

تعریف انضباط

انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفهوم هایی نظیر تربیت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداری، خوی اطاعت و نظیر آنها آورده شده است. از مجموع این مفاهیم می توان نتیجه گرفت که انضباط عبارت است از اعمال تربیتی که باعث ایجاد نظم در کار و حس انجام وظیفه طبق موازین تعیین شده، در افراد می شود و تخطی از آنها کارکنان را با نوعی تنبیه روبرو می سازد.

در اغلب متونی که با مدیریت منابع انسانی ارتباط دارند، انضباط مترادف با دستیاب به مفهوم تنبیه آورده شده است که از این ابزار تنها زمانی باید استفاده شود که سایر اقدامات با شکست مواجه شده باشند. (میر سپاسی، ۱۳۶۶، ص ۴۳۷)

اهداف انضباط

- چهار هدف عمده برای انضباط مطرح است. این اهداف عبارتند از:
- ۱- حفظ و حراست از منافع کلی سازمان.
 - ۲- حمایت از حقوق کارکنان.
 - ۳- رفع ناهنجاریهای محیط کاری و ایجاد محیط آرام برای کارکنان.
 - ۴- بالا بردن کیفیت کار کارکنان. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸)

آئین نامه انضباطی

آئین نامه انضباطی مجموعه مقرراتی است که در چهار چوب قانون کار و مقررات در کارگاههای بیش از ده نفر کارگر متناسب با شرایط و اوضاع و احوال کارگاه توسط کارفرما تهیه شده و پس از تأیید واحد کار و امور اجتماعی محل توسط کمیته انضباط کار مورد اجرا گذاشته می شود. (ماده ۲ قانون کار، ۱۳۷۸، ص ۱۹۷)

رویکردهای انضباطی

- ۱- رویکرد منفی: استفاده از جریمه یا ترس از جریمه برای واداشتن افراد به اطاعت و سرسپردگی به قوانین رویکرد منفی نام دارد. در این حالت اغلب زور و فشار به کار گرفته می شود. رویکرد منفی اصولاً چویدستی رهبری است. این مفهوم به نام

انضباط در سازمان با رویکردهای نو

زینب عسکری

zs_askari@yahoo.com

مقدمه

مطالعات نشان می دهد که برای فعالیت تمامی گروههای سازمانی وجود انضباط امری ضروری است. اعضای هر گروه باید میل و خواسته های شخصی خود را کنترل کنند و برای نفع همگانی، همکاری کنند. به عبارتی دیگر آنها باید خودشان را به نحوی منطقی با کدهای رفتاری تدوین شده توسط مدیریت سازمان تطبیق دهند و از این طریق با اهداف سازمانی، سازگاری یابند. اگر اعضای یک سازمان، شرکت، اتحادیه و یا یک ملت توسط برخی از قوانین و مقررات حاکم بر آن اجتماع پذیرفته نشوند، آن سازمان با تهدید و نابودی روبرو خواهد بود و بروز هرج و مرج قطعی خواهد شد. در یک سازمان، مهارت در ایجاد یک فضای سالم انضباطی از مهمترین ویژگیهای مسئولان آن سازمان است. برخی از مسئولان قادرند میزان تمایل به تطبیق با قوانین و مقررات سازمان را در بین کارکنان خود وسعت بخشند.

برخی کارکنان بدون اعمال قدرت ظاهری سرپرستان و مسئولان، خود همکاری و سازش می کنند و حتی خود را با مقررات تطبیق می دهند. از سوی دیگر برخی از مسئولان فقط به گونه ای می توانند عمل کنند که توسط اکثر افراد به نظر نوعی تنبیه یا تهدید می آید و گروهی دیگر هم افراد را آزاد می گذارند که هر آنچه را که مایلند انجام دهند و تخلفات ظاهری از قوانین را هم با دیده اغماض می نگرند. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ص ۴۸۸)

کنترل انضباطی پیش از رشد چشمگیر اتحادیه ها در اواخر دهه ۱۹۳۰ جهت موازنه و تعدیل کارگران روزمزد متداول شده بود. تاکید قوانین مبتنی بر رویکرد ترس بر اجتناب از تنبیه است نه بر اساس جذب قلبی مشارکت افراد. افرادی که رهبری شان را از طریق ترس اعمال می کنند، زمینه نافرمانی را هم بطور ضمنی ایجاد می کنند.

وقتی فرد هنجار شکن بر ترس از تنبیه فائق آید به پیامد کارش فکر نمی کند، بلکه فقط به خواسته فعلی خود می اندیشد.

با این حال برای پاره ای از زیردستان، حداقل در مدت زمانی خاص، زور و اجبار تنها راهی است که جواب می دهد.

۲- رویکرد مثبت: انضباط مثبت در حقیقت شامل آفرینش یک نگرش و فضای سازمانی در بین کارکنان برای سوق دادن آنها به تطبیق و سازگاری با قوانین و مقررات است. انضباط مثبت زمانی حاصل می شود که مدیریت به دنبال اصول انگیزشی مثبت و سازمان، کارآمد است.

انضباط مثبت تحت عنوان انضباط ساختاری یا تعبیری نیز بیان شده است که به نوعی از رهبری تاکید دارد که پیوسته افراد را به سوی قوانین و مقررات لازم سازمانی سوق و آن را گسترش می دهد. پیروی آنان به این خاطر است که به رفتارها باور و عقیده دارند و آنها را درک کرده اند و از این رفتارها حمایت می کنند.

شرط لازم در انضباط مثبت ایجاد یک ارتباط روشن بین شغل و قوانین و مقررات آن با شاغل است.

مدیر باید در جستجوی ایجاد حس مسئولیت فردی و خود انضباطی باشد. او باید اصول انگیزشی مثبت را به کار گیرد و سعی در تنویر افکار و شناخت تفاوت های فردی کارکنان داشته باشد. برای دستیابی به انضباط مثبت یک سرپرست، مدیر و یا رهبر خودش باید نمونه ای از آنچه از دیگران انتظار دارد باشد. (حاجی کریمی، ۱۳۷۹، ۴۹۳ تا ۴۹۳)

انواع مشکلات انضباطی

مشکلات انضباطی به ۴ گروه دسته بندی می شوند: حضور در محل کار، رفتار نامناسب در محل کار، نادرستی و در نهایت فعالیتهای

خارج از سازمان.

حضور در محل کار: یکی از مسائل جدی که مدیران با آن مواجهند، نامرتب بودن حضور کارکنان در محل کار است. از جمله دلایل ایجادکننده این مشکل عبارتند از:

۱- همسو نبودن اهداف سازمان با اهداف کارکنان.

۲- تغییر نگرش در مورد اشتغال و دل بستگی نداشتن به آن.

۳- وجود اقلیتی از جمله زنان که تجربه اولیه ندارند و ارزشهایشان نیز متفاوت است.

۴- عقیده کارکنان بر استفاده از مرخصی استعلاجی در هر شرایطی.

۵- حمایت اتحادیه ها از کارکنان و کاهش اختیارات مدیریت.

چگونگی رفتار در محل کار: برخی از رفتارهای افراد در محل کار عبارتند از: نافرمانی، شوخیهای بی جا، نزاع، رعایت نکردن اصول ایمنی، بی دقتی و مصرف مواد مخدر.

این رفتارها عدول از استانداردهای رفتار مؤسسه است و باید در مورد آنها بی درنگ اقدامهای اصلاحی انجام گیرد.

نادرستی: ارتکاب یک عمل نادرست بیش از هر رفتاری بازتاب مستقیم شخصیت فرد است. مثلاً فرض بر این است که وقتی یک کارمندی یک پاردروغ گفت، یا چیزی دزدید دیگر نمی توان به او اعتماد کرد و از این رو باید از کار برکنار شود.

این موارد نشاندهنده هنجارهای فرهنگی پر قدرتی است که در برخی کشورها در برابرنادرستی وجود دارد.

فعالتهای خارج از سازمان: فعالیتهایی را که فرد در خارج از محیط کار خود دارد ممکن است به گونه ای بر عملکرد آنها در محیط کار اثر می گذارد. برخی از این فعالیتها عبارتند از: اعتصاب غیر مجاز، دریافت رشوه از افرادی سازمانهای طرف معامله، ارتکاب جرم، کار برای سازمانهای رقیب. (طوسی، ۱، ۵۲۹ تا ۵۳۱)

شاخصهای مورد توجه در رسیدگی به تخلفات

۱- جدی بودن مشکل: مشکل تا چه اندازه

جدی است و نیازمند توجه.

۲- طول مدت مسئله: آیا مشکلات انضباطی دیگری در گذشته وجود داشته است و با چه فاصله ی زمانی؟

۳- تواتر و سرشت مسئله: آیا مسئله موجود جزء تخلفات مستمر است یا نوپدید؟ اقدامهای انضباطی مستمر، متفاوت از تنبیه یک رفتار بد است.

۴- سابقه کار فرد: تخلفات برای کارکنان با سابقه خدمت خوب متفاوت از افراد با سابقه کم است.

۵- عوامل تخفیف مجازات: آیا شرایط تخفیف وجود دارد.

۶- درجه جامعه پذیری: مدیریت چقدر در مورد اصول و مقررات انضباطی و پیامد آن تخلفات، آموزش داده است؟

۷- سابقه سازمان در رسیدگی به تخلفات: رفتار مبتنی بر مساوات در مورد کارکنان حکم می کند که سابقه اقدامها و اقدامهای انضباطی در واحدهای مختلف سازمان در نظر گرفته شود.

۸- اثرگذاری بر سایر کارکنان: اگر تصمیم انضباطی در مورد یک فرد اثرهای منفی و بازدارنده بر سایر کارکنان داشته باشد، این تصمیم سودی ندارد.

۹- قضاوت دقیق مدیریت: مدیر باید شواهد مستند برای تصمیم انضباطی خود داشته باشد تا در صورت رجوع کارکنان شواهد و دلایل را بیان دارد. (طوسی، ۱۳۷۹، ص ۵۳۲ و ۵۳۳)

مجازات

اخطار شفاهی

ملايمترین نوع تنبیه اخطار شفاهی است. این شیوه تویخ 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. برای مثال اگر فرد چندین باری در پی تاخیر ورود داشته باشد، مدیر باید مقررات سازمان را در این مورد که همه باید در ساعت ۸ صبح در محل کار خود حضور یابند بازگو کند و سپس شواهد روشنی مبنی بر اینکه عدول از این قاعده به افزایش مقدار کار دیگران منجر شده و روحیه آنها را در واحد

تجربه و سابقه یک فرد، به جای اخراج فرد و استخدام فرد جدید و بدون تجربه می توان از این روش استفاده و پس از تغییر رفتار نیز این تنبیه را حذف کرد.

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. نکته حساس در اخراج عبارت است از کسب اطمینان از رعایت مقررات ناظر بر آن و در دست داشتن دلایل کافی. عبارت «دلایل کافی» جای تامل دارد چرا که ممکن است تعریف مشخصی برای آن در دست نباشد. با این همه رهنمودهای زیر کمک می کند که کارفرما بتواند تا حدودی بر کافی بودن دلایل خود اطمینان یابد:

- ۱- آیا اظهارهای کافی مبنی بر پیامد رفتار کارمند یا کارگر اخراجی به وی داده شده است؟
 - ۲- آیا مقررات موجود منطقی است و در راستای عملیات کارآمد قرار دارد؟
 - ۳- آیا پیش از تصمیم به اخراج، تحقیقات منصفانه در زمینه تخلف فرد انجام گرفته است؟
 - ۴- آیا تحقیقات، نقض مقررات و عمل خلاف فرد را اثبات می کند؟
 - ۵- آیا در موارد مشابه (قبل یا بعد از مورد کنونی) به همین ترتیب و بدون تبعیض تصمیم گیری شده است؟
 - ۶- آیا این مجازات با تخلف و همچنین با سابقه عملکرد مستخدم همخوانی دارد؟ (طوسی، ۱۳۷۷، ص ۵۴ تا ۵۴۶)
- مواردی که باید هنگام منضبط کردن افراد به یاد داشته باشیم:
- عملکرد افراد به هر دلیلی ممکن است دچار کندی شود و یکی از دشوارترین چالشهایی که مدیران با آن روبرو می شوند، نحوه عمل با مشکلات عملکرد است. زیرا غالباً به مسئله انضباط به عنوان مداخله ای منفی نظر می کنند. اگر دخالت انضباطی لازم شود، چطور

ماهه بندرت پیش می آید. برخی از سازمانها این مرحله را طی نمی کنند، زیرا می تواند هم برای سازمان وهم برای کارمند پیامدهای منفی داشته باشد. اگر فرد دارای مهارت ویژه باشد. در مدت نبود او اثر جدی بر عملکرد واحد یا سازمان گذارده می شود و یا ممکن است فرد پس از بازگشت، چهارچوب فکری منفی و یا نامطلوبتری نسبت به کار داشته باشد. پس چرا مدیریت تعلیق را به منزله یک چاره انضباطی در نظر می گیرد؟ زیرا هر تعلیق کوتاه مدت و بدون پرداخت دستمزدی که بتواند بی چون و چرا یک فرد مشکل آفرین را بیدار کند، می تواند او را متقاعد سازد که مدیریت در برخورد جدی است. در نتیجه فرد به خود می آید

مربوط پایین آورده است، بازگو کند.

اخطار کتبی

دومین اقدام در تنبیه گام به گام، اخطار کتبی است که در واقع نخستین گام رسمی در جریان تنبیه به شمار می آید، زیرا اخطار کتبی در پرونده رسمی متخلف نگهداری می شود. غیر از این مورد، شیوه اقدام در اخطار کتبی مانند اخطار شفاهی است تنها تفاوت آن است که در پایان گفتگو به وی گفته می شود که اخطار کتبی دریافت خواهد کرد. سپس مدیر اخطار را به گونه ای که موارد زیر در برگیرد، تهیه می کند:

بیان مسئله. مقرراتی که نقض شده است. اعترافهای فرد مبنی بر اصلاح رفتار و

در رویکرد سنتی ممکن است

مدیر بیش از روح قانون

به اجرای واژه ها بپردازد

و بیش از حد به رفتار کارکنان چشم بدوزد

اما در رویکرد نوین تاکید بر حل مسائل بدون تنبیه است.

و برای پیروی از مقررات سازمان مسئولیت پذیر می شود.

کاهش درجه

کاهش درجه یک تنبیه دائمی است، بنابراین زمانی مفید است که (۱) افسراد به روشنی توانایی انجام کار را داشته باشند. (۲) مدیران از لحاظ قانونی و اخلاقی خود را در شرایطی نبینند که فرد را اخراج کنند. (۳) به نظر برسد این مجازات می تواند فرد را بیدار کند.

کاهش حقوق

در صورتی که نمی توان از آخرین چاره (اخراج) استفاده کرد، این روش معقول است. از نظر مدیریت، اخراج یعنی از دست دادن

پیامدهای تکرار تخلف هم مورد بحث قرار می گیرد.

از آنجا که تذکر کتبی شدیدتر است، بسیاری از سازمانها به افراد فرصت می دهند، پرونده خود را پس از مدتی (برای مثال دو سال خدمت رضایت بخش) از این اخطار پاک کنند.

تعلیق

تعلیق یا اخراج موقت اغلب زمانی به کار گرفته می شود که گامهای پیشین نتیجه ای نبخشیده باشد. موارد استثنایی نیز وجود دارد که در صورت شدت تخلف بدون هر گونه توبیخ شفاهی یا کتبی به فرد تعلیق داده می شود. تعلیق را می توان از یکروز تا چند هفته تعیین کرد، اما اخراجهای چند

می توان آن را به گونه ای اثربخش عملی کرد؟ به چند دستورالعمل مفید در این باره اشاره می کنیم:

- **وقت شناسی:** مشکل گشایی را باید بموقع انجام داد. هر چه مداخله زودتر صورت گیرد، شانس توقف در کاهش عملکرد بیشتر است. هر قدر مدیری بیشتر صبر کند، مداخله جنبه هدایت بخشی بیشتری به خود می گیرد. اگر مداخله با هدایت مناسب همراه باشد، چه بسا که کار به کناره گیری از زیر چتر مدیر بیانجامد و یا اینکه مدیر خود را از این کار کنار بکشد.

در صورتی که کار انضباط در حد امکان به بد رفتاری یا عملکرد ضعیف نزدیک نباشد، در مورد رفتار آینده اثربخشی چندانی نخواهد داشت. برخی مدیران می گذارند تا انبان مشکلاتشان پر شود، یعنی مشاهدات خود را از رفتار بد و ضعیف جمع می کنند و بعد یک روز وقتی که کیسه مشکلات پر شد، آن را در طبق اخلاص می ریزند. مدیران غالباً تا بررسی سالانه بر عملکرد، صبر می کنند. مدیرانی که از بررسی سالانه عملکرد استفاده می کنند، همه اعمال بدی را که افراد در ماه های آخر سال یا در طول سال انجام داده اند، به آنها تذکر می دهند. در صورتی که مدیرانی که سریع اقدام می کنند، می توانند با موارد اشکال تک تک برخورد کنند و فرصت دریافت بازخورد را نیز داشته باشند.

- **تکیه بر عملکرد:** نکته ای که در کاربرد موارد انضباطی باید در نظر گرفت این است که به خصوصیات شخصی حمله ور نشوید، بلکه بر عملکرد تکیه کنید. به طور مثال «همین یک هفته پیش این مطلب را به شما گفتم گویا هیچ چیز به یادسراکار نمی ماند، آفرین به این هوش و ذکاوت!...» این سخنان فقط احساسات را برمی انگیزند و هیچگاه باعث تمرکز بر روی مشکلات نمی شود. اگر به شخصیت کسی حمله کنید و آن شخص عصبانی شود، احتمال کار کردن توفیق آمیز با آن شخص بسیار ضعیف می شود. اگر بر عملکرد تکیه شود و نه بر خصوصیات فردی، رئیس و مرئوس در این مورد با هم حرف می زنند و مشکل را حل می کنند.

- **مسائل را مشخص کنید... تکلیفشان را انجام دهید:** مشخص کردن مسائل مربوط به عملکرد، امری مهم است. هنگام استفاده از انضباط سازنده در مورد کلیات فریبده محتاط باشید. غالب مدیران در محل کار، جنبه های دیگر انضباط سازنده را بخوبی انجام می دهند. رفتارشان با مردم بجا است، زمانبندی کارشان مناسب است، نمودار سطح عاطفی شان متعادل است و بر عملکرد توجهی دقیق دارند. اما مداخله آنان به گونه ای است که کارمند، حرف مدیر را نمی فهمد و مدیر عصبانی یا گیج و سر در گم می شود. کلیات فریبده برای سامان دادن امور، کاری صورت نمی دهد. شخص باید پیش از مداخله تکلیفش را انجام دهد و جزئیات

در مورد مشکلات در خلوت، کار فهماندن نظرات را آسان تر کرده و طرف مقابل را نیز بیشتر متوجه روند حل مشکل می کند. هدف از انضباط سازنده آن است که حل مشکل به جای آنکه عملی تنبیهی به حساب آید، به فرصتی رشد گرا و مثبت تبدیل شود.

مدیر متوجه خواهد شد که به ذهن سپردن این عوامل هنگام مداخله های انضباطی به جای آنکه این اقدام را به مداخله ای مخرب بدل کند، به ارتباطی یاری دهنده تبدیل خواهد کرد. (کبیری، ۱۳۷۵، ص ۳۶۰ تا ۳۵۷)

رویکرد نوین، انضباط بدون تنبیه
رویکرد سنتی به انضباط برای بسیاری از

**دادن یک روز مرخصی با حقوق،
باعث می شود که کارمند مشکل آفرین
به بازنگری رفتار خود بپردازد
و تصمیم بگیرد
که آیا قصد اصلاح خویش را دارد یا نه؟**

سازمانها مفید بوده است، اما برای برخی دیگر نیز مشکل آفریده است. حتی در مواردی که رویکرد سنتی بهبودهایی پدید می آورد و با پاداش و بازخورد مثبت همراه است، تاکید بر اقدامهایی دارد که در نهایت ناراحت کننده است. در نتیجه حتی یک نظام انضباطی بهسازی شده نیز می تواند به ایجاد حالت خصومت آمیز بین کارکنان و سرپرستان دامن بزند، به گونه ای که سرپرستان در پی مچ گیری از کارکنان مشکل آفرین باشند و کارکنان بکوشند شیوه های فرار از اتهام را در پیش گیرند.

رویکرد سنتی، گذشته از آنکه منفی نگر است، به شدت بر قوانین و مقررات تکیه دارد. چون لازمه این رویکرد آن است که اقدامها بر پایه تعریفهای قانونی انجام پذیرد.

لازمی را که به حل مشکل می انجامد، فراهم آورد. وقتی اطلاعات مشخص در دست باشد، مداخلات اینگونه به نظر می آیند: «میزان تولید چهارده و نیم درصد از حد استاندارد پایینتر است، ضایعات شش و نیم درصد بالاتر از استاندارد است، پروژه پنج روز عقب افتاده است و پنج سازمان دیگر متکی به فرآورده ای است که ما تولید می کنیم». چنین چیزی مشخص کننده مشکلات است، بدین ترتیب مدیر و پیروان می توانند با هم به جستجوی راه حلی بپردازند.

- **محرم اسرار باشید:** آخرین چیزی که باید به خاطر داشته باشید، این است که مداخله های انضباطی را پوشیده نگه دارید. دستور کلی این است که تشویق را در ملاء عام و حل مسئله را در خلوت انجام دهید. بحث

اعضا باید کنترل شده و در جهت اهداف سازمانی سوق داده شود. علاوه بر این حقوق افراد حفظ شده و محیط آرامی برای کار در سازمان فراهم شود.

کلمه انضباط اغلب بحث تنبیه را در ذهن به دنبال می آورد و آنچه که تا کنون در عمل نشان داده شده، همینگونه بوده است. تنبیه و ترس از آن، سبب پیروی شده است اما با فائق آمدن بر این ترس فرد خاطی فقط به خواسته فعلی خود فکر خواهد کرد، نه پیامد کارش. آنچه در انضباط و رویکرد آن باید مد نظر قرار گیرد، این است که این روند برای انسان به کار برده می شود. انسانی که فکر، احساس و شعور دارد و باید آثار تنبیه را بر این انسان مد نظر قرار داد. تنبیه یک حالت اجبار دارد و برای یک انسان راههای موثرتری جز اجبار نیز وجود دارد. انسان را می توان برانگیخت تا مسئول کارش شود نه مجبور به کار و با ایجاد احساس مسئولیت در او به رشد و ارتقای او نیز کمک شود، رشدی که با به کار بردن تنبیه هرگز حاصل نخواهد شد. از این رو دستیابی به محیطی آرام برای کار، رشد کارکنان، انجام کارها به بهترین نحو و جلوگیری از بی انضباطی و هرج و مرج و مسئول دانستن خود کارمند برای حل مشکل، با رویکرد نوین انضباطی یعنی انضباط مثبت محال نیست. □

فهرست منابع

- ۱ - حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز، مدیریت منابع انسانی، (شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۹).
- ۲ - دولان، شیمون ال و شولر، رندال اس، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صابئی، (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷).
- ۳ - میر سپاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (چاپ نقش جهان، ۱۳۶۶).
- ۴ - منصور، جهانگیر، قانون کار (نشر دوران، ۱۳۷۸).
- ۵ - نام، پرویز، مبانی مدیریت دولتی (چاپ غزال)، ۱۳۷۶.
- ۶ - هرسی، پاول، بلانچارد، کنث ایچ، مدیریت رفتار سازمانی استفاده از منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری، (موسسه انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۷۵).

● زینب عسکری: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از دانشگاه شهید بهشتی

با مدیر خود دیدار می کند تا به او بگوید در سازمان خواهد ماند یا آن را ترک خواهد کرد. اگر تصمیم بر تغییر کردن و ماندن باشد، آنگاه مدیر و زیر دست می توانند هدفهای ویژه را همراه با طرح عملی آنها تدوین کنند. مرخصی برای تصمیم گیری بحث انگیزترین جنبه انضباط بدون تنبیه است. مخالفان آن می پرسند که چگونه می توان یک فرد مشکل ساز را برانگیخت که با دریافت مرخصی با حقوق برای تخلفی که مرتکب شده است، خود را تغییر دهد.

اما پیروان این نظام بر این عقیده اند که این نگرانیها بی مورد است. سازمانهایی که نظام نوین را به کار می گیرند می دانند که از نظر کارکنان خوب، این مرخصی همانند آخرین تیر ترکش است و کارکنان خطا کاری که از این مرخصی استفاده می کنند، آن را هر چیزی می پندارند جز تعطیلی. انضباط بدون تنبیه مزایای دیگری نیز دارد. با این مرخصی، فرد خطاکار احساس نمی کند که باید حیثیت خود را حفظ کند یا در برابر مدیران به عمل متقابل دست بزند. همچنین میزان شکایتها را در سازمانهایی که اتحادیه دارند کاهش می دهد. چگونه ممکن است فردی که از مرخصی با حقوق برخوردار می شود، شکایت کند؟

شاید عیب اصلی انضباط بدون تنبیه این است که گاهی به دشواری می توان اطمینان یافت که مدیران آن را بپذیرند و خود را بدان متعهد بدانند. مدیران اگر حتی به نگرانیهای خود در مورد مرخصی با حقوق غلبه کنند، ممکن است به دشواری بتوانند سبک تنبیهی خود را تغییر دهند.

خلاصه عنصر اساسی تفاوت انضباط بدون تنبیه و شیوه سنتی همین پیش فرض است که کارکنان مسئول رفتار خود هستند و هر گونه بهبودی در انضباط بستگی به پذیرش این مسئولیت از سوی آنان دارد. با این برداشت، انضباط بدون تنبیه نوعی یاری رسانی به کارکنان است. (طوسی، ۵۴۲، ۱۳۷۷ تا ۵۴۵)

نتیجه گیری

برای فعالیت تمامی گروههای سازمانی، انضباط امری ضروری است. خواسته های

ممکن است مدیریت بیش از حد لازم به رفتار کارکنان چشم بدوزد و این به معنای اجرای واژه های قانون است، نه روح قانون. افزون بر نکات بالا، رویکرد سنتی به شدت انعطاف ناپذیر است. الزام وحدت رویه، مدیران را به یک سو نگری وامی دارد، به گونه ای که بادو تخلف مشابه یکسان برخورد کنند، حتی اگر یکی از آنها در شرایط و مقتضیات خاصی رخ داده باشد. در رویکرد جدید سعی بر آن است که تا حد امکان مسائل بدون تنبیه حل شوند. در این شیوه مراحل زیر وجود دارد:

- ۱- تذکر شفاهی
- ۲- تذکر کتبی
- ۳- یک روز مرخصی برای تصمیم گیری (با حقوق)
- ۴- اخراج

در گام نخست، مدیر با زیر دست 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 تنبیه و تهدیدی اشاره نمی شود، ولی سعی می شود توجه فرد به مقررات و استانداردها جلب شود. در گام بعدی، یادداشتی برای زیر دست می فرستد و گفتگوی پیشین و تعهدات وی را گوشزد می کند. البته در صورتی که رفتار خطا تکرار شده باشد.

تفاوت بین اخطار در شیوه های سنتی و یاد آوری یا تذکر در روش نوین در مفهوم آنهاست. در اخطار، شیوه تنبیه برای فرد روشن می شود (یعنی نحوه عمل بعدی مدیران مشخص می شود)، اما هدف از یادآوری روشن ساختن نحوه بر طرف کردن رفتار مشکل آفرین است. (یعنی فرد بعد چه خواهد کرد) بدین ترتیب، در انضباط بدون تنبیه، تاکید بر مسئولیت زیر دست است و تصور مدیران بر آن است که او این مسئولیت را خواهد پذیرفت.

مدیران برای روزی که فرد خطاکار را برای تصمیم گیری به مرخصی می فرستند به او حقوق پرداخت می کنند تا به وی نشان دهند که میل دارند او همچنان در سازمان باقی بماند. در اینجا نیز تصور مثبت است: با این مرخصی، کارمند به تفکر می پردازد و تغییر می کند. هنگام بازگشت به کار، وی