

اهداف فصل



تعریف انضباط



- ❖ گروهی، انضباط را قدرتی دانسته‌اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات اداری را زیر پا می‌گذارند تنبيه نمود.
- ❖ گروهی نیز انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده‌اند که کارکنان را ملزم می‌کند رفتاری معقول و مقبول و در چهارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند.
- ❖ گروه سوم نیز وجود دارند که معتقدند انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می‌نماید.
- ❖ امروزه این تعبیر که هدف اصلی از انضباط باید تغییر و اصلاح رفتار و عملکرد کارکنان باشد، قوت گرفته است.
- ❖ کلمه انضباط، ترجمه کلمه Discipline است که از کلمه Disciple به معنی شاگرد و مرید است و اشاره به نقش مهم رئیس (مراد) در شکل‌گیری رفتار مرئوس (مرید) دارد.
- ❖ اگر در بدو ورود به سازمان برای کارکنان تشریح گردد که چه انتظاری از آنان می‌رود و کارکنان قوانین و مقررات کاری را معقول و منطقی بدانند، معمولاً خود، قوانین را رعایت می‌کنند و می‌کوشند تا رفتاری مناسب داشته باشند.

فرآیند انضباط



❖ فرآیند انضباط متأثر از محیط خارجی است. برای مثال، تغییراتی که در تکنولوژی به وجود می آید ممکن است قوانین و مقررات انضباطی موجود را نامناسب ساخته، وضع قوانین و مقررات جدیدی را ایجاب نماید.

❖ تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان نیز می تواند در فرآیند انضباط تأثیر بگذارد. تغییر فرهنگ و نظام ارزشی سازمان بر اثر رشد و توسعه باعث تغییر در قوانین و مقررات انضباطی می گردد.

❖ قوانین و مقررات انضباطی باید با توجه به اهداف، سیاست و استراتژیهای سازمان وضع گردند.
❖ مقررات انضباطی سپس باید به اطلاع کارکنان سازمان برسد و در صورت لزوم، توضیحات کافی به آنان داده شود.

❖ هرگز نباید فراموش کرد که هدف، اصلاح رفتاری است که مانع دستیابی به اهداف سازمان یا کندی در وصول به آن گردیده است.



پدرسی و ارزیابی تعلقات



همه تعلقات به یک شکل و اثر یک نوع نیست و اغلب، شدت آنها نیز متفاوت است.
از جمله مهمترین شاخصهایی است که معمولاً هنگام رسیدگی به تعلقات مورد توجه قرار می‌گیرد:
➤ **اهمیت مشکل**
• تا چه اندازه خطایی که فرد مرتکب شده مهم و جدی است؛ مسلماً دزدی یا تقلب در کار مسئله مهمتری است تا تأخیر و غیبت.
➤ **سابقه فرد**
آیا این اولین خطایی است که فرد تاکنون مرتکب شده است یا دارای سابقه است.
➤ **ماهیت مشکل**
یعنی آیا خطایی که فرد اکنون مرتکب شده به دنبال تعلقاتی است که او دائم مرتکب می‌شود یا تعلقی، اتفاقی بوده است؟
➤ **کیفیت کار و سنوات خدمت فرد**
در تعیین مجازات باید کیفیت کار فرد و مدت زمانی که وی در استخدام سازمان بوده است نیز در نظر گرفته شود.
➤ **شرایط خاص (عوامل کاهنده)**
آیا خلاف به خاطر شرایط خاصی، اجتناب‌ناپذیر بوده است و آیا بدین دلیل می‌توان به فرد خطایی با دیده اغماض نگریست و در مجازات او تخفیف قائل شد؟

پدرسی و ارزیابی تعلقات (ادامه)



➤ **آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی**
تا چه اندازه مدیران و مسئولان سازمان در پدو ورود فرد او را با ضوابط، موازین و قوانین سازمان آشنا ساخته‌اند و عواقب تعلقی از آنها را گوشزد نموده‌اند؟
نکته‌ای که در اینجا به آن اشاره می‌گردد، عکس نکته‌ای است که قبلاً در رابطه با سنوات خدمت فرد در سازمان ذکر کردید. طبیعی است کسی که فقط سه ماه از استخدام او در سازمان می‌گذرد، آشنایی کمتری با قوانین و مقررات دارد تا کسی که بیست سال در استخدام سازمان بوده است. بنابراین، ممکن است عذر کارمند با سابقه‌ای برای ارتکاب تعلقی پذیرفته نشود، در حالی که اثر تعلقی فرد تازه وارد به دلیل ناآشنایی با قوانین سازمان چشم‌پوشی گردد.
➤ **سابقه برخورد با تعلقات مشابه**
برخورد سازمان با تعلقات مشابهی که در گذشته رخ داده چگونه بوده است؟ آیا سازمان همیشه در مقابل تعلقات مشابه مجازاتهای مشابهی را مقرر داشته است؟
➤ **تأثیر مجازات در سایر افراد**
تنبیه کارمند خطایی چه تأثیری در سایر کارکنان دارد؟ بدیهی است تنبیهی که آثار سوء بسیاری در میان سایر کارکنان می‌گذارد، پیهوده و بی‌ثمر است و تنها نتیجه آن، تبدیل یک مسئله انفرادی به یک معضل عمومی است.
➤ **مستند بودن مدارک**
آیا سرپرست دلیل و مدرک کافی برای اثبات درستی تصمیم خود در تنبیه کارمند دارد؟ اگر کارمندی به مجازاتی که برای او تعیین گردیده است اعتراض کند، آیا سرپرست می‌تواند از تصمیم خود دفاع و بحق بودن آن را ثابت نماید.

انواع مشکلات انضباطی



تخلّفهای مرسوم را در چهار گروه دسته‌بندی کرده‌ایم :

عدم حضور در کار، رفتارهای نامناسب، نادرستی و فعالیت‌های نامناسب خارج از سازمان.

عدم حضور در محل کار

بدون تردید یکی از مسائل جدی‌ای که مدیران با آن مواجه‌اند، حضور نامرتب افراد در محل کار است.

در پژوهشی که در ۲۰۰ مؤسسه (که ۶۰٪ آنها پیش از ۱۰۰ کارمند داشتند) انجام گرفت، معلوم شد که ۷۹٪ مشکلات آنها به غیبت، تأخیر، سوء استفاده از مرخصی استعلاجی مربوط می‌شود.

چگونگی رفتار در محل کار

برخی از این رفتارها عبارتند از نافرمانی، شوخی‌های بی‌جا، نزاع، قمار، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی‌دقتی و مصرف الکل و مواد مخدر.

انواع مشکلات انضباطی



نادرستی

نادرستی کارکنان گرچه برای مدیران مسئله بزرگی به شمار نمی‌رود، اما بنا به سنت، شدیدترین اقدام‌های انضباطی در مورد آن انجام می‌شود.

ارتکاب یک عمل نادرست، پیش از هر رفتاری بازتاب مستقیم شخصیت فرد است.

فعالیت‌های نامناسب خارج از سازمان

فعالیت‌هایی است که افراد در خارج از محل کار خود دارند ولی به گونه‌ای بر عملکرد آنها در محیط کار اثر می‌گذارد یا به شأن سازمان لطمه وارد می‌کند. برخی از این فعالیت‌ها عبارتند از: اعتصاب غیر مجاز، دریافت رشوه از افراد یا سازمان‌های طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمان‌های رقیب. هر گونه بدگویی از سازمان یا تردید کردن در مورد ارزشهای آن در برابر عموم پویژه از سوی مدیران نیز در این گروه از تخلّفات قرار می‌گیرد.

اقدامات انضباطی (تنبیه‌ها)



اعمال انضباط، اغلب شامل یک توالی چهار مرحله‌ای است: **اخطار شفاهی**، **اخطار کتبی**، **تعليق** و **اخراج**. دو گام دیگر (تتزیل درجه و کسر حقوق) که به طور منطقی باید از پی تعليق بیاید، در عمل چندان مرسوم نیست، اما آنقدر اهمیت دارد که شرح داده می‌شود.

اخطار شفاهی

ملايم‌ترین نوع تنبيه، اخطار شفاهی است. این شیوه توییح زمانی اثربخش است که در موقعیتی غیر رسمی و خصوصی انجام شود. مدیر باید با دادن اطلاعات روشن درباره مقرراتی که نقض شده و دشواریهایی که این تخلف پدید آورده است، کار را آغاز کند. اگر این اخطار شفاهی مؤثر افتاد، اقدام انضباطی دیگری ضرورت ندارد؛ ولی اگر فرودست نتواند خود را اصلاح کند، لازم است مدیر اقدام شدیدتری را در نظر بگیرد. خوب است سابقه موقتی از این توییح تهیه و در پرونده فرد ذیربط نگهداری شود. هنگامی که نشانه‌های اصلاح در فرد دیده شد، می‌توان سابقه را از پرونده خارج کرد.

اقدامات انضباطی (۲)



اخطار کتبی

نخستین گام رسمی در جریان تنبيه به شمار می‌آید زیرا اخطار کتبی در پرونده رسمی زیردست نگهداری می‌شود. اخطار کتبی، نه تنها به فرد تسلیم می‌شود، بلکه نسخه‌ای از آن نیز برای مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ارسال می‌شود تا در پرونده دائمی کارمند قرار گیرد. از آنجا که تذکر کتبی شدیدتر است، بسیاری به افراد فرصت می‌دهند؛ پرونده خود را پس از مدتی (برای مثال دو سال خدمت رضایت‌بخش) از این اخطار پاک کنند.

تعليق

تعليق یا اخراج موقت، گام بعدی در اقدامات انضباطی است و اغلب زمانی به کار گرفته می‌شود که کامهای پیشین، نتیجه‌ای نبخشیده باشد. تعليق را می‌توان از یک روز تا چند هفته تعیین کرد؛ اما اخراجهای چند ماهه به ندرت پیش می‌آید. برخی از سازمانها این مرحله را طی نمی‌کنند؛ زیرا می‌تواند هم برای سازمان و هم برای کارکنان پی‌آیندهای منفی داشته باشد از نظر سازمان تعليق به معنای از دست دادن فرد برای مدت تعليق است. پس چرا باید مدیریت، تعليق را به منزله یک چاره انضباطی در نظر بگیرد؟ هر تعليق کوتاه‌مدت و بدون پرداخت دستمزدی که بتواند پی‌چون و چرا یک فرد مشکل‌آفرین را بیدار کند، می‌تواند او را متقاعد سازد که مدیریت در برخورد، جدی است. در نتیجه فرد به خود می‌آید و برای پیروی از مقررات سازمان، مسئولیت‌پذیر می‌شود.

اقدامات انضباطی (۳)



کاهش درجه

اگر تعلیق مؤثر نیفتد و مدیریت در صدد اخراج کامل فرد مشکل ساز نباشد، کاهش درجه، چاره بعدی است.

کاهش حقوق

این شیوه به طور مسلم، اثرهای منفی بر روحیه فرد خطا کار خواهد داشت؛ اما اگر قرار بر استفاده از آخرین چاره (یعنی اخراج دائم) نباشد، اقدامی است معقول.

اخراج

سخت ترین تنبیه انضباطی مدیریت، اخراج فرد مشکل آفرین است. اخراج را تنها باید برای پر خطا ترین رفتارها در نظر گرفت و این زمانی است که رفتار فرد آن قدر نامطلوب است که به عملیات واحد یا سازمان، خلل جدی وارد می کند. تقریباً برای هر کسی اخراج شدن از محل کار، یک ضربه عاطفی و روحی شدید است.

رویکرد نوین در انضباط: انضباط بدون تنبیه



❖ رویکرد سنتی به انضباط، برای بسیاری از سازمانها مفید بوده است؛ اما برای برخی دیگر نیز مشکل آفرین است. حتی در مواردی که رویکرد سنتی بهبودهایی پدید می آورد و با پاداش و بازخورد مثبت همراه است، تأکید بر اقدامهایی دارد که در نهایت ناراحت کننده است.

❖ رویکرد سنتی، گذشته از آنکه منفی نگرا نه است، به شدت بر قوانین و مقررات، تکیه دارد.

❖ رویکرد سنتی به شدت انعطاف ناپذیر است.

❖ الزام وحدت رویه، مدیران را به یک سو نگری وادار می کند، به گونه ای که با دو تخلف مشابه یکسان برخورد کنند.

رویکرد نوین در انضباط: انضباط بدون تنبیه



رویکرد جدید سعی بر آن دارد که تا حد امکان، مسائل بدون تنبیه حل شوند. در این شیوه مراحل زیر وجود دارد:
تذکر شفاهی، تذکر کتبی، یک روز مرخصی برای تصمیم گیری (با حقوق)، اخراج

تذکر شفاهی

مدیر با زیردست دیدار می کند تا استانداردهای عملکرد یا رفتار را برای وی روشن کند و از او می خواهد که تصمیم به تغییر بگیرد. در اینجا به هیچ گونه تهدید یا تنبیهی اشاره نمی شود، ولی سعی می شود توجه فرد به مقررات و استانداردها جلب شود.

تذکر کتبی

در کام بعدی یادداشتی برای زیردست می فرستد و گفت و گوی پیشین و تعهدات وی را کوشند می کند.

مرخصی برای تصمیم گیری

بحث انگیزترین جنبه انضباط بدون تنبیه است مخالفان آن می پرسند که چگونه می توان یک فرد مشکل ساز را پراکنده که با دریافت مرخصی با حقوق، برای تخلی که مرتکب شده است خود را تغییر دهد؟

اخراج

اخراج وی در صورت تا موثر بودن مراحل قبل.