

کارمندیابی و نگهداری نیروی انسانی

در مشاغلی که به سختی پر می‌شود^(۱)

تهیه کننده: احمد رضا اشرف العقلائی

چکیده:

یکی از مشکلات بزرگ مدیریت منابع انسانی جذب کارمند مناسب و مهمتر از آن نگهداری وی در مشاغل کلیدی بلامتصدی است. مباحث مربوط به این مقوله شامل: (۱) مشکلات کارمندیابی، (۲) روشهای کارمندیابی، (۳) کارمندیابی از درون یا برون سازمان، (۴) عوامل انگیزشی و (۵) نگهداری و افت نیروی انسانی می‌شود. اساسترین مانع در سر راه کارمندیابی، سطح پرداختها در بخش عمومی است که نتیجتاً باعث «عملکرد ضعیف» سازمانهای دولتی می‌گردد. در خصوص روشهای کارمندی می‌توان به استفاده از روزنامه‌های دیواری، اطلاعیه‌ها، درج آگهی استخدامی در روزنامه‌ها، نشریات تخصصی، رادیو و تلویزیون، دانشگاهها، استفاده از سازمانهای استخدامی و متخصصین کارمندیابی قراردادی بعنوان مشاور و آزمونهای استخدامی اشاره نمود. البته برای هر سازمانی مفیدتر آن است که به جای کارمندیابی از خارج از سازمان، اقدام به بهسازی کارکنان کنونی خود نماید که در بالا بردن روحیه آنها تأثیر بسزایی دارد. در این راستا عوامل انگیزشی متفاوتی نظیر ارتقاء سریع، نرخ پرداخت ویژه، پاداش، فرصتهای پیشرفت شغلی، آموزش، حق ایاب و ذهاب و استفاده از مرخصی یا فرصت مطالعاتی را می‌توان مورد استفاده قرارداد. انعطافپذیری در انجام کار بطوریکه کارمند بتواند کار را در منزل انجام دهد یا اعطاء حق مسکن و فوق‌العاده محل جغرافیایی خدمت از جمله عوامل انگیزشی مناسبی هستند که می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در مورد افت نیروی انسانی نیز می‌توان در خصوص عواملی از قبیل حقوق و مزایای کم، روحیه پایین، سوء مدیریت، شرایط نامناسب کاری و بازنشستگی فقدان فرصت ارتقاء و نابرابریهای موجود تعمق کرد. ارزشهایی صحیح عملکرد کارمندان و ارائه بازخور مناسب به او می‌تواند تأثیر شایان توجهی در کار او داشته باشد که البته دشواریهایی در طی ارزشیابیهای عملکرد نظیر اخیرنگری (زمانی که آخرین عملکرد مثبت یا منفی کارمند، مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد)، سختگیری یا ساده‌گیری مفرط (زمانی که مدیر یا به کلیه کارکنان پایین‌ترین یا به همه آنها بالاترین نمره ارزشیابی را می‌دهد)، خطای تمایل به حد وسط (زمانی که مدیر به کلیه کارکنان نمره حد وسط می‌دهد و تفاوتها در عملکرد را نادیده می‌گیرد) تأثیر هاله‌ای (زمانی که مدیر همواره یک کارمند را بعنوان بهترین در نظر گرفته و همیشه بالاترین نمره ارزشیابی

از آن او است) و خطای تأثیر مقایسه‌ای (زمانی که مدیر بجای ارزشیابی عملکرد، ملزومات شغلی را مورد مقایسه قرار می‌دهد) وجود دارد. سیاستهای انضباطی شامل تذکر شفاهی، توبیخ، تنبیه مالی، تنزل رتبه، انفعال موقت و انفعال دائم می‌باشد. اما باید در نظر داشت که رمز موفقیت برنامه‌های مؤثر تشویقی و تنبیهی، در انجام متصفانه آن است. کلام آخر اینکه بایستی نهایت سعی در نگهداری کارمند باشد، زیرا سرمایه‌گذاری هنگفتی جهت استخدام و آموزش هر فرد شده است و نباید طوری باشد که بخش دولتی بعنوان «محل کسب تجربه» و بکارگیری آن در بخش خصوصی محسوب شود، بنابراین **گزینش و انتخاب** بسیار حائز اهمیت است.

مقدمه:

انجمن بین‌المللی مدیریت پرسنلی (IPMA)^(۲) سازمانی است که در آن نمایندگان از حدود ۱۳۰۰ سازمان عضو از جمله کمیسیونهای خدمات کشوری، هیأت‌های نظامی ترفیع براساس لیاقت و دپارتمانهای پرسنلی شرکت دارند. انجمن مذکور در سال ۱۹۷۳ از ادغام انجمن پرسنلی عمومی (تأسیس سال ۱۹۰۶) و جامعه اداره عمومی پرسنلی (تأسیس سال ۱۹۳۷) ایجاد گردید که هم‌اکنون تعداد زیادی کارشناس و مدیر امور پرسنلی در بخش عمومی در آن عضویت دارند. هدف این انجمن ایجاد حسن علاقه در اداره صحیح امور پرسنلی از طریق ایجاد محیطی مناسب برای کارشناسان امور پرسنلی در سراسر دنیا است.

هدف اصلی هفدهمین سمپوزیوم بین‌المللی اداره امور پرسنلی ایجاد محیطی مناسب جهت مبادله آزاد اطلاعات، تجربیات و نظرات شرکت‌کنندگان در مورد مسایل خدمات کشوری رایج و مشترک در کشورهای مختلف می‌باشد. در این سمینارها هر ساله براساس علایق شرکت‌کنندگان موضوعاتی جهت بحث و بررسی انتخاب می‌گردد و مقالات مورد بحث، قبل از دیدار نمایندگان کشورها بین شرکت‌کنندگان توزیع می‌شود. پس از ارائه مقالات در یک اجلاس عمومی، گروههای کوچکی تشکیل می‌گردند تا مسایل فلسفی و عملی مربوط را مورد بررسی قرار دهند. سپس مباحث و نتایج تبادل نظرات این گروهها در اجلاس عمومی نهایی مطرح و گزارش مکتوب خلاصه‌ای بین شرکت‌کنندگان توزیع می‌گردد.

کارمندیابی و نگهداری و جذب نیروی انسانی کارآمد:

کارمندیابی بعنوان فرآیند جلب متقاضیان شایسته و با کفایت جهت مشاغل موجود، به منزله یکی از فعالیتهای مهم در هر سازمان است؛ زیرا ترکیب پرسنلی آن سازمان از طریق گزینش متقاضیان جدید تعیین می‌گردد. کارفرمایان ممکن است جهت پر کردن مشاغل بلامتصدی، از طریق ارتقاء داخلی و یا

کارمندیابی خارج از سازمان اقدام کنند و البته تنها زمانی که کارمند شایسته‌ای در داخل سازمان وجود نداشته باشد، اقدام به کارمندیابی از خارج می‌نمایند. برای سازمانهای بخش عمومی این نکته بسیار حایز اهمیت است که اقدام به جذب و نگهداری افراد شایسته و با کفایت نمایند، تا خدمات دولتی به بهترین، کارآترین و مؤثرترین صورت ممکن به مردم ارائه شود. منابع پرسنلی داخلی برای سازمانها عبارتند از: انتقال یا ارتقاء کارمندان فعلی، استخدام مجدد

کارمندان قبلی و استخدام از طریق مدیران. هنگامیکه پستی خالی می‌شود بسیاری از سازمانها ابتداء از میان نیروی کار موجود فردی را جهت تصدی آن پست انتخاب می‌کنند. در این صورت باید قادر باشند که از طریق انتقال و ارتقاء پرسنل با تجربه خود به اشغال بسیاری از مشاغل بلامتصدی اقدام کنند. یک چنین سیاست ارتقاء درون سازمانی، از یک سو برای سازمانها مناسب است؛ زیرا به آنها کمک می‌کند تا نیروی کاری وفادار خود را بهبود بخشند و از سوی دیگر برای روحیه کارمندان مفید است؛ به دلیل اینکه آنها (کارمندان) باور خواهند کرد که همواره موقعیت خوبی برای پیشرفت آنها وجود دارد.

کار فرمایان برای آگاه کردن کارمندان از مشاغل بلامتصدی نیاز به وسایل ارتباطاتی مناسبی دارند. بسیاری از کار فرمایان از ترکیبی از آگهی پستهای بلامتصدی در تابلوهای اعلانات، چاپ اطلاعیه‌های ویژه استخدامی و یا اعلام فهرست پستهای خالی موجود در خبرنامه‌های کارمندی استفاده می‌کنند. یک عامل مهم در سیستم ارتباطات، حصول اطمینان از این نکته است که کارمندان موفق یا ناموفق که جرای ارتقاء هستند، هرچه سریعتر از تصمیمات اتخاذ شده آگاه می‌شوند. اگر امکان داشته باشد باید به کارمندان ناموفق آگاهی داد که چطور می‌توانند مهارت‌های خود را بهبود بخشند تا بتوانند در آینده شانس ارتقاء خود را

افزایش دهند.

بسیاری از سازمانها یک نوع سیستم کامپیوتری حاوی فهرست مهارت‌های کارمندان را بکار می‌گیرند تا شایستگی‌های کارمندان را با پستهای بلامتصدی موجود تطبیق دهند. در این سیستم از کارمندان خواسته می‌شود که پرسشنامه‌هایی را تکمیل کنند که در آن مهارت‌ها، علایق و تحصیلات آنها مشخص می‌گردد. این اطلاعات را می‌توان بعدها جهت شناسایی افراد شایسته برای پستهای بلامتصدی مورد استفاده قرار داد.

بسیاری از سازمانها به این نکته پی برده‌اند که ارجاع امور استخدامی به کارمندان با تجربه می‌تواند منبع با ارزشی جهت یافتن کارمندان با کفایت باشد. در این راستا، شایستگی کارمندان سازمان در بسیار از موارد به مراتب بیش از منابع خارجی است زیرا کارمندان سازمان به نوعی متقاضیان را غربال می‌کنند. همچنین استفاده از این تکنیک کارمندیابی برای سازمان کم هزینه‌تر خواهد بود. برخی از سازمانها برای پرکردن مشاغلی که به سختی پر می‌شوند به آن دسته از کارمندان خود که افراد واجد شرایط را معرفی نمایند، پاداشهایی می‌دهند.

در جایی که کارفرمایان با کمبود کارمندان آموزش دیده مواجه هستند، باید به سیاست بکارگیری مجدد کارمندان پیشین توجه کنند. در برخی از موارد،

کارمندان قبلی تجربه با ارزشی کسب کرده‌اند که می‌تواند بعنوان سرمایه‌ای برای سازمان محسوب شود. علاوه بر لیاقت و شایستگی کارمندان پیشین در مقایسه با کارمندان جدید کاملاً روشن است.

داشتن مدیرانی که شخصاً اقدام به کارمندیابی جهت واحد خود می‌کنند، تکنیک با ارزش دیگری در کارمندیابی برای سازمان است. مدیران مستقیماً تحت تأثیر مشکلات ناشی از کمبود کارمند و افت نیروی انسانی هستند و احتمالاً در کنفرانسها و سمینارهایی شرکت می‌کنند، به سفرهای کاری می‌روند و یا در دوره‌های مختلفی به تدریس مشغول می‌شوند که احتمال دارد در همه این موارد با کارمندان شایسته برخورد نمایند. برخی از سازمانها یک سری برنامه‌های رسمی ترتیب می‌دهند که در آن مدیران در امر کارمندیابی دخیل هستند.

در جایکه منابع داخلی تکافو نمی‌کند، ضروری است که به کارمندیابی برون سازمانی متوسل شویم. این نکته برای سازمانها حایز اهمیت است که منابع بالقوه و روشهای کارمندیابی را بشناسند. از آنجاییکه هزینه کارمندیابی بسیار بالا است، سازمانها باید مؤثرترین منابع و روشهای کارمندیابی را با هم مقایسه کنند. منابع بالقوه کارمندیابی شامل دبیرستانها، مدارس فنی و حرفه‌ای، دانشکده‌ها، دانشگاهها، کارفرمایان (سازمانهای) دیگر و اتحادیه‌ها می‌شود.

روشهای کارمندیابی عبارتند از: آگهی در روزنامه‌ها، رادیو، تلویزیون و یا استفاده از انتشارات ویژه، استفاده از سازمانهای حرفه‌ای، تماس با سازمانهای استخدامی

دولتی یا خصوصی که در کمک به کارفرمایان دریافتن کارمند، تخصص دارند، شرکت در مراسم ویژه مانند نمایشگاههای شغل یا سالنهای آزاد استخدامی که در آن تعداد زیادی از افراد آماده مصاحبه هستند و یا استفاده از شرکتهای مدیریاب که شایسته‌ترین مدیر را برای پست بخصوصی معرفی می‌کنند. یک روش مؤثر دیگر استفاده از روش انترنی (internship) است که در آن به دانشجویان، شغل موقتی داده می‌شود اما هیچیک از دو طرف (یعنی کارفرما و دانشجو) ملزم به استخدام دائم نیستند. این روش فرصتی را در اختیار سازمانها قرار می‌دهد که افراد با ارزش را شناسایی کنند. در برخی از کشورها، تلاش جهت کارمندیابی برای مشاغلی که به سختی پر می‌شوند بدانجا رسیده است که افرادی را از سایر کشورها استخدام می‌کنند.

برخی از سازمانها که در امر کارمندیابی با مشکل مواجهند از کارمندیابان قراردادی استفاده کرده‌اند که این کارمندیابان بعنوان مشاورینی عمل می‌نمایند که وظایف (معمولاً از سه تا شش ماه) را برعهده می‌گیرند. از این افراد به این صورت استفاده می‌شود که آنها افراد متقاضی را گزینش کرده، سوابق آنها را جداسازی می‌نمایند، ترتیب مصاحبه استخدامی را می‌دهند، پیشنهادهای استخدامی را آماده می‌کنند و با آنهايي که پیشنهاد کار دریافت می‌کنند تماس برقرار می‌نمایند، از پذیرش شغل از سوی آنها اطمینان حاصل می‌کنند و به سازمانهای تبلیغاتی و سازمانهای استخدامی کمک می‌نمایند و همچنین در اجرای یک برنامه استفاده از کارمند سازمان جهت استخدام،

زمانیکه سازمانها در نگهداری کارمندان با مشکل مواجه هستند، بایستی فرآیندی که روی کارکنان تأثیر می‌گذارد مورد تحقیق و تفحص قرار گیرد. این بررسی دقیق شامل کارمندیابی، گزینش و انتخاب، آموزش، حقوق و مزایا، شرایط کاری و نحوه مدیریت سرپرستان می‌گردد. با این حال، افت نیروی انسانی فرآیندی کاملاً منفی نیست زیرا این افت در نهایت منجر به پدید آمدن فرصتهای ارتقاء برای دیگران در درون سازمان می‌شود.

دلیل اصلی افت نیروی انسانی عدم استفاده کامل از پرسنل باکفایت است، به منظور غلبه بر این مشکل، کارفرمایان باید برنامه مؤثری برای ارتقاء درون سازمانی داشته باشند. اگر چه باید کارمندان جدیدی به درون سازمان راه یابند، اما این امر نباید به بهای از دست دادن کارکنان فعلی با سوابق عالی کاری و عملکرد خوب شود. کارمندان خوبی که ارتقاء پیدا نمی‌کنند، گمان می‌برند که برای آنها در سازمان آینده خوبی وجود ندارد و در نهایت جویای فرصتهای استخدامی دیگری می‌شوند که در آنجا از عملکرد و توانایی آنها قدردانی شود.

نرخ افت نیروی انسانی در طی مراحل اولیه استخدام به بالاترین حد خود می‌رسد. این نکته برای کارفرمایان ضروری است که نیازهای کارمندان را که شروع بکار می‌کنند، مرتفع سازند تا احتمال باقی ماندن آنها را در سازمان افزایش دهند. کارفرمایان باید تلفیقی از یک برنامه توجیهی و آموزشی را که به کارمند کمک کند تا خود را با الزامات شغل جدید وفق دهد،

متقاضی واجد شرایط را یاری می‌دهند. برخی از سازمانها براین عقیده‌اند که استخدام کارمندیاب قراردادی به منزله افزایش ظرفیت نیروی انسانی، بدون استخدام افراد تمام وقت است. کارمندیابان قراردادی به سازمانها کمک می‌کنند که در برابر بازار در حال تغییر پاسخگو باشند و برای پستهای تخصصی خود افراد مناسب را بیابند.

زمانیکه تقاضا برای پرکردن هر پست بیش از عرضه نیروی کاری باشد، ضروری است که سازمان به منظور افزایش موضع رقابتی خود در بازار اقدامات ویژه‌ای صورت دهد. یکی از این اقدامات می‌تواند پیشنهاد حقوق و مزایای بیشتر به متقاضیانی باشد که به نیروی کار سازمان بپیوندند؛ یا می‌توان پست بلامتصدی را در طبقه‌بندی شغلی جزء مشاغل قراردادی که از حقوق و مزایای بیشتری برخوردار باشد. سازمانها همچنین می‌توانند اجرای یک برنامه نرخ ویژه پرداخت را مورد توجه قرار دهند که در آن به افرادی که مشاغل بلامتصدی را پر می‌کنند، حقوق و مزایای اضافی تعلق گیرد. آنها همچنین می‌توانند این دسته از افراد را در گروه بالاتری استخدام کنند. و یا متعهد شوند که متقاضیان را به دوره‌های ویژه آموزشی اعزام نمایند و یا بعنوان ایجاد انگیزه به آنها قول ارتقاء سریع بدهند.

پس از آنکه کارمندان شایسته استخدام شدند و آموزشهای لازم را دیدند، این نکته برای ثبات سازمان حایز اهمیت است که افراد لایق را نگهدارد. جایگزینی و یا آموزش مجدد کارکنان جدید به ویژه برای مشاغلی که به سختی پر می‌شود هم هزینه بر و هم زمان‌بر است.

مدنظر داشته باشند.

فراهم آوردن آموزش کافی برای کارمند نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. سازمانها برای مشاغلی که به سختی پر می شود باید یک فرآیند بررسی توسعه مدیریت را که نقاط قوت و استعداد و رشد بالقوه افراد را مورد توجه قرار می دهد، مدنظر قرار دهند. این برنامه آمادگی افراد را براساس علایق و نیازهای آنها تسهیل می کند. همچنین آموزش باید بطور مداوم باشد؛ از کارمندان بعنوان بخشی از فرآیند ارزشیابی عملکرد در خواست گردد که پرسشنامه ای را تکمیل نمایند که در آن میزان رضایت آنها از شغل فعلی، مشاغلی که به آن علاقه دارند و نوع آموزشی که باید ببینند، مشخص شود. اغلب دیده می شود که زمانی که بودجه کاهش می یابد، دوره های آموزشی جزء اولین مواردی است که حذف می شود.

کارمندیابی و نگهداری نیروی انسانی واجد شرایط جهت مشاغلی که به سختی پر می شود برای

سازمانهایی که می خواهند به اهداف و مأموریت خود دست یابند از اهمیت ویژه ای برخوردار است. برخی از سئوالاتی که شرکت کنندگان در سمپوزیوم، مایل به بحث در مورد آنها بودند، عبارتند از:

۱ - سازمان شما چه روشهایی را برای کارمندیابی بکار می برد؟

۲ - آیا سازمان شما از سیاست ارتقاء درون سازمانی پیروی می کند؟

۳ - سازمان شما چه قدمهای ویژه ای برای استخدام کارمند برای مشاغلی که به سختی پر می شود، برمی دارد؟

۴ - دلایل اصلی ترک شغل در سازمان شما چیست؟

۵ - سازمان شما برای نگهداری متصدیان مشاغلی که به سختی پر می شوند، چه قدمهایی برداشته و برمی دارد؟

پاسخ شما به هر یک از این سئوالات می تواند راهلهایی جدید و نوآورانه ای را در اختیار مسئولین سازمانتان قرار دهد.

سیستمهای انگیزشی و سیاستهای انضباطی

سیستمهای انگیزشی برای این منظور طراحی شده اند که روحیه و بهره وری کارمند را از طریق ارائه پاداش به عملکرد خوب کارمند، افزایش دهند. از طریق سیستمهای انگیزشی می توان به کارمند پاداشهای پولی و غیرپولی داد و از عملکرد او قدردانی کرد. تحقیقات نشان داده است که اگر اقدامات

انضباطی بنحو صحیحی اعمال شود، می تواند منجر به بهبود رفتار کارمند گردد. اقدامات انضباطی را می توان بعنوان هشدار برای کارمندان جهت افزایش سطح عملکرد آنها یا جلوگیری از رفتار نامطلوب آنها در نظر گرفت و همچنین می تواند بعنوان استاندارد برای تماس کارمندان باشد.

پاداشهایی که تاحدی ارزش اقتصادی دارند، استفاده نمایند. این پاداشها شامل ارتقاء به مشاغل بالاتر یا «ترفیع پایه» می باشد که به کارمندان برجسته تعلق می گیرد. سازمانها همچنین می توانند نوعی سوبسید برای تحصیل کارکنان خود در رشته مربوط به شغل آنها در دانشکده ها و دانشگاهها بپردازند. فرصت شرکت در کنفرانسها بعنوان نماینده سازمان نیز می تواند عاملی در قدردانی از کمکهای کارمندان باشد. برخی از سازمانها اقدام به اجرای برنامه های رسمی پاداش به کارمندان کرده اند که از طریق آن به کارمندان مبالغ متفاوتی بعنوان پاداش پرداخت می شود. از این کارمندان معمولاً در مراسم اعطای پاداش که در آن مدیریت ارشد نیز حضور دارند، قدردانی می گردد. کارمندان را می توان همچنین از طریق درج مقالاتی در خبرنامه های سازمانی مورد قدردانی قرارداد، که در این مقالات عملکرد آنها تشریح و از آنها قدردانی می گردد.

مدیران همچنین می توانند از طریق اعزام کارمندان با عملکرد برجسته به دوره های آموزشی از آنها قدردانی کنند. اگر این دوره ها موجب ارتقاء کارمندان برجسته گردد، آنها استقبال بهتری از دوره نشان خواهند داد. نوع دیگر پاداش بالقوه به کارمند عبارت است از اینکه در صورت نیاز به کارمند اجازه داده شود که بعنوان قائم مقام سرپرست عمل کند. به کارمندان می توان فرصت داد که شغل خود را دوباره طراحی کنند، مسئولیتهای جدید تقبل کنند و یا وظایف بیشتری بسعهده گیرند. همچنین در این موارد می توان

برای سازمانها این نکته حایز اهمیت است که دارای نوعی سیستم انگیزشی باشند که از عملکرد خوب آنها قدردانی شود زیرا این امر میزان تعهد کارمند را بالا می برد، برخی از سازمانها از سیستم پرداخت براساس شایستگی یا سیستم پرداخت در برابر عملکرد استفاده می کنند. نوع دوم در بخش خصوصی متداولتر بوده است که براساس آن، کارمندان برجسته از افزایش حقوق بیشتری نسبت به بقیه کارمندان برخوردار می شوند. در اکثر سیستمهای پرداخت براساس شایستگی، عملکرد کارمند به تناسب استانداردهای شغلی بررسی و ارزشیابی کارمند براساس عواملی مانند صرفه جویی، بموقع انجام دادن کار، بهبود در بهره وری و کیفیت خدمات انجام می شود.

بسیاری از مدیران و سرپرستان از دادن نمره پایین ارزشیابی اکراه دارند، بنابراین نمرات ارزشیابی سیر صعودی طی می کند. برخی از سازمانها بدلیل محدودیتهای بودجه ای در استفاده از این سیستم با مشکل مواجهند. در جایی که سازمان مقدار ثابتی پول جهت پرداختهای تشویقی در اختیار دارد و کارمندان نمرات بالایی در ارزشیابی دریافت می کنند، دیگر بودجه ای برای تشویق کارمندان برجسته واقعی باقی نمی ماند. بنابراین برای اینکه سیستم انگیزشی موفقیت داشته باشیم، پرداخت براساس شایستگی باید نتایج حساب شده ای داشته باشد.

سازمانها همچنین می توانند به مدیران و سرپرستان خود آزادی عمل دهند تا آنها برای قدردانی از عملکرد برجسته کارکنان خود بتوانند از پاداشهای پولی و

حایز اهمیت است که عوامل قابل پیش بینی مشخص گردد تا کارمندان بدانند که سوء رفتار، بلافاصله و بطور یکسان مورد تنبیه قرار می‌گیرد. هر اقدام انضباطی شامل توییح کتبی، انفصال از خدمت، تنزل رتبه و کسر حقوق و اخراج می‌شود. اقدامات انضباطی ناشی از رفتار مشخصی خواهد بود که منجر به کاهش بهره‌وری و یا نقض قوانین و مقررات سازمان شود.

هر سیستم انضباطی بایستی قابل پیش بینی و مستمر و دارای مراحل و اقدامات انضباطی مشابه برای رفتار سوء مشابه باشد. چنین سیستمی باید سبب ایجاد روابط سازنده‌ای بین سرپرست و کارمند گردد و اهداف کارمند را با اهداف سازمان مطابقت دهد. زمانی که کارمندان قادر باشند که از روی نمونه‌های گذشته عکس‌العمل مدیریت را پیش بینی کنند، بهتر خواهند فهمید که از آنها چه انتظاری می‌رود. درک نقش و انتظارات باعث بهبود جو رهبری می‌گردد، مشکلات ارتباطی بین کارمند و سرپرست را کاهش می‌دهد و باعث می‌گردد که سازمانی بهره‌ورتر و کارآتر بوجود آید.

هر سیستم انضباطی باید بطور منصفانه عمل کند تا به کارمندان و سرپرستان ثابت شود که مراحل و اقدامات انضباطی برای همه یکسان است. بنابراین بایستی قوانین انضباطی بخوبی بصورت کتبی توصیف شده باشد. سرپرستان باید از نوعی انعطاف‌پذیری برخوردار باشند که عوامل کاهش اقدامات انضباطی مانند تناوب خطا و مدت خدمت را در نظر بگیرند. اقدام انضباطی بایستی در جایی که امکان دارد بصورت تصاعدی باشد تا اینکه شدت اقدامات شامل آنهایی

تقدیرنامه‌ای با درج در پرونده پرسنلی به کارمند داد. ارزش این پاداشها ناشی از این حقیقت است که اینگونه پاداشها بسیار نادر هستند و تنها به کارمندان برجسته اعطاء می‌شوند. این نکته برای دفتر منابع انسانی حایز اهمیت است که اطمینان حاصل کند که این پاداشها بطور عادلانه به آنهایی تعلق می‌گیرد که واقعاً لیاقت و شایستگی قدردانی را داشته باشند.

برخی از کارفرمایان اقدام به اجرای طرح «سهیم شدن در سود» کرده‌اند که از این طریق به کارمندان پاداشی براساس بهبود بهره‌وری تعلق می‌گیرد. چنین طرحهایی در بخش خصوصی متداولتر بوده است اما در بخش دولتی نیز استفاده از آن رو به افزایش است. این برنامه‌ها بعنوان طرحهای انگیزشی تلقی می‌گردد که بسیاری از کارکنان را در تلاش مشترک در راستای دستیابی به اهداف بهره‌وری سازمان دخیل می‌کند. این نکته حایز اهمیت است که فرمول سهیم شدن در سود و اهداف بهره‌وری پیش از دوره ارزشیابی عملکرد برای کارکنان توضیح داده شود تا اینکه کارکنان بدانند که از آنها چه انتظاری می‌رود و بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند. سهیم شدن در سود باعث افزایش خلاقیت کارمندان در جهت بهبود بهره‌وری می‌گردد و در برخی موارد حتی کیفیت عملکرد از طریق افزایش کارگروهی و تعهد در قبال اهداف مشابه بهبود می‌یابد. در موفقیت طرحهای سهیم شدن در سود عوامل زیر نقش مهمی ایفاء می‌کنند:

تعهد و تسهیل امور از سوی مدیریت، مشارکت کارکنان، افزایش سود، ناشی از بهره‌وری بالا و پاداش در ایجاد و خلق سیستمهای انضباطی مؤثر، این نکته

شدیدترین اقدام انضباطی، اخراج کارمند از سازمان است، این امر بسیار زمان‌بر است و بسته به دلیل آن، می‌تواند منجر به عدم استخدام کارمند در سایر سازمانهای دولتی شود. بسیاری از سازمانها در اینگونه موارد به کارمند اجازه استیناف را می‌دهند. در نظامهای اتحادیه‌ای، اتحادیه نیز ممکن است در استیناف نقش خود را ایفاء کند. برخی از سازمانها به ویژه در جایکه اتحادیه وجود دارد، دارای مراحل رسیدگی به شکایات هستند که به کارمند اجازه شکایت از اعمال مدیریت داده می‌شود.

از آنجاییکه هر سازمانی سرمایه‌گذاری هنگفتی روی منابع انسانی خود کرده است، توصیه می‌شود که مراحل انضباطی با تأکید بر نگهداری کارمند مورد توجه قرار گیرد. در چنین سیستمی، زمانی که اقدام اصلاح‌کننده آغاز می‌گردد، باید به این نکته توجه کرد که آیا مشکل بوجود آمده ناشی از عدم توانایی کارمند است و یا نقطه نظرات او، اگر مشکل ناشی از عدم توانایی کارمند باشد بایستی کوشش شود که کارمند به شغلی انتقال یابد که بتواند رضایتمندانه و با تلاش بیشتر به کار بپردازد. اینگونه انتقالها موجب قدردانی از سوی کارمند می‌شود و وفاداری وی نسبت به سازمان را بیش از پیش می‌کند. چنانچه عملکرد ضعیف کارمند ناشی از نقطه نظرات او باشد، باید فوراً کارمند را از این مسئله مطلع نمود و بعنوان فرآیندی اصلاحی به او آگاهی داد که برای تداوم حالت استخدامی چه اقدامی را انجام دهد.

گردد که بطور مکرر مرتکب خلاف می‌شوند. سیاستها و مراحل کتبی در اقدامات انضباطی را باید مورد توجه قرار داد، زیرا این امر به کارمند می‌فهماند که به استانداردهای رفتاری که از او انتظار می‌رود توجه کند و بداند که چه اعمالی منجر به اجرای اقدام انضباطی می‌شود.

خفیف‌ترین اقدام انضباطی شامل اخطار یا توبیخ است. در بسیاری از موارد این امر به ویژه اگر سرپرست از یک مباحثه سازنده با کارمند استفاده کند، موجب تصحیح رفتار کارمند می‌شود. تنظیم وظایف مجدد نیز می‌تواند به دلایل انضباطی انجام گیرد. از آنجاییکه این تکنیک همچنین جهت بهبود کارمند مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ بنابراین ضروری است چنانچه مسئله انضباطی در میان باشد، کارمند را در جریان امر قرار داد.

انفصال از خدمت بدون پرداخت نیز یکی از اقدامات انضباطی متداول است. از آنجاییکه انفصال از خدمت به مدت نامعلوم به منزله اخراج می‌باشد، لذا بسیاری از سازمانها حداکثر زمان تعلیق را مشخص می‌کنند. از آنجاییکه انفصال از خدمت بعنوان جریمه مالی است و ممکن است تأثیر منفی در زندگی کارمند داشته باشد، لذا توصیه می‌شود که استفاده از این روش تا حد امکان محدود باشد.

تنزل رتبه نیز یکی از اقدامات انضباطی است که منحصر می‌شود که کارمند در گروه یا رتبه پایین‌تری قرار گیرد. از این اقدام انضباطی باید بسیار محتاطانه استفاده نمود و تنها در موردی آنرا بکار برد که حداکثر استفاده از مهارت کارمند بشود.