

❖ فصل دوازدهم: انضباط: اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

✓ انضباط :

گروهی انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان به وسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات را زیر پا می گذارند را تنبیه نمود و گروهی دیگر انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم به رفتاری معقول و مقبول در چارچوب قوانین و مقررات سازمان در پیش بگیرند.

در تعریف فوق گروه اول انضباط را تنبیه کارکنان و گروه دوم انضباط را رفتار منظم و مرتب آنان در سازمان می دانند .

امروزه گروه سومی نیز وجود دارند که معتقدند که انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار نامطلوب استفاده می نماید.

✓ تغییر رفتار :

بی اف اسکینر، یکی از برجسته ترین دانشمندان مکتب رفتاری است و در این مکتب به انسان به عنوان موجودی آزاد و با اختیار که رفتارش سنجیده ، ارادی و ناشی از تغفل و تفکر است نگریسته نمی شود و رفتار چیزی جز واکنش در مقابل محرک های بیرونی دانسته نشده است و تاکید وی و همکارانش بر این موضوع است که به جای توجه به دنیای درونی انسان ، رابطه انسان و محیط را مورد توجه قرار دهند .

✓ راه های تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب از نظر رفتارگرایان

۱) تقویت مثبت (هر چیزی که از نظر فرد ، نوعی پاداش بشمار آید)

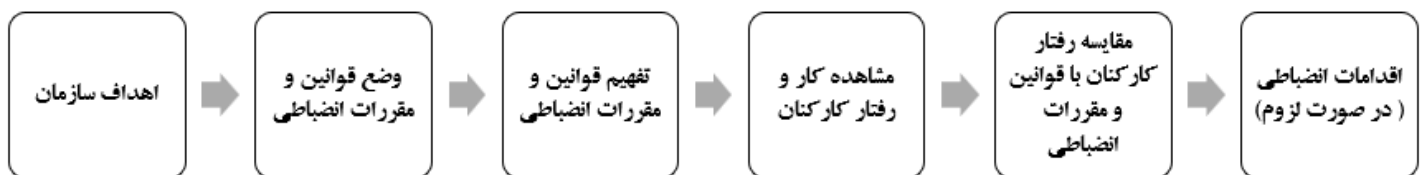
۲) تقویت منفی (به معنای تنبیه نیست بلکه حذف رفتار نامطلوب می باشد)

۳) خاموشی (عدم واکنش در مقابل رفتار فرد)

۴) تنبیه (هر عملی که رفتار را تضعیف و تکرار آن را کاهش دهد)

✓ فرایند انضباط

مشاهده می گردد که فرایند انضباط مانند سایر فرایندهای دیگر در بسیاری از حوزه های مدیریت منابع انسانی متأثر از محیط خارجی است و تغییر و تحول در محیط داخلی سازمان نیز می تواند در فرایند انضباط تاثیر گذار باشد .



✓ انواع تخلفات :

- تاخیر و غیبت : مهمترین دلایل غیبت کارکنان در سازمان عبارتند از:
 - عدم همسو نمودن اهداف فردی با اهداف سازمانی، تغییر نظر فرد نسبت به کار و سازمان، تغییر ترکیب نیروهای ورودی به سازمان، امکان سوء استفاده از قانون کار با توجه به تدوین آن، اخراج کارکنان به سختی امکان پذیر است .
- تاخیر نامعقول کارمند در داخل سازمان : سرپیچی از دستورات سرپرست ، شوخی های بی جا و آزاردهنده، مشاجره و منازعه و رفتارهای غیراخلاقی ، بی اعتنائی به قوانین و مقررات و عدم رعایت ایمنی و بهداشت و....
- تقلب و نادرستی : دروغ و کذب بودن مطالب و مستندات قبل از استخدام ، دزدی و عدم امانت داری و ... در محیط کار همیشه مشمول جریمه هستند.

- رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان: در مواردی اعمال رفتار کارکنان در خارج از سازمان طوری است که یا تاثیر منفی در عملکرد آنها در داخل سازمان دارد و یا باعث بدنامی سازمان می شود.

✓ شاخص های رسیدگی به تخلفات :

- همه تخلفات به یک شکل و از یک نوع نیست و اغلب شدت آنها نیز متفاوت است. بنابراین قبل از هرگونه اقدام انضباطی می بایست نوع و درجه تخلف تعیین گردد تا مناسب با تخلف تصمیم مقتضی گرفته شود.
- از جمله شاخص هایی مهم هنگام رسیدگی به تخلفات عبارتند از :

اهمیت مشکل، سابقه فرد، ماهیت مشکل، کیفیت کار و سنوات خدمت فرد، شرایط خاص (عوامل کاهنده)، آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی، سابقه برخورد با تخلفات مشابه، تاثیر مجازات بر سایر افراد، مستند بودن مدارک.

✓ اثربخشی مجازات :

- در این باره اتفاق نظر وجود ندارد زیرا آثار منفی و هم آثار مثبت و اصلاحی طرفداران خود را دارد. در عین حال رعایت نکات زیر می تواند اثرات سوء مجازات را کاهش دهد :

- کارمند باید بداند چه رفتاری مطلوب و چه رفتاری نامطلوب می باشد.
- باید در نظر داشت آنچه مدیر تنبیه می پندارد، برای کارمند پاداش نباشد.
- تنبیه باید بلافاصله و یا با کمی فاصله بعد از ارتکاب تخلف انجام شود.

✓ دلایل عدم انجام تنبیه مرسوم توسط رئیس

- (۱) مهارت، دانش و یا اعتماد به نفس کافی برای برخورد صحیح و موثر با مسایل انضباطی و مقابله با آن ندارد.
- (۲) اطمینان ندارد که مدیران ارشد در سطوح بالاتر عمل او را تایید نمایند.
- (۳) می داند سایر مدیران در سازمان سختگیر نیستند و نمی خواهد فردی باشد که به خاطر تخلف کارکنان آنان را مجازات می کند.
- (۴) تنبیه فردی که به خاطر تخلفی که می داند همه کارکنان مرتکب می شوند و مجازات نمی شوند درست نمی داند.
- (۵) فکر می کند که تنبیه می تواند بر روی روابط دوستانه وی با کارمند و سایر دوستان تاثیر منفی داشته باشد.
- (۶) دلیل تراشی می کند و به روی کارمند نیز نمی آورد.
- (۷) در ثبت و ضبط اعمال خطای کارمند غفلت می کند.
- (۸) حقایق تخلف و مساله برای رئیس مشخص نیست و وی به اندازه کافی اطلاعات در آن زمینه ندارد.
- (۹) چون رئیس در گذشته به خاطر تخلفی کارمند را تنبیه نکرده است از تنبیه او به خاطر همان تخلف چشم پوشی می نماید.

✓ ویژگی های سیستم انضباطی موثر :

- اقدامات انضباطی باید بیشتر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی.
- این سیستم به مانند بخاری تشبیه شده است و موثر بوده و دارای همان خصوصیات است.
- اقدامات انضباطی باید مرحله ای و تضاغفی باشد (اخطار شفاهی، اخطار کتبی، اخطار مجدد سرپرست و اخراج)

✓ مراحل اقدامات انضباطی :

بر اساس نظر گروهی از محققان، اقدامات انضباطی شامل چهار مرحله به شرح زیر است :

- ۱- در نشستی، سرپرست اعمال و رفتار نامطلوب و خلاف قانون کارمند را به وی مطرح و پیشنهادات اصلاحی ارائه می کند.
- ۲- طی اخطار کتبی که رسماً به کارمند ابلاغ می شود، سرپرست به تخلفات وی اشاره و رفتارهای مورد انتظار را بیان می کند.

۳- سرپرست برای آخرین بار به کارمند تذکر می‌دهد.

۴- کارمند اخراج می‌شود.

✓ انضباط مثبت (انضباط بی مجازات):

در این روش تشویق کارمند برای یافتن راهی برای اصلاح رفتارش جایگزین، تهدید و ارباب می‌شود و فرایند آن معمولاً دارای سه مرحله به شرح زیر است:

۱. مرحله اول: جلسه‌ای با حضور رئیس و مرئوس تشکیل گردیده و ضمن طرح موضوع در باره آن بحث می‌شود.

۲. مرحله دوم: چنانچه تغییری حاصل نشود رئیس نشست دومی برگزار تا دلایل عدم تحقق توافق را بررسی نمایند.

۳. مرحله سوم: در صورت عدم تغییر دو یا سه روز مرخصی با حقوق به کارمند داده می‌شود تا به آینده خود فکر کند و تصمیم بگیرد که آیا می‌خواهد با اصلاح رفتار خود در سازمان بماند یا خیر.

✓ انواع اقدامات انضباطی:

- تذکر شفاهی

- اخطار کتبی

- انفصال موقت (تعلیق)

- تقلیل گروه (تنزل مقام)

- کسر حقوق و مزایا

- اخراج

✓ شاخص‌های قابل اتکاء و موجه برای اخراج کارمند:

- قبل از اخراج به کارمند هشدار کافی داده شده که استمرار اعمال تخلف چه عاقبتی برای وی دارد.

- رویه‌ها، قوانین و مقررات کار در سازمان درست، مناسب و به گونه‌ای است که رعایت آنها سلامت و ایمنی فرد را به خطر نمی‌اندازد و فرد مجبور نبوده برای حفظ سلامت و ایمنی خود قوانین و مقررات را نقض نماید.

- قبل از اعمال مجازات، تحقیقات کافی درباره تخلفی که فرد مرتکب شده به عمل آمده و مستندات کافی موجود است.

- سوابق نشان می‌دهد که اینگونه مجازات برای افراد مشابه که چنین تخلفی را انجام داده اند اعمال شده است.

- سازمان می‌تواند ثابت کند که در تعیین مجازات، نوع، ماهیت، اهمیت تخلف و همچنین وضعیت کارمند و سوابق کاری وی و نیز عملکرد قبلی او در نظر گرفته شده است.