

# Когда опаздывать – себе дороже

*Как нам лучше поддерживать дисциплину в большом коллективе? Директор относится к ней с особым вниманием. Но все равно ровно в 9 на местах едва ли половина состава. Опоздывают и рядовые, и начальники отделов. Может быть, сейчас такие настроения повсюду? Честное слово, вспоминаются рассказы про сталинские времена, когда за опоздания сажали. Хотя, конечно, я понимаю, что это не метод...*

**Ирина К.,**

*директор по персоналу*

Налаживание дисциплины – это вопрос, неразрывно связанный с другими проблемами: мотивацией рядовых сотрудников и лидерскими навыками руководителя, созданием стройной структуры внутрикорпоративных правил и требований, а также корпоративной культуры и отраслевой спецификой.

Одним из самых эффективных способов поддержания дисциплины – выдавать награды тем, кто постоянно приходит без опозданий. Но если нет дополнительных ресурсов, можно выбрать и другие пути.

## **Рамки – ничто, технологии – все**

Каждый директор и служба персонала стоят перед выбором: позволить людям самим регулировать свой рабочий день или ввести систему полного контроля и санкций. В разных организациях делают соответственно разный выбор, который продиктован спецификой работы, квалификацией персонала и целями компании.

В российском представительстве Microsoft сотрудник может не только явиться на службу позже или вообще позвонить и сообщить, что он будет работать дома, потому что никаких деловых встреч в офисе у него в этот день нет. В этом даже усматривается некая выгода – он экономит время на дорогу, чтобы в более спокойной обстановке сосредоточиться над производственным заданием. В любом случае о его работе судят по конечным результатам. Понятно, что квалификация специалистов Microsoft подразумевает высокую самоорганизацию и умение расставлять приоритеты. **Если человек хочет остаться в компании, он будет прикладывать все усилия – дома или в служебном кабинете.** Нужно учесть, что сроки проектов этой фирмы точны, но занимают много времени, и работа подразумевает гибкое регулирование этапов.

Есть и другой полюс, также существующий вполне успешно. Одна из фирм, которая ввела в России строгие правила и стала примером для других, была группа компаний «Ист Лайн». **Электронные стойки, регистрация своевременного прихода и подсчет времени, проведенного на работе, позволяли выявлять и наказывать нарушителей.** Нужно отметить, что эта фирма существует до сих пор, и сейчас там работают около 15 тысяч сотрудников 288 специальностей. Это один из самых молодых коллективов в отрасли. Средний возраст сотрудников – 37 лет. И хотя в корпоративных правилах написан: «Принципы менеджмента основаны на уважении личности сотрудника, поощрении инициативы, создании условий для раскрытия его творческого потенциала», сотрудникам при этом сообщают следующее: **«При подборе персонала особое внимание фокусируется на способности и готовности кандидата динамично включиться в выполнение конкретных задач, работать в условиях жестких требований к исполнительской дисциплине; самостоятельно формулировать конкретные пути решения поставленных задач».**

Марина Олешек, которая в качестве руководителя службы персонала полтора десятилетия назад была причастна к разработке и поддержанию этой системы, сказала: «Корпоративная культура отвечает самоопределению компании. В очень динамичной организации быстро росла численность персонала, постоянно приходили новые люди. Руководство поставило нам задачу сделать так, чтобы новый персонал воспринял ту корпоративную культуру, которая сложилась в команде первопроходцев-единомышленников, где ключевыми словами были «энтузиазм» и «полная самоотдача в работе». Потом холдинг вырос, стал более технологичным, и ему потребовалась в первую очередь жесткая дисциплина и необходимые бюрократические процедуры, чтобы оставаться прибыльным и

конкурентным. Люди должны были опять измениться. Корпоративная культура – это соединение стратегии и бизнеса компании на стадии ее развития».

Единый настрой создать нелегко. Три четверти персонала «Ист Лайна» имеют высшее и среднее специальное образование. В коллективе много грузчиков и других работников без специальностей и особого призвания. Не будем скрывать распространенного среди специалистов мнения, что строгость правил внутреннего распорядка соотносится в обратной зависимости к образованию и квалификации. Это не совсем так. В большинстве банков, например, можно найти немало драконовских законов по поводу опозданий. И многие компьютерные компании, связанные с поддержкой аутсорсингового сервиса, сегодня все чаще устанавливают более четкую систему регистрации приходов или уходов персонала. Но ведь там работают очень квалифицированные люди.

Вернее было бы установить зависимость дисциплины от технологий. Например, та же группа компаний «Ист Лайн» связана с обслуживанием самолетов, а в авиации точность жизненно важна. В банках и сервисных фирмах благополучие зависит от своевременного обслуживания клиентов. Именно этим, а не пожеланиями акционеров обусловлено введение жестких рамок.

И все же такие «полюсы» крайней свободы или жесткого контроля – редкость. В последнее время считается не совсем правильным создавать единые правила для всех. Более ответственным и квалифицированным сотрудникам, работающим в одиночку, предоставляется больше свободы.

## Ни слова о рамках

Редкий сотрудник позитивно воспринимает упоминания о дисциплине. Санкции за нарушения – сильный стрессогенный фактор и повод для ворчания в кулуарах.

**Более действенно и менее болезненно говорить: «Технологический процесс требует, чтобы вы своевременно подключились к работе...», чем заявлять: «Правила распорядка обязывают вас быть в определенное время, назначенное директором».**

В некоторых коммерческих структурах есть установка: «время – деньги, а минута опоздания – один доллар». **Хотя по трудовому законодательству взимать штрафы из зарплаты запрещено, их вычитают из премиальных, или сотрудник вкладывает их в некий неофициальный фонд.**

Если вы выбираете путь неизбежности наказаний для злостных нарушителей, не вычитайте их премию под предлогом непунктуальности. Они найдут множество красочных оправданий типа «пожар во льдах» или «землетрясение в Андах». Заявляйте, что «регулируете их материальное поощрение в зависимости от вклада в общее дело». Такую формулировку уже труднее оспорить.

На некоторых предприятиях есть правило: опоздал на час, отработай вечером два. Оно особенно действенно в женских и молодежных коллективах. Помню случай, как у одного директора была секретарь, у которой малолетняя дочь по утрам любила покапризничать и удерживать мать подольше. Директор нашел свой метод – в конце дня давал женщине перепечатывать документы, собирать данные со словами – «мне нужно это утром, но вы, конечно, как всегда опоздаете». Постепенно ребенок понял – маму лучше не задерживать по утрам, тогда она скорее вернется домой.

Хотя, подчеркну, заставлять даже проштрафившегося сотрудника отрабатывать сверхурочные без оплаты незаконно. Зато можно сказать, что ему лучше остаться по собственной инициативе из-за аврала. Важно рассчитать нагрузку и составить задание таким образом, чтобы у неорганизованного человека создалось стойкое мнение – опоздание не сокращает рабочий день, а лишь усложняет труд.

Особенно действенна в кризисное время старая добрая классика – образцово-показательное увольнение наименее ценного кадра под лозунгом борьбы с неорганизованностью. Тем более что по закону возможны фиксации нарушения трудовой дисциплины с официальными взысканиями, серией выговоров и записью в личное дело. С последующим увольнением по статье. А «оставшиеся в живых», как правило, заметно подтягиваются.

Впрочем, в последнее время появились противники «силового» метода воздействия.

## Дисциплина без репрессий

**У любого руководителя есть мечта о том, чтобы персонал работал без нажима и репрессивных мер.** Известный консультант Дик Грот еще более 30 лет назад создал систему дисциплины без наказаний для американской компании Frito-Lay. Один из заводов корпорации работал крайне неэффективно. Низкая отдача со стороны работников и атмосфера, граничащая с саботажем, толкала на самые строгие меры. Но они не давали продолжительного и значительного эффекта. У руководства было желание полностью поменять персонал, но Грот доказал, что причина в системе управления. Он сумел пресечь нарушения трудовой дисциплины, а затем и создать на предприятии продуктивный настрой. **Грот выявил, что всему виной было отсутствие личной ответственности.** До этого не было контроля за вкладом разных сотрудников. И поскольку часть из них откровенно отлынивала от

дела, постепенно к «сидячей забастовке» присоединились и прежде вполне хорошие сотрудники, видевшие и безнаказанность, и оплату без учета персонального вклада каждого.

Система Дика Грота получила широкую известность в середине девяностых годов и до сих пор популярна. Он описал ее в книге «Дисциплина без наказания. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации». Благодаря этому методу тысячи руководителей научились эффективно справляться с деструктивным поведением отдельных сотрудников и целых коллективов. Грот писал, что нельзя полагаться на устные замечания, выговоры, испытательные сроки, отстранения от должности. Все эти методы основаны на страхе, возводящем стену непонимания между работником и организацией. Они мало или вовсе не способствуют повышению эффективности труда.

Одно из правил гласит – не оставляй нарушения незамеченными. На сознание людей очень действует запись в журнале «прихода и ухода». Фиксируйте все. Спрашивайте с каждого в отдельности. Нет ничего более неэффективного, чем яркая речь с угрозами на общем собрании или приказ по организации. Пусть работник скажет, как лично он выполняет правила, причем нужны не оправдания, а «разбор полета», помогающий человеку найти лучший вариант для самоорганизации.

## **Никто не любит опозданий... на словах**

Исследовательский центр портала Superjob.ru провел опрос, чтобы выяснить – считаются ли опоздания на работу серьезным нарушением трудовой дисциплины. В нем приняли участие 500 представителей компаний-работодателей и 3000 представителей экономически активного населения России.

**Результаты исследования удивили многих – они показали, что работодатели относятся к опозданиям более терпимо, чем подчиненные (44% против 51%). Ожидаемым был лишь ответ, что мужчины относятся к опозданиям строже, чем женщины (55% против 47%).**

Некоторые руководители признали собственную неорганизованность как основную причину снисходительности. 9% работодателей затруднились с ответом: «Смотря что считать опозданием», «Все зависит от профессии и уровня специалиста. Если сотрудника терять жаль, то пусть лучше опаздывает, чем не приходит вовсе».

Среди частных участников опроса, видимо, было много представителей служб персонала. Поэтому их точка зрения более строга: «Если на предприятии принято всем опаздывать на 15–30 минут и это считается нормой, то для фирмы ничего страшного нет. Криминал начинается, когда появляется один нарушитель дисциплины и все внимательно следят за тем, как на это реагирует руководство. И свое отношение к опозданиям большинство выстраивает по принципу «А почему и мне нельзя?».

39% респондентов (41% среди женщин и 36% среди мужчин) склонны думать, что «главное – результат работы, а не сидение на рабочем месте».

Среди ответов частных лиц были такие: «Дисциплина – это уважение не только к себе, но и к другим», «Если человек опаздывает на работу, он опаздывает и в делах». 51% экономически активных россиян считают опоздания серьезным нарушением трудовой дисциплины.

Десятая часть участников опроса высказала мнение, что все зависит от того, как часто, по какой причине и на какое время человек опаздывает: «10 минут погоды не сделают, а вот час-два это уже нехорошо». «Всякое бывает. Но регулярные опоздания – это, безусловно, нарушение, и с этим надо бороться».

Почти половина (47%) представителей российских компаний убеждены: «Главное – результат, а не процесс». Серьезными нарушениями они признали лишь «пьянство на рабочем месте и незаконные действия персонала».

Словом, выберите подходящий для вас метод и боритесь за дисциплину с умом!

**Е. Крюкова,**  
психолог