблему — начать с практических шагов и с мелочей.

Во-первых, следует уделять внимание повседневной жизни сотрудников: при обнаружении мелких ошибок нужно убеждать их и своевременно исправлять их, чтобы сотрудники с мелочей выработали привычку сознательно соблюдать правила и нормы. Например, в общежитиях сотрудников следует постоянно требовать от них поддержания порядка, устанавливать более конкретные стандарты и проводить более строгие проверки. Все это мелочи, с которыми сотрудники легко справятся, и если их критиковать за нарушение правил, у них не будет ничего возразить.

Начинать регулировать управление с мелочей — значит воспитывать у сотрудников сознание подчинения руководству и приучать их к соблюдению правил и положений.

Одна компания провела среди сотрудников внезапную выборочную проверку и обнаружила, что лишь единицы из них могли перечислить три-пять пунктов трудового регламента. Наблюдая за тем, как сотрудники выполняют свою работу небрежно и отмазываются от обязанностей, руководи-

тели снова и снова исправляли их, но ситуация не улучшалась, и значительного прогресса не наблюдалось. Что же делать руководителям в такой хаотичной ситуации?

Все-таки следует прибегнуть к вышеупомянутому методу: начинать с мелочей, чтобы сформировать у них правильное сознание.

Мастер-плотник всегда с терпением напоминает ученику о необходимости бережно относиться к набору инструментов: рубанку, топору, точильному камню и т. д. Почему? Точильный камень нужен не только для того, чтобы заточить острое лезвие, но и, что более важно, для того, чтобы закалить выносливость и упорство ученика. У небрежного человека точильный камень неизбежно будет покрыт красной ржавчиной, а у мастера-ремесленника он должен сиять блеском.

А насколько тщательно сотрудники на предприятиях убирают свои рабочие принадлежности? Если внезапно провести опрос на рабочем месте крупной компании, руководителю не составит труда обнаружить:

на стульях и столах документы разбросаны в беспорядке, а на некоторых из них даже видны размытые следы от ног; столы, стулья и компьютеры покрыты пылью; чехлы на стульях давно не стирались, хотя и выглядят чуть чище, чем рабочая одежда; после окончания рабочего дня свет продолжает гореть, и никто не удосужился его выключить; еще пригодные для использования карандаши преждевременно выбрасыва-

ются в корзину для мусора.

Такое поведение сотрудников не только свидетельствует об их небрежном отношении к офисному оборудованию компании, но и косвенно указывает на их несерьезное отношение к работе. По этим мелочам можно сразу судить о внутреннем мире и воспитании человека. Руководителю достаточно обратить внимание на эти мелочи, чтобы эффективно формировать у сотрудников хорошие манеры.

Уделение внимания формированию у сотрудников хороших рабочих привычек в мелочах — это обязательный путь к соблюдению правил и норм, а также ключ к более эффективному управлению персоналом.

Понять истинное значение слова «дисциплина»

Английское слово «discipline» также означает «обучение». Можно сказать, что хорошая дисциплина помогает сотрудникам выработать правильные рабочие привычки и повысить уровень личного воспитания, а когда сотрудник уже обладает исключительной самодисциплиной и способностью различать добро и зло, дисциплина для него лично может считаться несуществующей — и именно в этом заключается истинная цель дисциплины: поощрять сотрудников к достижению установленных стандартов работы. Руководитель должен рассматривать дисциплину как форму воспитания.

Сотрудники, соблюдающие дисциплину, заслуживают похвалы и повышения, а те, кто нарушает дисциплину или не соответствует стандартам рабочей производительности,

должны подвергаться наказанию, чтобы они ясно понимали, что их поведение было неправильным, и осознавали, каким должно быть правильное поведение и результаты работы. Для большинства сотрудников самодисциплина является лучшей формой дисциплины: они четко понимают смысл самой дисциплины — защиту своих личных интересов, поэтому руководителю не нужно лично вмешиваться, чтобы обеспечить строгое соблюдение дисциплины. Когда возникает необходимость применять наказание, это является ошибкой как руководителя, так и сотрудника — это результат их совместных действий. Именно по этой причине руководитель должен прибегать к дисциплинарным взысканиям только в тех случаях, когда другие меры не приносят результата; при этом следует особо подчеркнуть, что дисциплина не является инструментом, с помощью которого руководитель демонстрирует свою власть и авторитет.

Многие нежелательные проявления со стороны сотрудников могут стать поводом для применения дисциплинарных взысканий со стороны руководителя. Обычные нарушения дисциплины не отличаются друг от друга по форме и характеру, разница заключается лишь в их степени тяжести. Люди часто готовы терпеть незначительные нарушения стандартов или правил, но в случае серьезных ошибок или систематических нарушений необходимо немедленно применять четкие дисциплинарные меры. Причины нарушений дисциплины могут быть самыми разными, но в большинстве случаев

они связаны с неспособностью сотрудников адаптироваться к рабочей среде. К личностным факторам, приводящим к таким последствиям, относятся небрежность, отсутствие духа сотрудничества, лень, нечестность, уныние и т. д., поэтому задача руководителя — помочь сотрудникам наладить саморегуляцию. Когда руководитель — человек, способный трезво оценивать ситуацию, он искренне заботится о сотрудниках, помогая им получать больше удовольствия от работы и постепенно сокращать количество нарушений дисциплины; если же сотрудники сталкиваются с скучным руководителем, который весь день ходит с мрачным лицом, говорит странным тоном и получает удовольствие от того, что наказывает других, разве удивительно, что они ищут поводы для опозданий или раннего ухода, чтобы спастись из лап тигра?

Для обеспечения строгой дисциплины следует применять «закон горячей печи»

Во многих случаях вам приходится выступать перед окружающими с объяснениями и наказывать за нарушения дисциплины. Когда вы вынуждены кого-то наказать, дисциплинарные меры действуют крайне негативно, но если вам удастся с помощью конструктивной критики или обсуждения побудить сотрудников поступать так, как вы того хотите, это уже позитивный результат. Руководители, осуществляя свои полномочия, должны руководствоваться принципом позитивного воздействия и по возможности создавать условия для самоисправления сотрудников.

Постепенное решение проблем, связанных с нарушением дисциплины, является одним из наиболее эффективных средств достижения вышеуказанных целей. Отсюда и происходит название «постепенная дисциплина», которое означает: по мере развития ситуации или повторения нарушений наказание за несоответствующую стандартам работу или дисциплинарные проступки становится всё более суровым. Как правило, первое нарушение можно простить — если последствия не слишком серьезны, достаточно устного предупреждения; за второе нарушение следует без колебаний вынести письменное предупреждение; за третье нарушение можно наложить временное увольнение или отстранение от работы, что станет для сотрудника последним шансом исправиться; за четвертое нарушение (или крайне серьезное нарушение) руководителю не останется ничего другого, как уволить сотрудника. Дисциплинарные взыскания — неприятный опыт как для сотрудников, так и для руководства. Однако руководители не должны закрывать глаза на нарушения из соображений сохранения репутации, иначе это вызовет недовольство всех сотрудников, ведь дисциплина без наказаний не может называться дисциплиной. Как убедить добросовестного сотрудника, строго соблюдающего правила, смириться со своими потерями, если нарушитель получает больше личной выгоды за нарушение принципов? Поэтому основа дисциплины — это справедливость.

Еще один принцип хорошей дисциплины можно описать

с помощью «правила раскаленной печи», то есть с помощью четырех терминов, связанных с раскаленной печью.

① Принцип предварительного предупреждения. Если печь раскалена докрасна, любой человек ясно видит и понимает, что при прикосновении к ней он обожжется.

② Принцип немедленности. То есть, если кто-то осмелится проверить это на себе и положит руку на раскаленную печь, он сразу же обожжется — то есть понесет наказание.

③ Принцип неизменности. Проще говоря, это гарантия того, что каждый раз, прикасаясь к раскаленной печи, вы обязательно обожжетесь, и исключений не будет ни разу. Такие дисциплинарные нормы должны быть очень строгими.

④ Принцип справедливости. Любой человек — независимо от пола, возраста, высоты положения или известности — если прикоснется к раскаленной печи, обязательно обожжется: печь не будет менять своё поведение в зависимости от обстоятельств или личности человека.

Вышеупомянутые четыре принципа фактически представляют собой четыре правила для руководства при применении наказаний за нарушение дисциплины. Однако для их соблюдения нужны конкретные действия. Суть конкретных действий заключается в личной беседе с сотрудником, нарушившим дисциплину; ниже приведены несколько обязательных шагов.

① Изложите факты. Чётко объясните сотруднику, к каким последствиям привело его нарушение, чтобы он осознал всю

серьёзность ситуации.

② Попросите сотрудника объяснить причины нарушения. Большинство людей не готовы сразу признать свою вину, и это поможет вам лучше понять ситуацию.

③ Попросите сотрудника предложить решение проблемы. Можно предложить ему посмотреть на ситуацию с точки зрения руководства и высказать свои предложения — это поможет ему лучше понять вашу позицию.

④ Определите план действий. Проведите конструктивные переговоры — не споры — и согласуйте реалистичный план исправления ситуации.

⑤ Примените наказание. Это может быть устное предупреждение, письменное предупреждение или иная мера, но не упускайте этот этап.

⑥ Попросите провести повторную проверку. Утвержденный план исправления ситуации не должен остаться без внимания; необходимо проследить за тем, как он выполняется.

Перед увольнением необходимо вынести предупреждение. Четко объясните сотруднику, допустившему ошибку, что его поведение не соответствует политике и правилам компании, одновременно укажите, как следует поступать правильно, и дождитесь действий по исправлению ситуации; если в дальнейшем ситуация не сложится так, как хотелось бы — ваше предупреждение, похоже, не возымело эффекта, — то остается только продолжить реализацию плана увольнения, подождать подходящего момента (желательно в отсутствие

посторонних) и четко объяснить ему, что его поведение может привести к потере нынешней работы, например,. Если он все еще привязан к своей работе, то его единственный выбор — как можно скорее вернуться к оптимальному состоянию. Это также ваш последний шанс спасти его; обычно в этот момент возникают следующие четыре ситуации.

① Он осознает угрозу потери работы, начинает серьезно относиться к своим обязанностям, и его рабочие показатели начинают улучшаться. В отношении таких людей не следует легкомысленно ослаблять угрозу увольнения. Если их работа не достигнет нормального уровня и они не извлекут из этого урока, чтобы больше не подвергать себя подобному риску, исчезновение угрозы увольнения заставит их вновь позволить себе расслабиться.

② Те, кому всё равно. Для них это либо подготовка к смене работы, либо крайне безответственное отношение ко всему. Что касается первых, то если они хотят уйти, не стоит их удерживать и тратить на них лишние усилия. Главное — открыто обсудить с ними, какой вариант ухода будет для них наиболее подходящим: увольнение по собственному желанию или увольнение по инициативе работодателя. Пусть они взвесят все «за» и «против» и, вероятно, в последние дни работы не будут совершать поступков, наносящих ущерб как себе, так и окружающим. Что касается вторых: если оставить их, то даже если они обладают определенными профессиональными навыками, но не имеют даже элементарного чув-

ства ответственности, какой вклад они смогут внести в компанию?

③ Тот, кто вызывает сочувствие. Возможно, он уже очень старался, но так и не смог достичь минимальных требований по результатам работы. Возможно, он всю жизнь работал на благо компании, но теперь, столкнувшись с конкуренцией со стороны молодых сотрудников, не справляется с нагрузкой, и вы испытываете к его уходу скорее сочувствие. В таком случае лучший способ выразить свое сочувствие — не удерживать его, а сделать все возможное, чтобы помочь ему найти новую работу или компенсировать его финансовые потери. Кроме того, очень важно оказать ему моральную поддержку.

④ Лицо, наносящее ущерб интересам компании. Если увольняют «саботажника», который даже за один день наносит компании непоправимый ущерб, то здесь нет ни малейшего повода для сожаления. Одна компания когда-то столкнулась с таким предателем. Этот сотрудник, не выполнив плана по обороту и не сумев вернуть средства, хотел просто уйти из компании, не поощрив долгов. Перед уходом компания получила информацию о том, что он собирается унести с собой клиентов, деловые контакты и архивные материалы, содержащие коммерческую тайну компании. Чтобы не выдать свои намерения, отдел маркетинга специально отправил его в командировку под предлогом переговоров о новой сделке и посещения клиентов. Как только он покинул офис,

компания направила людей, которые опечатали его кабинет и изъяли все принадлежащие компании архивные материалы; когда он вернулся, ему вручили уведомление об увольнении.

В таких действиях нет ни малейшего намека на коварство по отношению к сотруднику. В отношении такого человека нужно действовать решительно и без промедления, иначе, если его заговор увенчается успехом, компании грозят бесконечные проблемы. Как только его действительно уволят, он начнёт изливать на вас свои жалобы, обиды и рассказывать о своих трудностях. Не давайте ему никаких ответов или обещаний, а просто скажите: «Я могу и должен поступить именно так». Посоветуйте ему извлечь урок из случившегося, чтобы не пережить подобные страдания ещё раз.

Правила нельзя менять по своему усмотрению

С момента появления мира существуют правила. Это как в игре: без правил играть неинтересно и невозможно. Говоря простым языком, с появлением правил во всём появился порядок. Даже разбойники должны соблюдать правила.

В древности ученик спросил Дао Чжи: «Есть ли у разбойников свой путь?» Дао Чжи ответил: «Конечно, есть! Разве что-либо на свете может обходиться без пути? Искусство быть разбойником — это целая наука. Во-первых, нужно оценить, сколько сокровищ находится в том или ином месте и стоит ли там нападать; если расчеты точны и продуманы, это называется „святостью“; во время нападения, когда

другие остаются сзади, а тыходишь первым, требуется дух самопожертвования — это называется „мужеством“; после успешного ограбления другие отступают первыми, а тыходишь последним, беря на себя всю опасность — это называется „праведностью“; чтобы определить, можно ли грабитьили воровать в том или ином месте и когда это удастся, для этого нужна мудрость — это и есть „мудрость“; после добычи — делить добычу и пищу поровну — это и есть „доброта“. Доброта, справедливость, мудрость, отвага и святость — о том, чтобы кто-то стал великим разбойником, не обладая этими пятью качествами, в мире еще не слышали».

Судя по этому, законы управления людьми сводятся к принципам «доброты, праведности, вежливости, мудрости» и «верности»: добродетельным людям, желающим добиться успеха, необходимо руководствоваться ими; а злодеям, стремящимся к успеху, также нельзя нарушать эти принципы. Однако в мире добродетельных людей гораздо больше, чем злодеев, поэтому добродетельные люди, следуя этим принципам и совершая добрые дела, приносят больше пользы всем живым существам.

В книге «Мэн-цзы» рассказывается следующая история: однажды министр государства Цзинь Чжао Цзяньцзы поручил своему знаменитому кучеру Ван Ляну отвезти на охоту своего любимого слугу. Ван Лян управлял колесницей в строгом соответствии с устаревшими правилами, в результате чего за целый день этот слуга не добыл ни одной дичи.

Поэтому, вернувшись, этот слуга доложил Чжао Цзяньцзы: «Кто сказал, что Ван Лян — лучший кучер? Судя по сегодняшнему дню, он на самом деле ужасный кучер».

Позже кто-то тайно передал эти слова Ван Ляну, и тот отправился к слуге, попросив разрешения ещё раз управлять колесницей для него. Сначала слуга отказался, но после неоднократных просьб Ван Ляна в конце концов с неохотой согласился. В результате этот раз всё сложилось совсем иначе: всего за одно утро было добыто много дичи, и слуга, очень обрадовавшись, поспешил доложить Чжао Цзяньцзы: «Теперь я понял: Ван Лян действительно лучший возница под небом».

Позже Чжао Цзяньцзы снова предложил Ван Ляну управлять колесницей для этого слуги, но Ван Лян отказался. Он сказал Чжао Цзяньцзы: «Когда я управляю колесницей по правилам, этот человек не может поразить дичь; когда я не следую правилам, он может добыть дичь. Это доказывает, что он — мелкий человек, нарушающий правила. Я не привык управлять колесницей для такого человека, поэтому прошу разрешить мне отказаться от этой должности».

На самом деле Ван Лян был хорошим кучером: он мог управлять колесницей как по правилам, так и в обход правил, но управление по правилам соответствовало интересам государственного устройства в целом, поэтому то, что Ван Лян соблюдал правила, не гнался за мелкой выгодой, достойно похвалы.

Глава 3. Строгая дисциплина: хорошее поведение проистекает из хороших привычек

Создание атмосферы соблюдения правил

Разработанные компанией правила и положения не должны оставаться на бумаге. Руководство должно с помощью эффективных мер обеспечить их выполнение, а в случае выявления нарушений незамедлительно применять меры наказания, не проявляя при этом никакой пощады.

Для формирования благоприятной атмосферы, способствующей самосознательному соблюдению дисциплины, можно принять следующие конкретные меры.

(1) Широкая пропаганда

Многие руководители само собой разумеющимся считают, что «об этих правилах знают все». Однако новые сотрудники, а порой даже некоторые старые, узнают о существовании того или иного правила только тогда, когда нарушают его.

В некоторых зарубежных компаниях руководство по традиции выдаёт каждому сотруднику экземпляр правил компании и просит их подписать заявление о том, что они получили, прочитали и поняли правила компании. Такой подход заслуживает подражания.

(2) Сохраняйте самообладание

Каким бы серьезным ни было нарушение, вы должны сохранять самообладание и не терять контроль над собой. Если вы чувствуете, что теряете самообладание, подождите, пока не успокоитесь, и только тогда приступайте к действиям.

Как же восстановить самообладание? Замкнитесь, не говорите ничего и займитесь чем-нибудь, чтобы выиграть время. Скажите сотруднику, чтобы он пришёл к вам в кабинет через полчаса, или предложите ему пройти с вами в кабинет или в комнату отдыха.

Помните: ни в коем случае не высказывайте гнев в адрес сотрудника.

(3) Проведите расследование

Как руководитель, вы не должны игнорировать нарушения правил компании. Если вы это сделаете, то тем самым дадите понять другим сотрудникам, что не намерены соблюдать внутренние правила и положения. Но вы также не должны впадать в другую крайность и поспешно наказывать или применять дисциплинарные меры к сотруднику. Прежде чем действовать, прежде чем что-либо предпринимать, вы должны выяснить, в чём заключается проблема и почему сотрудник так поступил.

(4) Дисциплинарное взыскание в частном порядке

Если наказание будет произведено публично, то наказанный сотрудник, подвергшись критике на глазах у всех, затаит обиду, и ситуация может ухудшиться и привести к деструк-

тивными последствиям. Поэтому дисциплинарные меры, как правило, следует принимать в частном порядке.

Есть только одно исключение из правила о конфиденциальном применении дисциплинарных мер: когда сотрудник открыто противостоит вам в присутствии других. В таком случае вы должны быстро и решительно действовать при всех, иначе рискуете утратить контроль над ситуацией. Если вы не сможете действовать решительно, то утратите уважение сотрудников, потеряете контроль и нанесёте значительный ущерб моральному духу коллектива.

(5) Равное отношение ко всем

Правила, установленные компанией, должны соблюдаться всеми. Конечно, не каждое нарушение влечет за собой одинаковое наказание. Равноправие не означает, что ко всем нужно относиться абсолютно одинаково. Принцип равноправия заключается в том, что при одинаковых условиях и в одинаковых ситуациях следует применять одинаковое наказание.

(6) Решительность и справедливость

Решительность не означает грубость или злоупотребление властью, не означает необоснованное давление и стремление удержать свою позицию, а означает справедливость как по отношению к сотрудникам, так и к компании. Справедливость по отношению к сотрудникам подразумевает наличие достаточных оснований, включая четкое объяснение того, почему компания разработала данное правило, почему

принято именно такое дисциплинарное взыскание и какого результата ожидается от него.

(7) Устранение обид

Цель дисциплинарного взыскания — воспитание, а не наказание. Поэтому вы должны дать сотруднику понять, что верите в то, что он исправит свою ошибку. Разговор с сотрудником в таком позитивном ключе после применения дисциплинарного взыскания поможет устранить его огорчение и обиду.

Выработка хороших привычек

Во всех делах важны хорошие привычки — это касается как личной жизни, так и управления предприятием. Мы часто слышим, как некоторые родители говорят, что непослушных детей следует отправить в армию, чтобы они там закалились. Почему же непослушные дети, попав в армию, становятся лучше? Потому что армия избавляет их от многих вредных привычек и прививает им качества и стиль поведения военного человека.

Хорошие качества военного формируются в ходе повседневных тренировок, цель которых сводится к трём основным моментам: во-первых, укрепление командного духа; во-вторых, освоение навыков ведения боя в нападении и обороне; в-третьих, выработка правильных поведенческих привычек.

Управление предприятием не может опираться исключительно на «мягкие стимулы» — необходимо также приме-

нять «усиление». С помощью «усиления» можно регулировать поведение людей, формировать у них самосознание, и в результате постоянного повторения постепенно складываются хорошие привычки.

Аристотель сказал: «Человек — это то, что он делает постоянно». Когда руководители требуют от сотрудников выработки хороших привычек, они сами также приобретают их, и как только хорошие привычки укоренятся на всех уровнях предприятия, желанное для руководителей легкое и эффективное управление станет реальностью.

Предотвращать проблемы на ранней стадии, контролировать «вход»

Ключ к наказанию — предотвращение проблем на ранней стадии, но как этого добиться?

Прежде всего, необходимо тщательно контролировать «входной контроль» и нанимать, по возможности, лучших сотрудников. Оценка комплексных качеств сотрудников стоит на первом месте: нельзя ни односторонне акцентировать внимание на образовании, ни игнорировать практические навыки.

«Мы ищем талантливых людей с потенциалом, поэтому в ходе собеседования мы помещаем соискателей в реальные рабочие ситуации», — говорит Шэнон Питерс, руководитель проекта в компании Microsoft. Благодаря моделированию таких реальных рабочих ситуаций оценочная комиссия может отобрать лучших кандидатов.

Для вновь принятых сотрудников обучение является обязательным этапом; его содержание определяется требованиями компании, а первым уроком являются внутренние правила и положения. Необходимо четко дать понять новым сотрудникам, что в дальнейшем они обязаны действовать в соответствии с правилами, и компания не проявит никакой пощады в случае их нарушения. При наложении взысканий не следует ссылаться на принцип «незнание закона не освобождает от ответственности»: слушать или нет — это их дело, выполнять или нет — тоже их дело, но принимать ли их на работу — это дело компании, и компания имеет на это право.

Сотрудников, проходящих испытательный срок, необходимо тщательно наблюдать и оценивать. Нельзя отрицать, что сотрудники могут притворяться, но скрывать правду долго не получится — это касается как документов об образовании, так и профессиональных навыков.

По истечении испытательного срока, когда сотрудник официально станет вашим сотрудником, с самого первого дня работы вы должны согласовать с ним должностные обязанности, цели, приоритеты и стандарты. Зафиксируйте всё это в письменной форме и составьте график регулярных подведений итогов и выявления проблем. Убедитесь, что ваши сотрудники смогут без сомнений выполнять задачи и достигать ожидаемых вами результатов.

Требования к сотрудникам должны быть конкретными и чёткими, без двусмысленностей; не используйте выражения

типа «как можно скорее» или «по возможности», обязательно указывайте точные сроки и объясняйте конкретные методы работы.

Кроме того, регулярно давайте сотрудникам обратную связь. Проводите проверки и подводите итоги с помощью простых методов, например, беседуя с ними за чашкой кофе. Вы можете в непринужденной и мягкой манере выявлять любые проблемы и периодически оценивать рабочие показатели всех сотрудников. Это одинаково ценно как для сотрудников, так и для руководителей: не только вы сами сможете обнаружить сильные и слабые стороны в работе, но и ваши сотрудники смогут более четко понять, соответствуют ли их рабочие показатели вашим ожиданиям.

Всё, что касается работы, следует фиксировать в письменной форме, чтобы использовать это в качестве основания для поощрений и взысканий. «Это также очень поможет вам в будущем, если вам придётся уволить кого-то из сотрудников», — говорит Шай Питерс, руководитель проекта в компании Microsoft. «Записывайте, кто участвовал, что произошло и когда — тогда у вас будет документальное подтверждение».

К письменным документам также относятся протоколы совещаний и заявления сотрудников о временном отпуске. «Лучше записать, чем полагаться на память»: полагаться только на память часто приводит к ошибкам, и впоследствии может возникнуть трудность с объяснением ситуации.

Одним словом, предотвращая проблемы заранее, можно с помощью наказаний пресекать их на корню.

Правила и нормы — это «линия высокого напряжения»

У дороги проходит линия высокого напряжения, а рядом висит предупреждающий знак, предупреждающий прохожих: не приближаться и не прикасаться. Если кто-то, «зная, что в горах есть тигры, всё равно идёт в горы», не прислушивается к предупреждению и настаивает на том, чтобы прикоснуться к проводам, он получит удар током. По отношению к таким людям, помимо сочувствия, мы в какой-то мере считаем, что они «сами виноваты».

В каждой организации есть свои правила и положения, и любой сотрудник, нарушивший их, подлежит наказанию. Правила четко определяют, что сотрудники должны и чего не должны делать; это словно указание о том, где проходит «линия высокого напряжения». Если же кто-то, несмотря ни на что, решает коснуться ее, то даже если в результате он останется «в крови и с разбитой головой», разве можно винить в этом других? Это будет исключительно его собственная вина.

Правила и положения предприятия включают в себя такие письменные документы, как «Руководство для сотрудников», «Кодекс поведения сотрудников» и «Положение о дисциплинарных взысканиях».

Первым занятием при обучении новых сотрудников должно быть разъяснение правил и положений; старых сотрудни-

ков также необходимо постоянно напоминать об этом, чтобы все сотрудники понимали, почему компания установила такие правила, и принимали их. Если сотрудник выдвигает новое предложение, которое приносит пользу компании, его не только следует принять, но и вознаградить. О конкретном содержании и требованиях правил и положений необходимо постоянно информировать как новых, так и старых сотрудников; только когда все будут постоянно осведомлены и получают постоянные напоминания, компания сможет применять эти правила для наложения взысканий на сотрудников.

После разъяснения правил и положений компании необходимо постоянно наблюдать за поведением сотрудников и регулярно давать им обратную связь. Руководитель должен объяснять сотруднику: «Так поступать неправильно, а вот так — правильно; такое поведение может нарушать то-то и то-то правило». Если, несмотря на постоянные напоминания и обратную связь со стороны менеджера, сотрудник по-прежнему допускает ошибки, к нему должны быть применены дисциплинарные меры. Этот процесс напоминаний чрезвычайно важен, поскольку в полномочиях менеджеров среднего звена содержится следующее правило: вы должны направлять сотрудников и постоянно давать им обратную связь; только если сотрудник по-прежнему не справляется с задачей, вы можете наказать его или уволить.

Перед применением взыскания необходимо сопоставить поведение сотрудника, допустившего ошибку, с зафиксиро-

ванными в письменной форме правилами и положениями, оценить, насколько сильно они расходятся и в чём именно заключается разница; это позволит обеспечить весомое обоснование для последующих действий.

Если поведение сотрудника значительно отклоняется от правил и положений, необходимо в соответствии с ними применить к нему надлежащее дисциплинарное взыскание.

Завершение дисциплинарного разбирательства не означает настоящего завершения; только когда сотрудник извлек урок и будет держать его в уме, дело можно считать по-настоящему завершённым.

«Опасные зоны» правил лучше не затрагивать — ради себя, ради других и, прежде всего, ради коллектива.

Начинать следует с изменения привычек

Как следует проводить обучение сотрудников?

Во-первых, необходимо строго соблюдать дисциплину, четко разъяснить сотрудникам все правила и положения компании, а также объяснить необходимость их соблюдения. Если сотрудник совершил ошибку из-за непонимания правил, следует разъяснить ему требования дисциплины и дать ему еще один шанс, а не спешить ставить на нём крест. В древности «военный мудрец» Сунь-ву обучал женский отряд для царя Го. Царь Го отобрал 150 дворцовых служанок и поручил Сунь-ву их обучение. Сунь У выбрал двух самых любимых наложниц царя Ву в качестве командиров и велел всем дворцовым девушкам надеть доспехи. Объяснив воен-

ные приказы, Сунь У спросил девушек, поняли ли они всё, и те ответили, что да. Сунь У отдал приказ «Повернитесь налево», и девушки громко рассмеялись. Сунь У сказал: «Если приказ неясен, это моя вина». Затем он ещё раз тщательно разъяснил дисциплину и отдал приказ: «Поворот направо». Дворцовые девушки снова громко рассмеялись. На этот раз Сунь У без колебаний казнил двух наложниц царя У, и все девушки задрожали от страха. Сунь У вновь выбрал двух дворцовых девушек в качестве командиров, и на этот раз воспительницы стали очень послушными.

Другой метод заключается в постоянном контроле за сотрудниками, начиная с их повседневной жизни. Во время обеда можно организовать инспекционную группу, которая будет следить за тем, соблюдают ли они правила гигиены и промывают ли они миски перед тем, как накладывать еду. Если нет, то их поведение следует исправить. Затем нужно проверить, правильно ли они сидят за столом и правильно ли держат палочки. После еды нужно посмотреть, сколько еды осталось в тарелке у каждого, и, обнаружив мелкие ошибки, убеждать их и исправлять, чтобы они выработали привычку соблюдать дисциплину.

После разработки такого ряда правил необходимо проводить регулярные проверки, выставляя оценки «отлично», «хорошо» и «плохо» или используя балльную систему, чтобы обеспечить их соблюдение.

Если позволяют условия на предприятии, можно также

ежегодно проводить для сотрудников военную подготовку или ежедневно выделять немного времени на укрепление дисциплины, что позволит усилить дисциплину и достичь целей обучения.

Предупреждения сотрудникам должны приносить реальный эффект

Предупреждение является неотъемлемым аспектом управленческой работы. Цель предупреждения — побудить сотрудников изменить свое нежелательное поведение, такое как прогулы, опоздания, безответственное отношение к работе и т. д. Однако как руководителю следует предупреждать сотрудников, чтобы добиться ожидаемого эффекта, сделать так, чтобы сотрудники легко принимали предупреждения и охотно меняли свое поведение? Ниже приведены рекомендации, которые могут послужить ориентиром.

(1) Заранее ознакомьте сотрудников с правилами поведения в организации

Как руководитель, прежде чем делать замечание сотруднику за нарушение правил, вы должны обеспечить его полное понимание норм поведения в организации. Если сотрудник не знает, какие действия влекут за собой наказание, он сочтет замечание несправедливым и решит, что руководитель намеренно «ищет придирки». Поэтому крайне важно разработать для организации нормы поведения и довести их до сведения всех сотрудников.

(2) Внимание к эффективности выговора

Если промежуток времени между нарушением и выговором слишком велик, эффективность выговора для сотрудника снижается. Если выговор следует сразу же после нарушения, сотрудник будет более склонен признать свою ошибку, а не оправдываться. Поэтому, как только нарушение обнаружено, необходимо своевременно вынести выговор. Конечно, уделяя внимание своевременности, не следует торопиться: необходимо тщательно выяснить обстоятельства и принять справедливое решение.

(3) При вынесении предупреждения следует четко изложить конкретные основания

При вынесении предупреждения сотруднику в первую очередь следует четко объяснить ему, в какое время, в каком месте и какие действия он совершил, а также какие правила нарушил. Если факты, известные руководителю, значительно расходятся с версией самого сотрудника, необходимо провести повторное расследование. В то же время одной лишь ссылки на внутренние правила и положения компании недостаточно в качестве основания для порицания сотрудника, поскольку в таком случае он, как правило, не осознает свою ошибку. Необходимо объяснить ему, какой ущерб его поведение нанесло организации: например, опоздания увеличивают рабочую нагрузку на других сотрудников, негативно сказываются на моральном духе всей организации и приводят к несвоевременному выполнению поставленных задач.

(4) При вынесении предупреждения следует соблюдать

принцип последовательности

Требование последовательности подразумевает справедливость при вынесении предупреждений сотрудникам. Если к нарушениям применяться непоследовательно, внутренние правила утратят свою убедительность, что подрывает моральный дух сотрудников. Кроме того, сотрудники начнут сомневаться в способности руководства обеспечивать соблюдение правил. Конечно, требование последовательности не означает, что ко всем нужно относиться абсолютно одинаково: при вынесении предупреждений сотрудникам следует, придерживаясь принципов, анализировать конкретные проблемы в конкретных ситуациях. При вынесении разных предупреждений разным сотрудникам необходимо убедить их в том, что такое решение имеет веские основания.

(5) Уведомление должно касаться дела, а не личности

Предупреждение сотрудника выносится в связи с нарушением им правил, поэтому оно должно быть тесно связано с его поведением. Следует всегда помнить: предупреждение касается нарушения, а не самого нарушителя. После вынесения предупреждения руководитель должен относиться к сотруднику справедливо, как будто ничего не произошло.

(6) Относитесь к сотруднику спокойно, объективно и серьезно

Вынесение предупреждения — это действие, основанное на полномочиях. Руководитель должен проводить его спокойно, объективно и серьезно, чтобы обеспечить авторитет-

ность этого действия. Не следует выносить предупреждение в шуточной манере или в форме непринужденной беседы; в то же время нельзя проявлять эмоциональные реакции, такие как гнев или резкие упреки, поскольку это также не соответствует серьезному характеру ситуации. Цель предупреждения — побудить сотрудника изменить свое поведение, а не вступить в ссору.

Не помешает «показать пример»

Одна компания, стремясь укрепить дисциплину и искоренить нежелательные явления, ввела правило: любой, кто играет в карты в рабочее время, подлежит увольнению. Однажды в полдень, за десять минут до конца рабочего дня, менеджер Лю проходил мимо столовой и вдруг услышал, как оттуда доносится громкий гомон. Он догадался: наверняка кто-то нарушил правила и спрятался в столовой, чтобы поиграть в карты, — и тут же подошел, приоткинул занавеску и вошел внутрь. Но кто бы мог подумать, что те, кто играл в карты, оказались настолько ловкими: не дав менеджеру Лю разобраться, кто это, они бросились бежать через другую боковую дверь.

Невысокий и полный менеджер Лю бросился в погоню, но к тому времени, как он поднялся по лестнице, нарушители уже растворились в толпе. Однако у менеджера Лю был свой способ справиться с ситуацией. Он немедленно вызвал начальника цеха и объявил о приостановке работы всего цеха для проведения собрания, посвященного наведению дисциплины.

плины. Едва ли потратив время, он выяснил имена тех сотрудников. На собрании он с большим убеждением прочитал лекцию всем работникам о том, что они должны строго требовать от себя, сознательно соблюдать дисциплину компании и способствовать развитию «двух цивилизаций» предприятия посредством строгого управления. Затем он публично объявил: те сотрудники, которые были уличены в нарушении дисциплины на месте, немедленно увольняются. Таким образом, менеджер Лю, воспользовавшись этим типичным примером для наказания одного и предупреждения сотен, быстро исправил ситуацию с ослаблением дисциплины в компании. С тех пор среди сотрудников предприятия больше не происходило подобных инцидентов, а производственные планы выполнялись с перевыполнением месяц за месяцем.

Когда организация погружается в хаос, а приказы руководства теряют силу, стоит применить к всей организации «терапию пробуждения». Один из способов — строго отчитать конкретного сотрудника, нарушившего дисциплину. Ведь если упрекнуть весь отдел, у всех возникнет ощущение, что каждый совершил ошибку, и ответственность размывается; точно так же все могут прийти к выводу, что никто не виноват. Поэтому наказание виновного в серьезном проступке заставляет остальных сотрудников думать: «Хорошо, что я не совершил ошибку», что побуждает их сдерживать себя и стараться не допускать ошибок. В результате подчи-

ненные будут соблюдать правила и дисциплину, а также обязательно удвоят свои усилия в работе, и организация сама по себе вернется к упорядоченному состоянию.

Глава 4. Разумность и справедливость: уметь управлять и при этом оставаться гибким

Адаптация правил и положений к современным условиям

В различных отраслях устанавливаются разнообразные правила и нормы, цель которых — обеспечить их соблюдение; если они остаются лишь формальностью, то теряют всякий смысл. Поэтому помимо самих правил необходимо установить отдельные положения о наказании за их нарушение, чтобы заставить людей их соблюдать.

Однако в современном деловом мире до сих пор существуют некоторые неразумные положения, и если их не реформировать или не отменить, то их действительно будет трудно соблюдать и применять на практике.

Независимо от того, какие правила и положения разрабатываются, прежде всего необходимо детально изучить реальную ситуацию, систематизировать и проанализировать различные проблемы, а уже потом формулировать правила — только в этом случае они будут иметь смысл. Если же положения носят лишь благозвучный характер, но противоречат реальности, они превращаются в пустую бумагу.

Одним словом, создание и разработка правил и положений постоянно меняются по мере развития производства и

прогресса предприятия, а не должны оставаться неизменными. При прежних масштабах производства и условиях труда те или иные правила и положения могли быть вполне совершенными, однако в связи с необходимостью адаптации к новой обстановке и новым методам производства и управления многие старые правила могут обрести различные лазейки и стать неактуальными. В таком случае от руководства требуется своевременно отменить их, изыскать пути улучшения, внести обоснованные дополнения или разработать новые правила и положения, соответствующие современным требованиям. Ни в коем случае нельзя заикливаться на старом, иначе данное правило со временем утратит связь с реальностью и в итоге повлияет на развитие дела.

При разработке правил нельзя слепо следовать старым канонам

Большинство сотрудников часто игнорируют различные правила и положения своей компании. Поэтому руководители должны регулярно спрашивать сотрудников: «Какие положения действуют в компании в настоящее время? Пожалуйста, подробно объясните».

Если этого не делать, сотрудники вообще не будут интересоваться этим вопросом, не говоря уже о том, чтобы руководствоваться этими правилами и положениями в своей работе. В таком случае некоторые сотрудники будут выполнять лишь формальные обязанности, игнорируя истинный смысл правил.

Еще одна проблема касается самих правил и положений. Цель разработки правил и положений заключается в том, чтобы по результатам четкого анализа определить общие стандарты для вопросов, которые не были достаточно ясны. Таким образом, правила и положения носят временный характер и устанавливаются с учетом требований времени и окружающей среды, поэтому они ни в коем случае не являются вечными законами. По мере развития общества и изменения окружающей среды правила и положения неизбежно теряют свою обоснованность. Поэтому одна из важнейших задач руководителя — обеспечить соответствие корпоративных правил реальным потребностям.

Правила и положения должны разрабатываться гибко, меняясь в соответствии с изменениями времени и окружающей среды; они не должны оставаться неизменными. Если управлять современным предприятием методами 20-летней давности, оно обречено на гибель.

Одним словом, руководитель должен постоянно проверять, нет ли в установленных на предприятии правилах и положениях неразумных или нереалистичных моментов, и, как только проблема обнаружена, проявить решимость и провести реформу — этот момент ни в коем случае нельзя игнорировать. Однако следует также обратить внимание на то, что правила и положения нельзя менять слишком часто; категорически следует избегать постоянных изменений, так как это только подрывает доверие сотрудников к руководству пред-

приятия и, как следствие, повлияет на их мотивацию.

Решение новых проблем с помощью новых методов

Управление предприятием — это, по сути, процесс эффективного применения принципов организации.

Чтобы компания добилась успеха в своей деятельности, ей нужны не только отличные сотрудники, но, что еще важнее, — высококлассные руководители, которые не только обладают высоким профессионализмом, но и хорошо разбираются в основных принципах управления.

Человеческое мышление всегда подвержено инерции: люди привыкли рассматривать проблемы с одной и той же точки зрения и всегда предпочитают использовать готовые, знакомые ответы для решения разнообразных и постоянно возникающих задач. В результате легко формируются стереотипы мышления, которые сковывают человеческое сознание.

Однако в реальной жизни ситуация меняется в мгновение ока, постоянно возникают новые проблемы, и мы не можем решать все проблемы с помощью одной фиксированной модели.

Если в нашем мышлении уже сформировались стереотипы и мы упорно используем один и тот же метод для решения разных задач, то мы не сможем понять суть проблемы и, следовательно, не сможем решить эти проблемы в корне.

То же самое касается и управления: в разные периоды времени особенности и психологическое состояние людей меняются; поскольку объективная социальная среда находится

в постоянном изменении, а отдельные личности значительно различаются по характеру и способам поведения, это неизбежно требует от руководителя изучения новых проблем в зависимости от конкретной ситуации и корректировки методов управления.

Если руководитель, увидев, что его метод управления в течение некоторого времени эффективно работает с определенной группой сотрудников, будет упорно придерживаться этого метода, не желая вносить ни малейших улучшений, то его «панацея» очень скоро перестанет действовать.

Управление похоже на вождение автомобиля: водитель, находясь за рулем, должен внимательно следить за приборами и дорогой; если на дороге появляются новые изменения, стрелки приборов соответственно меняют положение, и ему приходится поворачивать руль, чтобы не перевернуться и не сбить кого-нибудь — это правило, знакомое каждому водителю, — реакция на обратную связь.

Руководитель при управлении должен поступать точно так же: он должен направлять сотрудников по заданной траектории, внимательно наблюдая за ситуацией и постоянно корректируя курс, чтобы избежать непредвиденных ситуаций.

Независимо от размера предприятия, управление должно быть гибким

В стабильных крупных компаниях основная задача руководителя — выступать в роли «стража», ограничивающего

действия подчиненных. Они должны обеспечивать нормальный порядок в компании, чтобы производство шло бесперебойно.

Такой тип работы требует от руководителя пристального внимания к изменениям в поведении сотрудников и гибкого применения различных методов управления подчиненными в рамках базовой управленческой структуры.

Что же касается руководителей активно развивающихся малых и средних предприятий, то их ответственность ещё более велика. Они не только не могут управлять подчинёнными, слепо следуя устаревшим правилам, но и не могут использовать фиксированные шаблоны при разработке стратегии развития компании.

Эти руководители должны уметь самостоятельно прокладывать путь в будущее и обладать стремлением и способностью перенастраивать курс развития. Это требует от них не физического труда, а умственного. Они должны обладать чрезвычайно сильным духом инноваций.

Известный американский эксперт по управлению Айкока, занимая должность генерального директора компании «Форд», активно продвигал инновации и проводил радикальные реформы, что привело к конфликту с придерживавшимся старых традиций президентом компании Фортом-младшим.

В результате этого конфликта Айкока покинул компанию, а идеология Форта-младшего возобладала в «Форде». В ре-

зультате в конце 1970-х — начале 1980-х годов из-за все более консервативной управленческой философии показатели компании постепенно ухудшались, и в конце концов она оказалась на грани убыточности.

Позже Айкока перешел в компанию «Крайслер» на должность президента. В то время «Крайслер», из-за сильной инерции и нежелания проводить реформы, уже была по уши в долгах и находилась на грани банкротства. После вступления в должность Айкока активно стимулировал энтузиазм сотрудников, руководил постоянными реформами устаревших систем и активно продвигал инновационные продукты компании. Менее чем за два года «Крайслер» чудесным образом возродился: его показатели стремительно росли, и компания демонстрировала явные признаки того, что может обогнать «Форд» и занять второе место на рынке.

Столкнувшись с жесткой конкуренцией, компания «Форд», проанализировав свои ошибки, решительно взялась за реформы, создала новую гибкую систему управления и, вновь продемонстрировав былую мощь, сохранила свою долю рынка.

Преобразования, произошедшие в этих двух компаниях, показывают, что даже руководители крупных компаний не должны слепо придерживаться старых традиций, а должны постоянно внедрять инновации в системы управления и производственные технологии — только так можно проложить путь к успеху компании.

Система мертва, а человек жив

Зачастую чрезмерно строгие правила вызывают беспокойство у подчиненных. Иногда руководитель не может сразу изменить существующие правила, но он, по крайней мере, может в пределах своих полномочий сделать их более гибкими, чтобы устранить беспокойство подчиненных.

Строго говоря, «обеспечение спокойствия сотрудников» является конечной целью управления.

Хотя правила и важны, факторы, выходящие за рамки правил, также оказывают значительное влияние. Например, правила не могут предписывать руководителю проявлять заботу о подчинённых, своевременно оказывать им поддержку, признавать и поощрять их хорошие результаты, однако именно эти моменты, не закреплённые в правилах, зачастую оказывают на подчинённых огромное стимулирующее воздействие.

Если вы хотите, чтобы подчиненные хорошо выполняли свою работу, в первую очередь необходимо решать их практические проблемы. Проблемы подчиненных проистекают из их желаний, а человеческие желания постоянно растут. Поэтому решение проблем подчиненных руководителем — это процесс, подобный «подъёму лодки при подъёме воды», который, кажется, никогда не заканчивается. Успокоение людей носит общий характер, тогда как конкретные требования, выходящие за рамки этого, относятся скорее к частным случаям и могут решаться индивидуально; только так

можно добиться разнообразного мотивационного эффекта.

Только когда руководитель ставит себя на место подчиненного, чтобы понять его чувства, потребности и переживания, подчиненный сможет принять его заботу и откликнуться на неё соответствующим образом. Некоторые, услышав выражение «поставить себя на место другого», думают, что это означает «требовать, чтобы мнения другого совпадали с моими» или «отказаться от своей точки зрения, чтобы принять точку зрения другого». Обе эти точки зрения неверны. Настоящее «поставить себя на место другого» — это «согласие в разнообразии»: понимать чувства другого, но не обязательно принимать их. Сочувствие не обязательно означает согласие, но только после достижения взаимопонимания можно приступить к оказанию влияния на него.

Когда руководитель признает и хвалит хорошие результаты подчиненного, тот начинает доверять руководителю; если же руководитель далее даст подходящие подсказки или рекомендации, подчиненный сможет продвинуться ещё дальше и проявить свою мудрость. Хвалить результаты подчиненного — это не просто хвалить его самого: когда хорошее дело заслуживает похвалы, он будет продолжать его делать, а другие последуют его примеру.

Кроме того, справедливое повышение по службе или перевод на другую должность являются эффективными мерами мотивации. Ключевым моментом является общее восприятие: действительно ли это справедливо? Поэтому реше-

ние руководителя становится центром внимания, от которого зависит, убедит ли оно всех. Если все сочтут его справедливым, это будет иметь огромный мотивационный эффект; если же сочтут несправедливым, никакие объяснения и разъяснения не помогут.

Правила — это нечто статичное, а люди — динамичны — помните об этом, это очень поможет вам в руководящей работе.

Необходимо учитывать как правила, так и человеческие отношения

Силос Мейкок, основатель американской компании International Agricultural Machinery & Commercial Company и изобретатель первой в мире комбайна, был известен как универсальный талант в деловом мире. За несколько десятилетий своей карьеры в бизнесе он пережил взлеты и падения, но благодаря своим выдающимся качествам он снова и снова добивался успеха.

Будучи владельцем компании и ее главным руководителем, Мейкок, хотя и обладал всей полнотой власти в компании и имел право решать судьбы сотрудников, никогда не злоупотреблял своими полномочиями. Он всегда ставил себя на место сотрудников и в практической работе строго соблюдал правила, не задевая при этом их чувств.

Например, однажды один из старых сотрудников нарушил трудовой дисциплину: злоупотреблял алкоголем, устраивал беспорядки, опаздывал и уходил с работы раньше времени.

Согласно соответствующим положениям правил компании, он должен был быть уволен. Руководство приняло такое решение, и Мейкок с ним согласился.

Как только решение было объявлено, этот старый сотрудник сразу же пришёл в ярость и с обидой сказал Мейкоку: «В те времена, когда компания была по уши в долгах, я вместе с вами пережил три месяца лишения зарплаты и не высказал ни слова недовольства, а теперь за эту небольшую ошибку меня увольняют — вы совсем не учитываете наших прежних заслуг!» Выслушав рассказ старого сотрудника, Мейкок спокойно ответил: «Вы же понимаете, что это компания, место, где действуют правила... Это не личное дело между вами и мной, я могу только действовать в соответствии с правилами, без каких-либо исключений».

Позже Мейкок узнал, что у этого старого сотрудника умерла жена, оставив двух детей: один сломал ногу, а другой плакал от того, что не мог покормиться материнским молоком. Старый сотрудник, пребывая в крайней скорби, утопал в алкоголе, чтобы забыть о горе, и в результате опоздал на работу. Он утешил старого сотрудника, сказав: «Сейчас не думай ни о чём, поспеши домой, позаботься о похоронах твоей жены и о детях. В душе мы по-прежнему остаемся друзьями».

Сказав это, Мейкок достал из сумки пачку купюр и всунул её в руки старого сотрудника. Тот, тронутый щедростью босса, прослезился и, с трудом сдерживая рыдания, сказал: «Не

мог и представить, что ты так добр ко мне». Однако Мейкок считал, что по сравнению с той помощью, которую ему оказывали сотрудники в тяжелые времена, когда они вместе переживали все невзгоды, это было ничто. Он напутствовал старого сотрудника: «Возвращайся домой и спокойно заботься о семье, не беспокойся о своей работе».

Услышав слова босса, старый сотрудник, сменив грусть на радость, спросил: «Ты хочешь отменить приказ об увольнении?»

«Ты хочешь, чтобы я так поступил?» — ласково спросил Мейкок.

«Нет, я не хочу, чтобы ты нарушал правила компании ради меня».

«Вот это мой настоящий друг. Возвращайся домой без опасений, я всё улажу».

Впоследствии Мейкок устроил этого старого сотрудника управляющим на одну из своих ферм.

Силос Мейкок никогда не поддавал себя эмоциям в работе. Например, несколько сотрудников, проработавших с ним много лет, отвернулись от него, когда компания переживала трудности; спустя несколько лет, когда положение компании улучшилось, эти люди снова пришли к нему.

Таких людей трудно терпеть кому бы то ни было, и даже тогда Мейкок был глубоко опечален этим и в гневе воскликнул: «Надеюсь, я больше никогда вас не увижу!» Позже, когда компания процветала и дела шли на подъёме, Мейкок

уже давно забыл о своей клятве и с радостью принял этих сотрудников обратно. Этот случай стал для них хорошим уроком, и с тех пор они работали рука об руку с Силосом Мейкоком, прилагая все усилия для процветания Международной компании по производству сельскохозяйственной и коммерческой техники.

Уцель «слабое место», тронь душу

Один из сотрудников, недавно пришедший в компанию, опоздал на работу. Согласно правилам компании о поощрениях и взысканиях, этому сотруднику грозило дисциплинарное взыскание. Однако руководитель не стал прибегать к простому наказанию, а нашел «слабое место» этого сотрудника — то, что больше всего волновало его в работе, — и «затронул» его перед тем, как применить наказание. Больше всего сотрудника волновала возможность карьерного роста в компании. Поэтому руководитель сказал сотруднику: «Если ты не исправишь ситуацию, через два года у тебя могут возникнуть серьезные препятствия на пути к повышению». Цель такого подхода заключалась в том, чтобы мотивировать сотрудника приложить усилия для исправления ситуации и больше не опаздывать. В то же время руководитель добавил: «Пожалуйста, договорись со мной о следующей встрече в течение недели. Если ты будешь по-прежнему опаздывать, я буду говорить с тобой совсем по-другому. Если же ты больше не опоздаешь, я занесу это в протокол. Это станет лучшим основанием для твоего будущего повышения».

Такое наказание — это то, что мы обычно называем «последующим контролем». Опоздания сотрудников на работу — явление довольно распространенное. Однократное опоздание — не беда, страшно, когда это происходит регулярно. Руководитель, указывая сотруднику на его «слабое место» при первом же опоздании и стимулируя его стремление к самосовершенствованию, добивается того, что в дальнейшем опозданий больше не будет. Если руководитель не уделяет должного внимания искусству «последующего контроля», то искоренить проблему опозданий сотрудников может оказаться весьма сложно.

«Сдаться — значит признать поражение. Если вы не можете заставить сотрудника исправиться и стать более продуктивным, вы обречены на провал». Искусно наложенное наказание позволяет достичь цели — заставить сотрудника исправиться и стать более продуктивным.

Один высокопоставленный сотрудник японской компании «Мацушита» допустил ошибку, и руководство решило выдать ему «предупредительное письмо» в качестве предупреждения. Однако учитывая его многолетний вклад в развитие компании, перед наложением наказания его пригласили на беседу и с серьезным тоном сказали: «В связи с допущенной вами ошибкой я хотел бы выдать вам „предупредительное письмо“. Если ты считаешь, что наказание несправедливо и тебя обидели, то мне не нужно его зачитывать, и я не буду тратить время на этот „уведомление о наказании“. Но

если ты считаешь, что наказание за твою ошибку заслужено, и в будущем будешь постоянно анализировать свои промахи, это сделает тебя успешным человеком, и сегодняшнее наказание обретет смысл. Что ты об этом думаешь?»

Тот влиятельный человек ответил: «Господин Мацушита, я понимаю ваши благие намерения: вы действуете ради всей компании „Мацушита“, а не для того, чтобы наказать меня».

Мацушита ответил: «Если вы действительно это понимаете, я с удовольствием отдам вам этот „акт о наказании“».

Такой подход Мацушиты, сочетающий наказание и уважение, пробуждает у сотрудников искреннее самоанализ и размышления, а также стимулирует их рабочий энтузиазм и стремление к карьерному росту. Когда давление, вызванное наказанием, и притяжение, вызванное уважением и заботой, одновременно воздействуют на человека, это позволяет ему не только самодисциплинироваться, но и обрести сильную внутреннюю мотивацию.

Только наказание, которое заставляет людей признать его справедливость и принять его, по-настоящему воплощает искусство наказания.

Стимулирование самосознания

Человек — это «социальное существо» из плоти и крови, обладающее чувствами, а не холодная машина. Машина начинает работать, как только её запускают, а человеку для работы нужны энтузиазм и даже страсть.

Американская компания «Crown Car» — крупная между-

народная корпорация, которая после многих лет убыточной деятельности была наконец приобретена Джоном Коннали.

Став генеральным директором, Конрали благодаря своей простой философии управления вернул к жизни эту «старую и изношенную» корпорацию. Секрет Конрали заключался в том, чтобы без лишних затрат заставить сотрудников работать с полной отдачей.

На самом деле во многих предприятиях есть сотрудники с пониженной мотивацией и крайне нерадивые, особенно в убыточных компаниях. Можно себе представить, насколько широко распространены пассивность и нерадивость в такой компании, как «Crown Bottle Caps», которая на протяжении многих лет терпела убытки. Уже в первый день работы Конрали заметил, что в комнате охраны группа охранников играла в карты; в других отделах компании, в том числе и в производственных, также широко распространены пассивность, нерадивость и невыполнение служебных обязанностей.

Конрали решил полностью искоренить атмосферу халатности, царившую во всех уголках компании, пробудить у сотрудников энтузиазм к работе и внедрить свою концепцию упрощенного управления.

Конелли считал, что эти сотрудники не обязательно по-настоящему ленивы, а просто не находят причин продолжать работать: они не видят смысла в своей работе и чувствуют, что их способности остаются незамеченными и не могут про-

явиться. Что ещё важнее, они не видят, к каким положительным результатам приводит их работа. Если работа не приносит положительных результатов, невозможно заставить людей работать с энтузиазмом, не говоря уже о чувстве ответственности. Кому понравится работа, которая не приносит прибыли?

Более того, Коннали считал, что желание работать — это состояние ума, которое можно воспитать. При наличии правильных методов можно добиться того, чтобы сотрудники «хотели работать». Чтобы пробудить у сотрудников энтузиазм к работе и сформировать у них чувство ответственности, в первую очередь необходимо навести порядок в рабочей среде и улучшить условия труда. Ведь какая среда, такие и сотрудники. А чтобы навести порядок в среде, нужно изменить отношение сотрудников к работе и предоставить им должности, на которых они «хотят работать».

Коннали понимал, что наведение порядка в рабочей среде и условиях не терпит отлагательств. Он принял решительное решение о реорганизации, ввел новую кадровую систему, перераспределил должности сотрудников, чтобы они осознали, что работают в своих «интересах», и у каждого появились конкретные обязанности. Например, Коннали перевел технических специалистов из отдела пластиковых контейнеров на другие должности. Продукция этого отдела не находила сбыта и была неликвидной, из-за чего все технические специалисты были крайне подавлены. Однако после перевода

на новые должности они вновь обрели энергию, и их рабочий энтузиазм резко возрос. Никто не хочет постоянно пребывать в унынии; технические специалисты этого отдела посчитали, что перевод на новые должности означает для них новый старт, новую среду и новые области для освоения, где они смогут заново построить карьеру, завоевать самоуважение и реализовать себя. Раньше они испытывали отвращение к прежним себе, но не знали, как избавиться от этого; теперь же, в новой обстановке, с новой отправной точки и в новой сфере, они могут упорно трудиться, создавая прекрасное будущее, заменяя уныние и халатность бурной энергией и пробуждая в себе рабочий энтузиазм.

Вскоре после внедрения новой кадровой политики компания «Crown» по производству крышек для бутылок обрела совершенно новый облик: исчезли игры в карты, количество бракованной продукции резко сократилось, повсюду царил атмосфера новой энергии и жизнеспособности.

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.