



# ДИСЦИПЛИНА СОТРУДНИКОВ

КАК ПОВЫСИТЬ И УДЕРЖАТЬ  
НА ДОЛЖНОМ УРОВНЕ

Андрей Плеханов

Андрей Плеханов

**Дисциплина сотрудников.  
Как повысить и удержать  
на должном уровне**

«Издательские решения»

**Плеханов А. А.**

Дисциплина сотрудников. Как повысить и удержать на должном уровне / А. А. Плеханов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-503654-4

Как повысить дисциплину в своей рабочей группе? Этот вопрос и есть предмет данной книги. Прочитав её, вы узнаете как руководителю выстроить линию своего поведения (ставить задачи, строить контроль, реагировать на сделанную/несделанную/плохо сделанную работу и т. д.) так, чтобы подчинённые даже не помышляли о том, что можно не делать порученные им дела или делать их плохо.

ISBN 978-5-00-503654-4

© Плеханов А. А.  
© Издательские решения

## Содержание

Введение. Что такое дисциплина?	6
Мысль, с которой стоит начать разговор об укреплении дисциплины в рабочей группе	9
Конец ознакомительного фрагмента.	10

# **Дисциплина сотрудников Как повысить и удержать на должном уровне**

**Андрей Александрович Плеханов**

© Андрей Александрович Плеханов, 2019

ISBN 978-5-0050-3654-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

© Андрей Плеханов, 2019

Как повысить дисциплину в своей рабочей группе?

Этот вопрос и есть предмет данной книги. Прочитав её, вы узнаете как руководителю выстроить линию своего поведения (ставить задачи, строить контроль, реагировать на сделанную/несделанную/плохо сделанную работу и т. д.) так, чтобы подчинённые даже не помышляли о том, что можно не делать порученные им дела или делать их плохо.

## Введение. Что такое дисциплина?

### КЕЙС

Торговая компания. Оптом продаём продукты питания в розничные магазины через торговых представителей.

Как-то раз склад по невнимательности принимает непопулярную позицию фасованной муки с короткими сроками. 600 штук. На муку завод (так как ошибка прежде всего завода) дал акцию 1+1. Одну купил, вторую дали в подарок. Я на тот момент принимаю отдел, о многих проблемах узнаю по мере их «обострения». Об этой узнаю от представителя завода, который сетует на то, что вот-вот «сдохнет» мука. Ого. Запрашиваю промежуточный итог. Больше чем за месяц продано 50 штук на 6 (!) продавцов!

Вызываю ответственного менеджера. Спрашиваю: это как? Бе-ме. «Я им всем сказал, что продать очень важно, на каждом собрании напоминаю, а они, лентяи они, работать не хотят, акция есть 1+1, вот когда мы были продавцами...». Всё ясно. Срок короткий, ждать некогда, мы должны продать, потом магазин должен продать, а потом конечный покупатель использовать по назначению. Даже при снижении цены в половину (акция 1+1) месяц нужно закладывать как минимум. Месяц будет через 6 рабочих дней. Решил участвовать в закрытии задачи лично.

Утром срочно собираем агентов на планёрку.

Представили меня. Я взял слово. Небольшое вступление, далее обозначил, что на сегодняшнем собрании меня интересует именно акция по муке 1+1 с короткими сроками. Пояснил, что на задачу 6 дней, пояснил, почему именно 6 дней. И что каждый будет продавать не сколько сможет, а точное количество штук (выставил персональный план). Огласил пофамильно план и текущий результат. Заохали «сложно, срок короткий, не хотят». Тыкаю пальцем в первого попавшегося агента: если твой план в штуках... и осталось 6 отгрузочных дней, сколько нужно продавать в день? Молчит. Элементарного сделать не научен – отнять от плана уже проданное и разделить на 6. Через минут пять справился. 8 штук в день. Второй, естественно, справился быстрее. Третий уже знал свой дневной план. Хорошо, говорю, а далее делаем так: утром перед входом в первый магазин на маршруте каждый скидываете вот такое сообщение в общую группу: «Добрый день. Мой план по муке... штук» – и нужное количество. Вечером перед уходом домой из офиса скидываете вот такое сообщение «Моё выполнение на сегодня... штук» – и цифру проданного. Далее добавляю: кто не продал план – домой не спешит, нужно зайти ко мне, вместе со своим руководителем, обсудим, что сделано за день по этой задаче, разберём, как продавали, и будем тренироваться делать это лучше. Кто дневной план закрыл – дела офисные делает и свободен.

Вечер. Из шести с планом не справились двое. Назначаю время встречи – 17:55. На самой границе рабочего дня. Минут тридцать расспрашивал персонально каждого, как продавали, прям вот по каждой точке, с кем говорили, как доносили выгоду. Затем продавали друг другу минут 10. Затем каждый пояснил, что на завтра изменит в своей презентации продукта и закрытии сделки. Отпустил минут в 45—50 седьмого. При этом не давил, не пугал, не кричал, вёл себя исключительно так, что я на их стороне и искренне беспокоюсь о том, что у них не получается продавать этот продукт, и что будем учиться, пока не получится. Каждый день.

На следующий день не выполнил план только один агент. Процедуру повторили.

Далее ни один из продавцов не позволял себе не выполнить дневной план.

Параллельно с этим каждое утро я скидывал таблицу с промежуточными результатами, которую вечером после полной проводки накладных за день скидывал мне менеджер, там зелёным выделял закрывших свой общий план, хвалил и писал, что данный агент может больше не продавать муку и что план/факт ему тоже больше писать не нужно.

Всё.

Итог: через 6 рабочих дней план был полностью закрыт, а на 80% он был закрыт уже к 4-й отгрузке. До этого муку продавали месяц и продали 50 штук (16% от требуемого количества).

Вот так.

Задачу выполняли одни и те же люди в одних и тех же магазинах на одних и тех же условиях.

Что было другим? Только подход к управлению реализацией. А если ещё конкретней, то достигнутый уровень дисциплины исполнения в рабочей группе.

Что такое дисциплина?

Дисциплина, если очень простым языком, это когда вы сообщаете, что нужно делать, а тот (те), кому вы это сообщаете, не сомневается, что делать это нужно, и делает. И чем меньше «люфт» в виде сомнения, что делать требуемое придётся либо гарантированно придётся отвечать за НЕ сделанное/сделанное плохо, тем проще и быстрее протекают процессы в коллективе.

Дисциплина – это движущая сила в менеджменте, это обязательное условие запланированных руководителем изменений. Как без электрического тока вы не сможете, скажем, пропылесосить ковер, хотя запланировали это, так без должного уровня дисциплины вы не сможете добиться требуемых изменений в вверенном вам коллективе. Без неё либо вообще не будет нужных действий (посыл руководителя будет как бы обесточен, если продолжать аналогию с током), либо не будет нужного приложения усилий в ходе работ («сила тока» недостаточна) для получения результата. И то, и то – гарантия провала любого начинания менеджера.

Как повысить дисциплину в своей рабочей группе?

Этот вопрос и есть предмет данной книги. Прочитав её, вы узнаете как руководителю выстроить линию своего поведения (ставить задачи, строить контроль, реагировать на сделанную/несделанную/плохо сделанную работу и т. д.) так, чтобы подчинённые даже не помышляли о том, что можно не делать порученные им дела или делать их плохо.

Имея хорошую площадку для исследований (отдел продаж большого дистрибьюторского холдинга в Астрахани) и потребность в систематизации данного вопроса для практического пользования (в подчинении 7 линейных руководителей, и нужна была система подготовки квалифицированных, способных к управлению, а не администрированию кадров), я подготовил

небольшой практический курс по основам управления. Данные из этого курса и легли в основу того, что вы сейчас читаете. Как и моя книга «Все успешные продавцы делают это», данный труд является следствием потребности в применимой на практике программе обучения для внутреннего пользования (обучение собственной команды продаж), что определяет гарантии практичности изложенных в нём данных.

Немного о том, как сделать книгу полезной для себя.

Написанное ниже не чёткий алгоритм, а набор идей, связанных одной темой: что и как делать, чтобы исполнительность работников в вашей рабочей группе росла. Начинать изучать можно с любого места. Начинать применять так же. Книга небольшая, есть смысл пробежать её всю целиком, определить инструмент или технику, наиболее приглянувшуюся, и пробовать внедрять. Если в ходе внедрения (именно ВНЕДРЕНИЯ, а не теоретических беспокойств типа «а вот мне кажется что...») возникнут вопросы по делу – пишите мне, я постараюсь ответить. [plekhanovjob@gmail.com](mailto:plekhanovjob@gmail.com). Можно также пройти эту книгу курсом вместе со мной. Статьи из книги я разбиваю на тематические лекции, обычно пять, по полтора – два часа, сам читаю и раскрываю то, что в книге, возможно, не раскрыто подробно или не снабжено примером. Всю следующую неделю собираю вопросы по практике внедрения от участников и новую лекцию начинаю с ответов на эти вопросы. Бывает, разобрать практику внедрения прошлой лекции важнее, чем прочить новую, по этой причине количество отработанных вместе часов увеличивается (что на стоимость не влияет). Что касается моего любимого формата работы, то это «живое общение». Поэтому если вы в Астрахани или готовы приехать-поработать, можем обсудить, скажем, не несколько разрозненных по времени лекций, а один плотный рабочий день по теории + далее от меня поддержка. Если вы не астраханец, можем провести обучение на базе отдыха на Каспийском взморье. В этом случае обучение обернётся для Вас не только знаниями, но и отличной рыбалкой и вкуснейшей рыбной кухней наших краёв.

Так, ну всё. Давайте уже приступим к изучению.

**Мысль, с которой стоит начать  
разговор об укреплении дисциплины в рабочей группе**

## **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.