Работа над ошибками

Как реагировать на проступки сотрудников? Этот вопрос волнует всех работодателей. Ведь он тянет за собой дилемму: если наказать слишком строго, сотрудники могут перестать проявлять инициативу, а если наказать недостаточно, ляпы будут повторяться. «Алгоритм успеха» попытался разобраться, как найти золотую середину при работе над ошибками.

ТЕКСТ: Татьяна Павлова

Атмосферное явление

Ольга Егорова несколько лет проработала в отделе финансов довольно крупной российской металлургической компании. А год назад она уволилась из-за конфликта, который произошел у нее с руководством. «История была следующая: гендиректор дал указание договориться с западным банком о предоставлении кредита на ремонт доменной печи на одном из наших заводов, – вспоминает Ольга. – Я договаривалась несколько недель и, получив согласие от банка, заморозила средства у нас на счету. А буквально два дня спустя выяснилось, что средства замораживать было нельзя – они требовались для какого-то другого проекта. Как оказалось, генеральный директор передумал насчет ремонта печи, решил перенести его на полгода. Но меня об этом предупредить забыли. В итоге получилось, что я допустила ошибку, заморозив средства на счетах. Но не специально же, а из-за недостатка информации!» Казалось бы, прямой вины Ольги в произошедшем не было. Однако руководство посчитало, что ошибка допущена, а следовательно, кто-то должен быть наказан, чтобы подобная ситуация не повторилась снова. Девушку не уволили, но годовой премии лишили не раздумывая. По словам Ольги, этот шаг сильно подорвал ее веру в работодателя, снизил мотивацию, и она перестала относиться к своей работе с должным рвением. А через несколько месяцев девушка и вовсе покинула компанию, посчитав, что с ней обошлись несправедливо.

«Такие истории случаются довольно часто, – считает Евгений Царев, заместитель директора департамента продуктов и услуг LETA IT-company (оказывает консалтинговые услуги в области информационной безопасности). – Большинство работодателей исходят из принципа «незнание закона не освобождает от ответственности». С одной стороны, это верно. Но с другой – получается, что за ошибку могут быть наказаны высокомотивированные, честные сотрудники. И это наказание подрывает их лояльность к компании».

Царев уверен: любая взыскательная мера за тот или иной проступок негативно влияет как на самого человека, так и на атмосферу в коллективе. «Это вообще «больной вопрос» для многих бизнесов и специальностей, – говорит он. – Например, для коммерсантов в компаниях B2B-рынка. Ведь в эту сферу идут люди, уверенные в своем профессионализме, знающие себе цену, поэтому и подход к ним должен быть тонким. Если я обнаружу ошибку у наших коммерсантов, то в первую очередь выясню, почему человек поступил так, а не иначе. Наказывать не стану, но объясню, что впредь следует вести себя иначе». Увольнять сотрудников следует только в крайних случаях, рассуждает Царев. Например, трудно простить человеку воровство или использование сотрудником в личных целях активов компании (документов, материалов, рабочей силы).

Но даже в этих случаях не всегда понятно: стоит ли устраивать «публичную порку», чтобы другим неповадно было, или нужно обставить уход провинившегося тихо и незаметно, чтобы другие члены коллектива не перепугались и не начали трястись над каждым своим шагом. Царев, например, вспоминает, что как-то за серьезную ошибку в отношениях с заказчиком руководство уволило одного из менеджеров по работе с клиентами. При этом сделало это максимально «громко» в надежде, что оставшиеся сотрудники учтут этот негативный опыт в своей работе. «В результате атмосфера в коллективе оказалась накаленной до предела, несколько месяцев кряду никто не мог нормально работать, – рассказывает Царев. – Люди в страхе начали перебирать ситуации, в который руководство потенциально могло бы заметить их вину. Им было не до клиентов, потому что целыми сутками они копались в своем прошлом».

Публичность или конфиденциальность

«Очень часто сотрудники совершают одни и те же проступки, потому что руководитель не анализирует ошибки и предпочитает исправлять их сам», – делится Татьяна Готлиб, ведущий консультант компании Formatta. Чтобы процесс был действительно эффективным, с подчиненными нужно говорить, выяснять все причины, которые приводят их к неправильному решению, а потом, дав рекомендации, предоставить возможность самостоятельно все исправить, советует консультант. Если же ситуация повторяется снова и снова, то здесь уже следует подумать: связаны ли ошибки с недостаточной компетенцией сотрудника или это вопрос дисциплины. Когда очевидно, что человек не справляется со своими обязанностями, его можно просто перевести на другую должность. А вот к безответственному сотруднику, отмечает Готлиб, уже можно проявить и дисциплинарное взыскание.

Но опять-таки, нужно взвесить: стоит ли вести речь об увольнении или достаточно будет выговора или лишения премии. И даже если вы решили, что от сотрудника нужно избавляться насовсем, устраивать из его

ухода «шоу» – плохая идея. «Публичная «порка» приносит мало пользы: с одной стороны, это унизительно для самого сотрудника, с другой – создает эмоциональный дискомфорт в коллективе», – уверена Готлиб. Если руководитель хочет, чтобы ошибки не повторяли другие, то лучше провести нечто вроде круглого стола и проанализировать сразу несколько просчетов. Главное – все делать конструктивно и без эмоций, советует консультант.

Впрочем, есть сферы бизнеса и ситуации, в которых как раз публичные наказания оказывают куда больший эффект, чем конфиденциальные разговоры. «Сотрудников надо как публично поощрять, так и наказывать, – уверен директор компании «Агроимпорт», занимающейся производством тракторной техники, Андрей Макарчук. – В нашей отрасли это самый правильный путь, потому что машиностроение, да и многие другие производства, живут еще в «общинном строе». У нас следует публично наказывать даже не отдельного человека, а весь коллектив за ошибку одного из его членов. Только так мы сможем добиться того, чтобы потом сам же коллектив контролировал ситуацию и предупреждал совершение аналогичных ошибок в будущем».

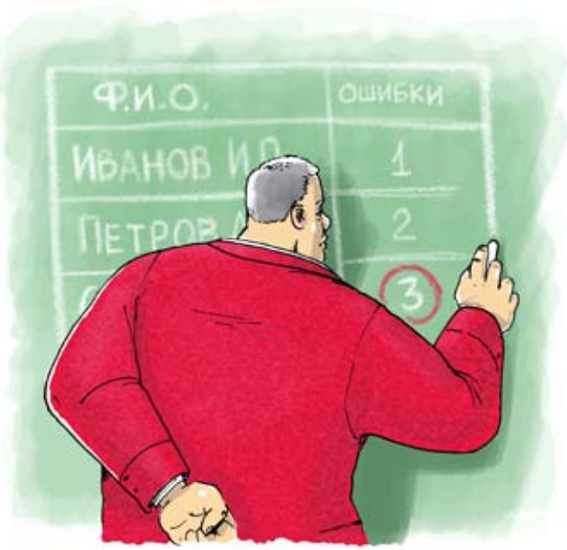
«Публичные меры наказания довольно эффективно работают в коллективах «синих воротничков», где мнение коллег, веское слово начальника имеет куда большее значение, чем даже материальная мотивация, – считает Елена Белова, директор по персоналу компании «Куппо» (крупный российский поставщик кофе). – А вот для офисных сотрудников, которые приходят в компанию каждый со своими амбициями, тактика должна быть иной. Для таких людей, чтобы больше не повторять ошибок, достаточно проникнуться уважением к тому, кто наказывает. Если ошибку заметил профессионал, гуру, то человек постарается ее исправить и больше не повторять».

Марина Кондрашова, сотрудник крупной российской аудиторской компании, считает иначе. По ее мнению, дело тут не в делении на «синие» и «белые» воротнички, а в том, насколько значимую роль в бизнесе играет командная работа. «Вероятно, есть такие компании, где слаженная команда не нужна, а ценятся только индивидуальные усилия каждого сотрудника, – рассуждает Марина. – В этом случае, вероятно, публичные наказания не имеют смысла. Но если руководству важен именно командный результат, то и разбор полетов должен происходить на глазах всей команды».

В подтверждение своих слов Кондрашова вспоминает, как несколько лет назад одна из ее коллег-аудиторов допустила серьезную ошибку при ведении проекта клиента. Заказчик, конечно, не стал разбираться, кто именно из аудиторов оплошал, а просто отказался от услуг компании. После этого сотрудницу уволили: громко и публично. «У нас весь бизнес построен на слаженной работе проектной команды, где все нацелены на общий результат. В той истории руководству компании было очень важно показать: недопустимо, когда из-за ошибки одного человека работа всей команды идет насмарку», – резюмирует Кондрашова.

Бог троицу любит?

Одно дело – разовый просчет. Другое дело – небрежность в работе, систематическое повторение одних и тех же ляпов. Этот фактор тоже очень важно учитывать при определении «меры наказания» сотрудника, считают эксперты. «Бог любит троицу, – смеется Макарчук. – Первые два раза я предпочитаю переговорить с человеком тет-а-тет, но если он повторит ошибку и в третий раз, лишу премии, а может быть, даже попрошу покинуть компанию». В производственном бизнесе много уязвимых мест, где можно совершить непоправимые вещи, говорит он: конвейер ведь не запустишь в обратную сторону. Так что если ошибка на производстве допущена, на нее



Первая ошибка – случайность, вторая – совпадение, а за третью уже нужно увольнять

невозможно закрыть глаза. С ним согласна и Елена Белова: одну и ту же ошибку человек не должен допускать больше трех раз, уверена она. «Первый раз – это случайность, которую мы наказываем предупреждением, второй раз – совпадение, караемое штрафом, а третий раз – это уже закономерность, за которой может последовать и увольнение», – делится Елена опытом своей компании.

Между тем некоторые работодатели практикуют и другой подход: даже в случае часто допускаемых ошибок они стараются определить, насколько причиняемый сотрудником урон превышает приносимую им же пользу для компании. «Я постоянно сверяю затраты на сотрудника и пользу от него, – делится опытом Евгений Царев. – Если от человека большая польза, но при этом он, например, регулярно задерживает отчеты, я готов закрывать на это глаза неограниченно долго». Он считает, что сверка «прибылей и убытков» от сотрудника – обязательный элемент работы руководителя в сферах, где наблюдается дефицит опытных и квалифицированных кадров. Если сотрудник для компании ценен, то на его мелкие просчеты можно не обращать внимания, поскольку поиск адекватной замены обойдется бизнесу в разы дороже. Кроме того, не факт, что новый человек не будет допускать все те же небольшие просчеты в работе. Так что, по мнению Царева, в данном случае вполне уместен подход «от добра добра не ищут».

На высшем уровне

Эксперты уверены: работать над ошибками подчиненных должны руководители. Именно на их плечи ложится ответственность за поиск адекватных мер наказания и анализ урона, причиненного провинившимся сотрудником. При этом руководители должны учитывать, как принятые меры повлияют не только на бизнес-процессы, но и на людей. Будут ли они и далее достаточно мотивированы, чтобы относиться к работе с должным рвением, или наказание коллеги настолько их напугает, что о вовлеченности персонала придется забыть?

Между тем от ошибок не застрахованы и сами начальники. Кто же в данном случае должен анализировать последствия их просчетов? «Наш бизнес связан с продвижением инноваций, и мы очень часто сталкиваемся с ситуациями, когда специалисты по развитию либо боятся взять на себя ответственность за внедрение той или иной технологии, даже если она экономически выгодна, либо принимают непопулярные решения», – рассказывает Наталья Яковлева, президент группы компаний «АВИС». Все дело в отсутствии желания брать на себя ответственность, уверена она. «У нас был случай, когда мы предлагали заказчику воспользоваться новой канадской технологической разработкой. Эта разработка была эффективнее и в два раза дешевле старых аналогов, ее уже активно используют во многих западных странах. Переговоры продолжались несколько месяцев, и все безрезультатно. Директор по развитию в итоге все равно купил технологию, но не новую, а старую. И компания из-за этого потом понесла большие убытки», – рассказывает Яковлева.

По ее мнению, ошибки руководителей ни увольнениями, ни разговорами не решить. Единственная возможная мера – это глобальное изменение подходов к подбору людей на руководящие должности и распространение в компании культуры личной ответственности. «На позиции менеджеров по развитию я бы предложила брать только тех людей, которые положительно относятся к инновациям, – делится соображениями Яковлева. – Если дело в возрасте (известно, что люди старше 45 лет уже стараются избегать любых изменений), то надо ввести возрастной ценз».

Но даже это не поможет, когда люди, отвечающие за ключевые вопросы, не мотивированы на принятие решений, которые пойдут на пользу бизнесу, а заинтересованы только в сохранении статуса кво. «Я наблюдаю за людьми, которые вступают с нами в переговоры, и понимаю, что за одну только зарплату они не готовы брать на себя ответственность», – резюмирует Яковлева. По словам эксперта, озаботиться этими вопросами должна сама компания: если ей не удастся выработать культуру, которая поощряет инициативу, а к ошибкам она относится как к возможности получить новый опыт, проступки будут повторяться до бесконечности. В первую очередь на уровне руководителей. А глядя на начальников, и рядовые сотрудники начнут допускать ляпы – даже под угрозой увольнения.