

«Кодекс» подчинённого

Ниже, в табл. 1-5, представлено моё видение роли подчинённого, примерный, но не исчерпывающий перечень того, что мы ожидаем от сотрудника, и нарушение чего можем считать проступком. После скачивания Вы сможете адаптировать его для своей компании или подразделения.

Роль подчинённого. Основа для составления индивидуального «Кодекса» поведения подчинённого

Таблица 1

Письменные нормы

	Пример нормы	Примеры проступков
Трудовые обязанности	Должностная, рабочая инструкция; трудовой договор, контракт, ученический договор и другие письменные соглашения между работником и работодателем. Трудовой кодекс. Письменные требования к качеству работы сотрудника	Разглашение коммерческой информации, несанкционированная работа по совместительству, некачественное выполнение своей основной работы, взятка, злоупотребление полномочиями, превышение полномочий, неподчинение руководителю и т.д.
Материальная ответственность	Договор о материальной ответственности; Правила отгрузки со склада; Правила приёмки товара; Правила хранения, транспортировки; Регламенты, регулирующие порядок обращения с вверенным имуществом; документы с подписями сотрудника о принятии имущества под ответственность; нормы кассовой дисциплины	Недостача имущества и денежных средств; утеря документов на имущество; ошибки сотрудника, допущенные в документах, связанных с имуществом; необеспечение должных условий для сохранности имущества; перемещение и другие операции с имуществом без отражения в документах; несанкционированные операции с имуществом; допущение порчи имущества. Например, сотрудник не пересчитал и не проверил товар при приёмке, выдал и отправил не тот товар, допустил пересортицу, принял бракованный товар и т.д.

Правила и нормы расходования денежных средств	Бюджет компании, подразделения. Законодательство о закупках, нормы компании о закупках, Правила проведения торгов, аукционов, конкурсов и т.д.	Перерасход бюджета, нецелевое использование денежных средств, «неосвоенный» бюджет, «откат», другие нарушения при осуществлении закупок.
Дисциплина, сохранность, безопасность	Трудовой кодекс, Правила внутреннего трудового распорядка, нормы безопасности, правила дисциплины, Правила использования интернета, Правила обращения с офисной техникой, компьютерами и т.д.	Опоздание, невыход на работу, личные дела и развлечения в рабочее время, несвоевременное выполнение задач. Нахождение в непопозволенное время в непопозволенном месте. Неаккуратное, небрежное, халатное обращение с документами, офисной техникой, компьютерами, мебелью, помещением и т.д. Нарушение техники безопасности, невыполнение норм безопасности, связанных с закрытием окон, дверей, сдачей на сигнализацию и т.д.
Приказы и формы отчётности	Приказы руководства, изданные официально или отправленные в электронном письме. Задача, поставленная на совещании и записанная в протокол, в котором расписался сотрудник. Брэнд-бук. Формы документов, бланков отчётности и т.д.	Невыполнение приказов, несвоевременное их выполнение; документы и бланки, оформленные с нарушением установленных форм, содержащие неполные или недостоверные данные
Законы и государственные стандарты	ГОСТы, отраслевое законодательство и отраслевые стандарты, письменные предписания и требования представителей государственных органов	Нарушение требований СЭС, МЧС, налогового и другого законодательства. Нарушение строительных норм и правил. Изготовление некачественной продукции, перерасход материалов, временных и иных ресурсов при наличии ГОСТов и отраслевых стандартов, регулирующих эти ситуации
Договора и письменные требования клиентов и контрагентов	Договора с клиентами, подрядчиками, их письменные требования. Обязательства, письменно взятые перед клиентами, подрядчиками и другими контрагентами	Невыполнение договорных обязательств (нарушение сроков, неполное выполнение, некачественное выполнение); невыполнение обязательств, взятых на себя в ходе переписки,

		или зафиксированных в протоколе совместных совещаний
Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила	Правила посещения торговой точки, Правила упаковки товара, Правила и нормы расходования материалов, Правила эксплуатации автомобиля, оборудования, нормы производственной дисциплины, прочие технические и нормативные регламенты, стандарты компании	Любые нарушения стандартов: невыполнение обязательных элементов и действий либо некачественное выполнение. Например, сотрудник не посмотрел в торговой точке на выкладку либо не сделал замечаний продавцу, не посмотрел на наличие рекламной продукции, неправильно упаковал товар и т.д. Неправильная эксплуатация автомобиля, станка и т.д. Неодетые бахилы и халат в пищевом производстве и т.д. Перерасход материалов, несанкционированное использование более дешёвых материалов и т.д.
Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами	Правила обработки звонка клиента, Правила обслуживания клиентов, Правила ответов на письма клиентов, Стандарты электронной переписки и прочие стандарты коммуникаций в компании	Любые нарушения правил общения с клиентами. Например, сотрудник не поздоровался, не улыбнулся, не ответил, ответил не вовремя, предоставил недостоверную информацию, общался невежливо, неуважительно, использовал ненормативную лексику, бросил трубку, обвинил клиента, не разобравшись и т.д.

Помимо письменных норм, регламентирующих поведение подчиненного, существуют также и устные нормы (табл. 2). Речь идет о нормах, которые устно сообщены сотруднику, либо о простой устной договорённости с ним о каком-либо поведении. Часто они могут заменять письменные нормы, одна и та же норма поведения (допустим, поздороваться и улыбнуться клиенту) в одной компании будет регулироваться письменной нормой, в другой – устно доведена руководителем, в третьей – об этом вообще нет ни слова, ни документа. Чем меньше и моложе компания, тем, как правило, больше в ней устных норм и меньше письменных. К устным нормам с юридической точки зрения относятся и напечатанные на принтере листы бумаги, прикрепленные скотчем к двери, вроде «Уходя, гасите свет!».

Таблица 2

Устные нормы

	Пример нормы	Примеры проступков
Трудовые обязанности	Обязанности и функции сотрудника, доведённые до него устно. Устные требования к качеству работы сотрудника. Например, «Теперь ты занимаешься этим...», «Дизайн-макет должен быть...» и т.д.	Некачественное или несвоевременное выполнение обязанностей, введённых устно. Несоблюдение устно заданных стандартов качества
Материальная ответственность	Правила приёмки товара, Правила хранения, транспортировки. Доводятся устно при их отсутствии в письменном виде (либо в письменные Правила устно вносятся изменения). Конечно, они не будут называться «Правилами», это может быть просто сказанное руководителем: «Всегда при приёмке вскрывай коробку, пересчитывай, расписывайся, складывай всё в кладовку и закрывай её вот на этот замок». Хоть такое и случается (чаще, конечно, в только что созданных либо небольших компаниях), именно эту сферу необходимо регулировать письменно! Иначе в случае потери по вине сотрудника закон будет не на вашей стороне	Нарушение устно доведённых правил приёмки-передачи, хранения, транспортировки вверенных материальных ценностей. Например, сотрудник не пересчитал и не проверил товар при приёмке, выдал и отправил не тот товар, допустил пересортицу, принял бракованный товар и т.д.
Правила и нормы расходования денежных средств	Правила проведения торгов, аукционов, конкурсов и т.д. в устном виде могут звучать так: «Раз в год проводи мониторинг поставщиков канцтоваров и выбирай с самыми низкими ценами и бесплатной доставкой». Лимиты расходования денежных средств: «Вот тебе 10 000, приобрети на них...». Устные поправки и уточнения к	Перерасход бюджета, нецелевое использование денежных средств, «неосвоенный» бюджет, «откат», другие нарушения при осуществлении закупок

	письменному бюджету: «100 000 из бюджета на рекламу в этом месяце потратьте на...»	
Дисциплина, сохранность, безопасность	Правила внутреннего трудового распорядка, нормы безопасности, правила дисциплины, Правила использования интернета, Правила обращения с офисной техникой, компьютерами и т.д. Даже график работы в небольших компаниях часто не зафиксирован письменно, а может быть доведён устно: «Рабочий день у нас с 10-00 до 19-00, обед с 14-00 до 15-00, суббота и воскресенье – выходные». Уточнение норм дисциплины также передается на словах: «Опаздываешь – позвони или отправь смс». То же может касаться интернета, компьютеров, техники безопасности и т.д.: «Интернет у нас только для рабочих целей», «Вечером, уходя с работы, каждый выключает свой компьютер», «Принтер для личных целей использовать нельзя»	Использование интернета в личных целях в рабочее время, отсутствие звонка об опоздании, использование принтера в личных целях и т.д. Здесь речь идёт только о нарушении устных норм
Приказы, задания, поручения и отчёты	Даже требование отчёта может быть установлено устно: «Так, каждую пятницу присылай мне отчёт о продажах». Задача, брошенная «на ходу», в коридоре. Поручение, данное в кабинете или по телефону, и т.д.	Невыполнение приказов, несвоевременное их выполнение, нарушение сроков или предоставление некачественных, неполных, недостоверных отчётов
Государственные стандарты	Об устных нормах относительно государственных стандартов может идти речь, если сотрудник с их текстом не ознакомился, не расписался, а вы просто ему сказали: «По стандарту положено делать вот так...»	Нарушения устных требований представителей СЭС, МЧС и других государственных органов. Изготовление некачественной продукции, перерасход материалов и т.д.
Требования клиентов и контрагентов	Требования клиентов (например, «документацию пришлите на e-mail до конца недели») могут	Невыполнение обязательств, взятых на себя в ходе переговоров, совещаний или по

	<p>быть сообщены сотруднику лично или через руководителя и других сотрудников. Если лично, то либо по телефону, либо на переговорах.</p> <p>К этому же пункту относятся обязательства, взятые перед клиентами, подрядчиками и другими контрагентами в ходе совещания, личных переговоров или по телефону</p>	<p>телефону. Невыполнение устных требований клиентов, с которыми подчиненный не спорил: не вовремя прислал документы, неделю не мог ответить на письмо, прислал краткий, а не подробный ответ и т.д.</p>
<p>Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила</p>	<p>Правила посещения торговой точки, Правила упаковки товара, Правила и нормы расходования материалов, Правила эксплуатации автомобиля, оборудования, нормы производственной дисциплины, прочие технические и нормативные регламенты, стандарты компании.</p> <p>Хорошо, когда эти стандарты есть в письменном виде. Но лишь малая часть компаний может похвастаться ими. Гораздо чаще стандарт доводится устно: «Когда посещаешь точку, обязательно спрашивай о...», «При упаковке товара не забывай делать...», «В машине не кури», «Заходя, одевайте бахилы» и т.д.</p>	<p>Любые нарушения сотрудником устных стандартов и устных корпоративных правил: курил в машине, не спросил в торговой точке про что-то ранее оговоренное, упаковал товар не так, как объяснял руководитель и т.д.</p>
<p>Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами</p>	<p>Правила обработки звонка клиента, Правила обслуживания клиентов, Правила ответов на письма клиентов и т.д.</p> <p>В устном виде это может выглядеть так: «Отвечать на письма клиентов вы обязаны не позднее, чем на следующий рабочий день», «Всегда здоровайтесь и при этом улыбайтесь клиенту», «Ваш рабочий мобильный всегда должен быть включен в рабочее время, независимо ни от чего. Не можете говорить, возьмите трубку</p>	<p>Любые нарушения неписанных правил общения. Например, сотрудник не отвечал на мобильный, общался невежливо, неуважительно, обвинил клиента, не разобравшись, и т.д.</p>

	и попросите перезвонить»	
--	--------------------------	--

Если ваша компания имеет письменно сформулированные и доведённые до сотрудников ценности (табл. 3), то поводом для серьёзного разговора с сотрудником может стать его поведение, которое явно выбивается из этих ценностей, хотя может не нарушать ни одну из письменных или устных норм.

Таблица 3

Письменные ценности в компании

Пример ценности	Примеры проступков
«Клиент всегда должен быть доволен»	Сотрудник отнёсся к клиенту, его просьбе, проблеме, ситуации формально, не приложил всех усилий, не «напрягся» ради клиента. При этом его поступок не нарушил ни одну из письменных или устных инструкций
«Не оставляй товарища в беде»	Сотрудник отнёсся холодно и безучастно к проблеме обратившегося к нему за помощью по работе коллеги, сказав «это твои проблемы»
«Лидерство во всём»	Сотрудник не предложил ни одной идеи или варианта решения его сложной рабочей ситуации, не желая напрягать мозги, и заявил: «Вы – руководитель, вам виднее. Я не знаю, как поступить»
«Развитие, опережающее время»	Сотрудник не прочитал книгу, которую ему рекомендовал руководитель. Ничего не применил из знаний, полученных на тренинге. Узнал про новый, более эффективный метод выполнения его работы, но не стал его применять

При составлении «Кодекса» поведения подчиненного можно также опираться на молчаливые нормы и здравый смысл (табл. 4). Конечно, опираться на них очень непросто. Существуют настолько очевидные вещи, о которых и говорить-то не приходится. А иногда и неплохо бы сказать и даже написать, да «руки не дошли». Примеры проступков отдельно здесь не указываю, так как они очевидны из самих норм.

Таблица 4

Молчаливые нормы и здравый смысл

	Пример молчаливой нормы и здравого смысла
Трудовые обязанности	Работать качественно, не «вяло», не «спустя рукава», относиться

	к работе серьезно. Не «болтать лишнего» клиентам, контрагентам
Материальная ответственность	Бережно относиться к материальным ценностям, делать всё, что можно для их сохранности
Правила и нормы расходования денежных средств	Не выбирать первого попавшегося поставщика. Проверить участников тендера, спросить отзывы о них. Не выбирать только по цене. Не выбирать самого дорогого. Если хочешь совершить перерасход, израсходовать на другие цели, не успеваешь израсходовать в срок – спроси у руководителя
Дисциплина, сохранность, безопасность	Опаздываешь – предупреди. Береги технику, читай инструкцию. Не знаешь, как правильно поступать, – спроси у руководителя или опытного коллеги
Приказы, задания, поручения и отчёты	Не хватает опыта и знаний для выполнения задачи – скажи сразу, не бойся показаться глупым. Не знаешь, где взять информацию для отчёта, спроси у руководителя или опытного коллеги
Государственные стандарты	Если работаешь в сфере, где есть государственные стандарты и требования государственных органов – ознакомься с ними в первый месяц работы (здравомысленный срок индивидуален в каждой ситуации)
Требования клиентов и контрагентов	Не конфликтуй с клиентами и контрагентами. При наличии трудностей в переговорах, выслушай их позицию и посоветуйся с руководителем. Если их требования невыполнимы – сообщи им сразу, не обнадёживай их. Не давай им невыполнимых обещаний
Стандарты бизнес-процессов и корпоративные правила	Бери пример с лучших сотрудников. Используй автомобиль, оборудование, материалы и прочее согласно инструкции, экономно, бережно, только в рабочих целях
Стандарты коммуникации с внешними и внутренними клиентами	Будь вежлив, выслушивай всех внимательно и участливо. Выполняй все данные тобой обещания, в первую очередь по срокам ответов и их качеству. Затрудняешься – спроси у руководителя

Говоря о нормах поведения подчиненного, о «Кодексе» его поведения, нельзя не остановиться на ожиданиях и ценностях руководителя. Всё, что руководитель ожидает от подчинённого, это и есть роль подчинённого. Руководитель редко осознаёт всё, чего он ожидает от сотрудников. Ещё меньше это осознают сами сотрудники. Но всё это не даёт права никому из подчинённых делать не то, что от них ожидают.

Большинство нижеприведённых примеров ожиданий (табл. 5) сформулированы Владимиром Тарасовым на его авторских семинарах «Персональное управленческое искусство», «Восемь ступеней управленческого искусства», «Управление по Макиавелли», «Управление по Форду» и др.

Ожидания руководителя и его ценности

Пример ожидания	Примеры проступков
<p>Говори правду. Благоразумный государь, согласно Макиавелли, должен требовать от подданных говорить правду по вопросам, которые им задавал, и запрещать говорить правду по вопросам, которые не задавал.</p> <p>В данном случае мы рассмотрим только первую часть – ожидание от подчинённых того, чтобы они говорили правду. Обман – путь войны.</p> <p>«Борьба от сотрудничества отличается тем, что в сотрудничестве мы заинтересованы в том, чтобы у оппонента была адекватная картина мира, а при борьбе – в обратном»¹.</p> <p>Поэтому сотрудник, не говорящий руководителю правду, говорящий не всю правду, искажающий правду, демонстрирует поведение воюющего подчинённого</p>	<p>Подчиненный занимается умышленной подменой и искажением фактов, «выгораживает» себя, утаивает информацию. Это сопровождается фразами: «Я всё сделал, как положено», «Я пришёл вовремя» и т.п., которые не соответствуют действительности. Данные проступки относятся к тяжчайшей категории и порождают войну подчинённого с руководителем</p>
<p>Столкнулся с проблемой, которую не можешь решить, – немедленно сообщи руководителю. Вроде бы это вполне очевидное ожидание, однако, иногда слово «немедленно» выпускается из виду, а зря. Может получиться, что о проблеме станет известно лишь после того, как истечет срок выполнения работы, и вы вызовете сотрудника отчитаться. Вот тогда-то подчиненный и сообщит вам, что выполнить задание ему помешала проблема, которую он не смог решить, но драгоценное время будет уже упущено</p>	<p>Подчиненный держит руководителя в неведении относительно того, что дело дальше не движется, сроки сдвигаются, решения нет и т.д. Ждёт, пока руководитель его спросит о том, как идёт проект, выполняется задача и т.д., а не сообщает сразу же о наличии препятствия для выполнения</p>
<p>Если перегружен, попроси расставить приоритеты. Бывает, что у сотрудника скапливается множество задач, и он явно не сможет успеть все сделать в срок. Мы ожидаем, что как только подчиненный это поймет, он сразу обратится к руководителю за разъяснением, какая из задач является приоритетной</p>	<p>Подчинённый сам расставляет приоритеты, сам решает, какую задачу выполнить в срок, а какую нет. При проверке невыполненной в срок задачи выстраивает алиби, утверждая, что срок был нереальный</p>
<p>Если не хватает ресурсов на все задачи, попроси расставить приоритеты. Иногда на выполнение всех задач не хватает финансовых,</p>	<p>Подчинённый сам расставляет приоритеты, сам решает, на какую из задач потратить ресурсы, а на какую нет. При проверке</p>

<p>производственных, материальных, людских ресурсов. Мы ожидаем, что как только подчиненный поймет, что все свои задачи имеющимися ресурсами он сделать явно не сможет, он сразу обратится к руководителю за разъяснением, какая из задач является приоритетной</p>	<p>невыполненной в срок задачи выстраивает алиби, утверждая, что ресурсов не хватило</p>
<p>Сообщай информацию, которая может быть важна для руководителя. Это продолжение ожидания «Говори правду». Только здесь мы ожидаем, что информацию сотрудник сообщит руководителю, не дожидаясь, пока его спросят, а сразу, как только эта информация у него появится (важной здесь является информация о конкурентах, о клиентах, контрагентах, о рынке и т.д.)</p>	<p>Подчиненный по собственной инициативе умалчивает, утаивает, не доводит важную для руководителя информацию</p>
<p>Не говори того, о чём не спрашивают. Это вторая, самая трудная для понимания часть формулы Макиавелли – «Запрещай говорить правду по вопросам, о которых не спрашиваешь». Казалось бы, все мы хотим знать правду. Однако у каждого из нас также есть право и на незнание некоторых вещей. Например, руководителю совершенно ни к чему знать, что кто-то из сотрудников его обозвал, что некто в компании, по мнению подчиненного, берёт «откаты», что ходят какие-то сплетни. Подчиненный, который выдает подобную информацию, если это не относится к его обязанностям, лишает руководителя права на незнание и вынуждает в ответ на эту информацию предпринимать какие-то действия. Если руководитель ничего не предпримет, то его авторитет упадёт и в глазах этого подчиненного, и в глазах тех, кому он об этом расскажет. Есть служба безопасности, или служба управления персоналом, или конкретный сотрудник, в чью компетенцию входят подобные вопросы (но опять же речь не идет о сборе сплетен). Остальные подчиненные должны заниматься своими вопросами и не понуждать руководителя к действиям, которые он не планировал. Если кто-то жаждет поделиться важной с его точки зрения информацией, ему необходимо сообщить такую информацию тем сотрудникам, в чью компетенцию входит данный вопрос</p>	<p>Подчиненный доводит до руководителя сплетни, интрижки, внутрикорпоративные слухи, рассказывает о том, кто и что про того сказал</p>

<p>Прикладывай все свои умственные и волевые усилия для пользы компании. То есть мы ожидаем, что подчиненный не будет относиться к работе формально, «для галочки», а напротив, включит свой мозг, будет искать варианты и подходы, проявлять настойчивость, пробивные качества, целеустремленность</p>	<p>Это одно из самых сложных для обнаружения нарушений. Как правило, подчиненный использует следующие отговорки: «Я сделал всё по инструкции, а то, что не получилось – я здесь ни при чём»; «Я не подумал об этом»; «Это не входит в мои обязанности»; «Мы всегда так делаем, я не виноват»; «Я сделал то, что вы сказали». Трудно предъявить сотруднику претензию за то, что он всё сделал по инструкции. Однако поскольку результата он добился противоположного, за это и надо предъявлять, а также за отсутствие умственных и волевых усилий, приведшее к негативному результату</p>
<p>Поддерживай руководителя. Если кто-то обсуждает руководителя в негативном ключе за его спиной, то подчиненный не должен в этом участвовать, пусть даже и молча, напротив, он должен заступиться за руководителя, даже если тот не прав, т.е. выступать в роли союзника</p>	<p>Подчиненный молчит, когда о руководителе говорят плохо, кивает, поддакивает и т.д. Иными словами, не заступает</p>
<p>Говори хорошо о компании за её пределами, заступайся за неё. Говорить о компании посторонним людям можно только хорошее. Если кто-то о ней говорит плохо, сотрудник должен заступиться</p>	<p>Подчиненный позволяет себе негативные высказывания о компании: «Платят плохо», «Продукция у нас сами знаете, какого качества» и т.д., поддерживает подобные высказывания от других людей, в том числе молча их выслушивая</p>
<p>Делай всё, что можешь, чтобы клиент был удовлетворён. Американские бизнес-книжки полны историй про сверхклиентоориентированных сотрудников, которые всегда думают о том, чтобы клиент был счастлив, стараются превзойти его ожидания, стремятся сделать ему подарок, если он столкнулся с ошибкой компании, и т.д. У нас такие сотрудники пока большая редкость. Собственно, как и компании с подобными ценностями. Поэтому я и написал «удовлетворён», а не «счастлив». Хотя, конечно, клиент должен быть счастлив от сотрудничества с вашей компанией. Сотрудник, в свою очередь, не должен для этого счастья или хотя бы удовлетворения ограничиваться нормами, правилами, своими формальными должностными обязанностями. Лучшую, на мой взгляд, книгу об этом написал Джон Шоул: «Лояльный клиент. Как превратить</p>	<p>Подчиненный не сделал всё, что мог, для того, чтобы клиент был доволен. Например, не выслушал клиента, не подумал об его интересах, обманул клиента, нахамил ему, вынудил его написать жалобу, претензию, негативный отзыв в интернете, допустил уход клиента «на разборки» к руководителю и т.д.</p>

разгневанного покупателя в лояльного за 60 секунд» ²	
Не оценивай руководителя без его просьбы. Одно из отличий руководителя от подчинённого в том, что если руководитель имеет право (и даже обязан) оценивать подчинённого, то у подчинённого такого права нет. Подчинённому непозволительно не только критиковать руководителя и его решения, но даже и хвалить!	Типичные фразы: «Вы у нас такой мудрый руководитель!», «Вот это справедливый поступок, вот это я понимаю!», «Вам надо расти над собой!», «Это непродуманное решение!»
Не советуй руководителю, как ему работать, без его просьбы. Давать советы и рекомендации подчинённому руководитель имеет право и обязан. Подчинённый же не имеет права давать непрошенные советы руководителю. Если подчинённый всё же считает необходимым дать руководителю совет, то он либо должен спросить на это разрешения, либо высказать свой совет в форме предположения, а лучше – в иносказательной форме (например, «В одной фирме сделали так-то, и там это привело к следующему...»)	Подчинённый позволяет себе подобные высказывания: «Вам следовало бы меньше хвалить Иванова, он зазнается», «Я вам рекомендую прочитать вот эту книгу», «Вы бы лучше занялись сейчас вот этим!», «Вам следовало бы больше времени уделять вот этому»
Не говори плохо о руководителе за его спиной другим сотрудникам. Если подчинённый не согласен с решениями руководителя, недоволен его действиями или бездействием, он ни в коем случае не должен это обсуждать с другими сотрудниками, разлагая обстановку в коллективе. Ему следует записаться на встречу с руководителем, спросить у него разрешения на то, чтобы дать обратную связь, и, получив такое разрешение, конструктивно изложить свои альтернативные предложения (а не просто критику)	Типичные фразы: «Опять какую-то ерунду придумал!», «Это просто бред!» и т.д.
Не подставляй товарищей, не прикрывайся другими, не «отмазывайся», а признавай ошибки. Умение признавать ошибки – свойство психологически взрослого человека, а перекладывание вины на других порождает деструктивные конфликты в коллективе	Подчинённый оправдывается, сваливая вину на других: «Это всё из-за Василия!», «Если бы не Евгений, я бы так не сделал!» и т.п.
Отвечай на все вопросы руководителя. Ещё одно отличие руководителя от подчинённого	Подчинённый отвечает вопросом на вопрос, уходит с темы, использует фразы: «Не скажу»,

<p>состоит в том, что руководитель не обязан отвечать на вопросы подчинённого, тогда как подчинённый обязан отвечать на все вопросы руководителя. Уклонение от ответа, перебивание, ответ вопросом на вопрос при этом недопустимы</p>	<p>«А Вы как считаете?», «Я не собираюсь об этом рассказывать»</p>
<p>Не успеваешь – сразу же предупреди. Невыполнение задачи в срок, как и опоздание на работу, совещание, встречу – явления почти повседневные. Но есть важное неписанное правило: как только понял, что не успеваешь, – сразу же сообщи, чтобы у руководителя была адекватная картина мира</p>	<p>Подчиненный использует в качестве отговорок фразы: «Думал, что успею», «Не стал Вас беспокоить», «Забыл позвонить»</p>
<p>Закончил с задачей – сразу же сообщи. Работодатель платит сотруднику за рабочее время, и в это рабочее время сотрудник должен быть загружен. Как только подчиненный выполнил последнюю задачу - он не имеет права сидеть без дела. Это было бы равносильно простою конвейера. И конвейер не должен простаивать, и сотрудник не должен сидеть без работы. Прямая обязанность подчиненного – сразу же сообщить, что он всё выполнил и ждёт дальнейших указаний. Теперь уже задача руководителя загрузить его</p>	<p>Подчиненный не сообщил, что завершил задачу, сидит без дела, проводит время в интернете не по делу и т.д.</p>
<p>Приходи на работу в хорошем настроении. Некоторые сотрудники имеют слабость, привычку или инструмент манипуляции – находиться на работе в плохом настроении. Это привлекает к себе внимание других, плохо действует на коллектив. Работник должен оставлять своё плохое настроение по дороге от дома к работе, а если не получается - прийти и сообщить об этом руководителю</p>	<p>Подчиненный сидит с каменным или обиженным лицом, говорит холодно, с раздражением и т.д.</p>
<p>Не злоупотребляй доверием руководителя и других людей. Если руководитель или коллеги конфиденциально поделились с сотрудником информацией, посоветовались с ним, то сотрудник должен оставить это при себе. Даже если есть искушение рассказать и похвастаться окружающим, его необходимо преодолеть</p>	<p>Сотрудник делится с окружающими конфиденциальной информацией: «А знаете, что мне рассказал Иван?»</p>
<p>Не раздувай конфликты. В идеале это должно звучать как «разрешай конфликты». Но если разрешать конфликты – редкое умение, то не раздувать их – обязательное требование. Не раздувать - значит, не переводить конфликт в личностный, не обзывать противника лучше</p>	<p>Сотрудник говорит другому сотруднику или про другого сотрудника: «Я с ним вообще больше дел никаких иметь не хочу!», «Да ты вечно...!», «Ты никогда не способен...!», «Если честно, то он просто...!»</p>

<p>«оппонента», не припоминать прошлое, не поддаваться эмоциям, не настраивать других против того, с кем конфликтуете, не распускать о нём сплетни, не устраивать козни и т.д.</p>	
<p>Делай больше меньшими средствами. Это ожидание можно перефразировать и так: экономь, не будь расточительным. Подчиненному следует подумать: если бы в работе были использованы его деньги, он бы также легко их потратил? В книге «Правила Заппос» Джозефа Мичелли эта ценность описана более подробно³</p>	<p>Сотрудник не потребовал скидку, допослугу и т.д., т.е. не потрудился сэкономить в переговорах с исполнителем. Либо не нашёл альтернативного поставщика для создания конкуренции</p>
<p>Помогай коллегам, если они в сложном положении. Это не значит, что сотрудник должен «принимать чужих обезьян». Но если он видит, что коллегам трудно, а он может им помочь, то не должен вести себя, как посторонний, или ссылаться, что это не входит в его обязанности</p>	<p>Сотрудник заявляет коллегам: «Это не моя проблема!», «Решайте сами, я же вас не прошу мне помогать», «Надо было эффективнее работать!» и т.д.</p>
<p>Приходи не просто с проблемой, а с вариантами. Переложить решение проблемы на руководителя – очень частый манёвр подчинённых. Но принося проблему, сотрудник обязан принести и свои предложения или хотя бы мысли по её решению. То есть напрячься, включить мозг, а потом уже идти с этой проблемой к руководству</p>	<p>Подчиненный перекладывает проблему и её решение на руководителя: «Не знаю, что делать», «Вы у нас руководитель, вам виднее», «Вот такая проблема. Что делать?»</p>
<p>На работе думай о работе. Порой мы слышим много звонкого смеха на работе или видим чрезмерно опечаленное лицо сотрудника – это свидетельство того, что сотрудники в это время думают не о работе. Время при этом идёт рабочее, и компания его соответствующим образом оплачивает. Поэтому думая не о работе, сотрудник просто ворует деньги у компании</p>	<p>С рабочего места сотрудника постоянно слышны чрезмерный смех, громкие шутки. Они бывают не только полезны, но даже необходимы для разрядки и хорошего настроения, если используются в меру. И эту меру каждый руководитель понимает индивидуально, четко обозначая момент, когда такое поведение уже пора прекратить Или сотрудник сидит на работе, погружённый в размышления о личных проблемах. Тогда следует с ним поговорить о том, что Вас это не устраивает. И, если сотрудник не в состоянии перестать думать об этом, предложить отпустить его с работы (или взять день за свой счёт) для решения личных проблем. Потому что в таком состоянии он всё равно не работник</p>
<p>Соблюдай субординацию. Это значит, что подчиненный не должен обращаться с</p>	<p>Подчиненный обращается к вышестоящему руководству напрямую, минуя своего</p>

<p>информацией, жалобами, предложениями и т.п. к вышестоящему руководству без разрешения своего непосредственного начальника. А если вдруг подчиненного вызвали «наверх» «через голову», то ему следует сразу сообщить об этом своему руководителю</p>	<p>непосредственного начальника, либо умалчивает о том, что руководство обратилось напрямую к нему</p>
<p>Будь приверженным сотрудником. От подчиненного ждут, что он будет равнодушным к компании, отнесется к своей работе не как к временной, будет помогать руководителю в достижении его целей и т.д.</p>	<p>Подчиненный не помог руководителю, который оказался в сложной ситуации. Допустим, руководитель столкнулся с сопротивлением недовольных или воюющих сотрудников при доведении до них какого-либо решения, контроле и т.д. Подчиненный же проявил не более чем лояльность, т.е. хотя и не воевал с руководителем, но был спокоен и безучастен к его проблемам</p>

Скачав этот «Кодекс», Вы сможете дополнить его своими примерами и довести до сотрудников. Надеюсь, при подготовке к переговорам о проступке подчиненного он поможет вам понять, в чём же этот проступок заключается, и внутренне для себя Вам уже будет проще сформулировать обвинение.



Павел Сивожелезов

<https://www.instagram.com/pavel.sivozhelezov>

www.co-pilot.ru