

# مدیریت و نقش قوانین در شب‌دکار

ترجمه: رضا کمال

الکلی هنگام کار، کم کاری، زدن کارت حضور و غیاب دیگر کارمندان و... تمام این مسائل مقرراتی است که مورد قبول اکثریت کارمندان است.

استانداردهائی که توسط گروهی پذیرفته شده توسط همان گروه اجرا می‌شود و حمایت از کارکنان زمانی که هدف مدیریت و آنها یکی است در پیشبرد امور مفید خواهد بود. نقل قول ذیل از یک کارگر خط تولید کارخانه مونتاژ اتومبیل می‌باشد که نشان‌دهنده احساس معمولی یک کارگر منضبط می‌باشد.

«چه کسی به آدمی که به اندازه خودش کار نمی‌کند یا کسی که دیر سر کار حاضر می‌شود و باعث سخت‌تر شدن کار و کاهش زمان استراحت کارگران دیگر می‌شود احتیاج دارد؟ سرکارگر در اینگونه موارد می‌گوید: به جهنم. و در صورت عصبانی کردن سرکارگر شدت عمل شدیدتری نسبت به کارگر خاطی اعمال می‌شود».

اکثر کارکنان غیبت معمولی همکاران را تحمل می‌نمایند مشروط بر اینکه کارش را شخصاً انجام دهد. ولی در مورد همکاری که از زیر کار فرار می‌کنند درحالی‌که دیگران یک روز کامل را باید کار کنند عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنانچه مقررات لازم در این مورد تدوین و اجرا نشود بازده کار کارکنان کاهش می‌یابد و در صورت ادامه موجب تقویت گروه‌های غیررسمی می‌شود. در اینگونه موارد با مدیریت خوب موجب کاهش لزوم عکس‌العمل‌های شدید می‌گردد در صورتیکه کارکنان بفهمند زیربنای مقررات بر منطق استوار است نقش یک مدیر خوب بیشتر نمایان می‌گردد.

اجتناب از تنبیه:

اگر ممکن باشد از اعمال تنبیه باید اجتناب نمود.

پیش از آنکه وارد بحث تنبیه شویم لازم است به مقدماتی توجه کنیم زیرا تنبیه زمانی مورد لزوم است که معیارهای دیگر مؤثر واقع نشده باشند. بعنوان مثال شما کارمندی را کاملاً به وظایفش آشنا کرده‌اید، مشکلاتش را گوش کرده و سعی نموده‌اید که به بهترین وجهی به او کمک نمایید، با حضور ذهن از کار او انتقاد کرده‌اید اما وی هنوز با استانداردهای سازمان مطابقت ندارد. ناچاراً شما با اکراه مجبور به اعمال تنبیه می‌گردید. آیا این تنبیه می‌تواند با اصول نظارت کلی مدیریت وفق دهد؟ بنظر می‌تواند. در وهله اول انضباط فردی مهمترین عامل است و کارمند بطور عادی از قوانین و مقررات مربوط به کارش اطاعت می‌کند، اینگونه افراد همین که درک کنند که چه انتظاری از آنان می‌رود، آنها را برای روند مؤثر کار می‌توان بحساب آورد. برخی از افراد شاید بیشتر به این نتیجه رسیده‌اند که انضباط ذاتی کمک مؤثری در غلبه بر تنبلی‌های شخص می‌نماید. بقول یک کارگر:

«اگر چیزی را بدست آوردید سعی می‌کنید چیز بزرگتری را به‌چنگ بیاورید این طبیعت انسان است. اگر شما روزی یک چنگک را از کارخانه بیرون ببرید روز دیگر ممکنست یک چکش و چند روز بعد یک اره موتوری بدزدید. اما اگر شما بدانید که موقع خروج از کارخانه ظرف غذای شما را هم بازرسی می‌کنند به این کار عادت نخواهید کرد.»

معمولاً اگر کارمندان احساس کنند مقرراتی که اعمال می‌شود منطقی است بدون هیچگونه اعتراضی آنها را رعایت خواهند کرد. می‌توان گفت کارمندان به مقررات احترام می‌گذارند نه از ترس تنبیه بلکه به این علت که صحت آنها را باور دارند. حضور به موقع، پیروی از دستورات مافوق، اجتناب از: مرافقه، نوشیدن مشروبات

### اخطار شفاهی

معمولاً به کارمندانی که نمی‌توانند با استانداردهای سازمان مطابقت داشته باشند اخطار شفاهی می‌شود. البته سرپرست باید کارمند را توجیه نموده و استانداردهای شرکت را به او گوشزد نماید.

### اخطار کتبی

تفاوت چندانی با اخطار شفاهی ندارد فقط برای قضاوت‌های بعدی در پرونده پرسنلی کارمند درج می‌گردد.

### تعلیق موقت

کناره‌گیری موقت با تعلیق در زمان کمبود کار متفاوت است. معمولاً تعلیق برای چند روز تا چند هفته صورت می‌گیرد؟ و به ندرت به یکماه می‌رسد. برخی از شرکت‌ها از این روش استفاده نمی‌کنند زیرا جایگزین کردن کارمندی برای چند روز یا چند هفته بجای کارمند خاطی مشکلاتی را در بر دارد. از طرف دیگر کارمندانی نیز وجود دارند که به اخطار شفاهی یا کتبی توجهی نمی‌نمایند ولی اخراج موقت و از دست دادن درآمد کمک می‌کند که احساس مسئولیت نمایند و بالاخره باید مجاب شوند که شرکت یک تجارت است.

### اخراج دائم

که معمولاً بندرت اتفاق می‌افتد چون هزینه آموزش یک کارمند جدید و فقدان یک پرسنل باتجربه برای شرکت زیان‌آور است. صاحب‌نظران با اینگونه مجازات موافق نیستند و زمانی آنرا مجاز می‌دانند که خطای بزرگی صورت گرفته باشد.

فرض کنید فرد ۵۵ ساله‌ای با ۳۰ سال تجربه اخراج می‌شود. این شخص حقوق بازنشستگی حدود ۶۰۰۰ دلار خود را از دست می‌دهد علاوه مزایای تعطیلات و غیره را. شرکت‌های معدودی حاضر به استخدام کارمند اخراجی هستند. چنین فردی مسلماً نمی‌تواند انتظار حقوقی در همان حدود را داشته باشد گرچه تجربه او تفاوتی نکرده است و در نتیجه نسبت به مسائل مادی حساس‌تر می‌شود که ممکنست منجر به خطای دیگری شود. زیرا او ساعتی ۶

اغلب مواقع مدیر در اولین وهله به تنبیه می‌اندیشد نه در آخرین مرحله اما به چه طریق میشود لزوم تنبیه را به حداقل رساند.

۱- مدیریت باید از تهیه و تدوین قوانینی که ارتباطی با شغل مورد نظر نداشته باشد اجتناب نماید.

۲- مدیریت باید کارمندان را متقاعد نماید که مقررات، منطقی هستند زیرا اجرای یک قانون غیرمنطقی توسط اکثریت کارمندان با شکست مواجه می‌گردد.

۳- بسیاری از موارد شکست شغلی بدلیل ضعف در تخصص است که علاقه و مهارت کارمند با شغل وی متناقض می‌باشد. در اینگونه موارد آموزش یا انتقال مشکل را رفع می‌نماید.

۴- مشکل زمانی بوجود می‌آید که مدیریت از توضیح در مورد احتیاجات شغلی کارمندان عاجز باشد. که در اینگونه موارد مدیر بجای اعمال تنبیه باید بر آگاهی‌های شخصی بیافزاید.

۵- ارتباط با کارمندان باعث جلوگیری از سوء تفاهم در مورد مسائل انضباطی می‌گردد. و در بسیاری از موارد مدیریت با گفتگوی حضوری می‌تواند موضوعات را حل نماید.

گام‌هایی این چنین باعث ایجاد انضباط مثبت در کارکنان می‌گردد. در چنین جوی خطاکاران با فشارهای گروهی روبرو هستند.

### انواع تنبیهات

بافرض براینکه تنبیه لازم است میزان آن نیز باید مشخص باشد. برخی از شرکت‌ها برای افراد خطاکار مقررات منطقی تدوین کرده‌اند. مثلاً یک کارمند بندرت پس از اولین خطا اخراج می‌شود. صاحب‌نظران اعتقاد دارند که به کارمند خاطی باید شانس دیگری داده شود مگر اینکه میزان آن زیاد باشد. معمولاً در نظام اداری مترقیانه مراتب تنبیه شرح ذیل می‌باشد.

۱- اخطار شفاهی

۲- اخطار کتبی

۳- تعلیق موقت

۴- اخراج دائم

دلار برای باقیمانده عمر خود را از دست داده است که حدود ۱۵۰,۰۰۰ دلار می‌شود. جای تعجب نیست که یکی از صاحب‌نظران گفته است که من بسیار اگراه دارم اجازه دهم کسی اخراج گردد مگر اینکه تشخیص دهم نظر شرکت نسبت به وی عادلانه بوده است. از نظر اخلاقی فکر می‌کنم باید به کارمند خاطی شانس برای بهتر کردن روش و رفتار خود داده شود. صاحب‌نظران معتقدند که شرکت‌ها باید تأکید بیشتری در مورد مسائل آموزشی داشته باشند. کارمندان و کارگرانی که امروزه اخراج می‌شوند اکثراً جوان و بدون مسئولیت خانوادگی هستند که دقتی در مورد کار خود ندارند.

تنزل مقام بندرت بعنوان تنبیه مورد استفاده قرار می‌گیرد و فقط در مورد کارمندی اعمال می‌شود که توانایی انجام کار را در رده بالاتر نداشته باشند. تنزل مقام بعنوان یک تنبیه انضباطی مضار زیادی دارد از جمله احساس تحقیری که در کارمند بوجود می‌آید. مسئولینی که طرز عمل آنها مطابق با استانداردهای سازمان است بندرت رسماً تنزل مقام پیدا می‌کنند یا از کار برکنار می‌شوند و به افرادی که طرز رفتار آنها مطابق با استانداردهای سازمان نیست شغل‌هایی با مسئولیت کمتر واگذار می‌شود یا به آنان پیشنهاد می‌شود که استعفا نمایند. صاحب‌نظران معتقدند که نسبت به مسئولین یا کارمندان حتی کارمندان روزمزد رفتاری اعمال نشود که باعث از دست رفتن امید و انگیزه کاری آنان گردد.

تحلیل مقررات غیرمنطقی و خشک مدیر را در وضع دشواری قرار می‌دهد. زمانی که قوانین عذاب‌آور است چطور می‌شود از مرئوسین انتظار تبعیت داشت. آیا می‌شود بدون عکس‌العمل و رنجش پرسنل این مقررات را اعمال کرد؟ ما نیز با آنچه که داگلاس مک‌گریگور آنرا بنام قانون «بخاری قرمز داغ» می‌خواند هم عقیده‌ایم. عقیده و تحلیل قوانین مشابه لمس کردن بخاری داغ است. زمانی که یک بخاری قرمز داغ را لمس می‌کنید تنبیه شما بلافاصله با عبرت، منطقی و بدون ارتباط با جنسیت می‌باشد. این چهار مسأله به تأدیب اضافه می‌گردد.

موقعیکه دست شما می‌سوزد از خود عصبانی هستید و برخی اوقات برای مدت کوتاهی از بخاری نیز عصبانی

می‌شوید و این تجربه را بسرعت فراموش می‌گیرید.  
۱ - سوختن دست بلافاصله است بدون اینکه علت آن مطرح باشد.

۲ - شما عبرت می‌گیرید. زیرا می‌دانید بخاری قرمز داغ است و با لمس آن می‌آموزید که چه اتفاقی برایتان خواهد افتاد.

۳ - سوختن دست منطقی است زیرا هر کسی که بخاری داغ را لمس کند دستش می‌سوزد.

۴ - ارتباطی به جنسیت ندارد زیرا چه زن و چه مرد زمانی که بخاری قرمز داغ را لمس کند دستش خواهد سوخت.

اعمال قوانین و تنبیهات باید مطابق مثال فوق باشد. رفتار و انضباط در بیشتر اوقات یکی است. انضباط در تمام رفتار یک کارمند منضبط مشخص است و تنبیه مستقیماً متوجه عمل کارمند خاطی است نه خود او. ممکنست قوانین و تأدیب تولید رنجش نماید ولی با توجه به اینکه این مقررات در تمام شرکت‌ها متداول است از رنجش کارکنان می‌کاهد.

پس از بروز خطائی از طرف کارمند یک مدیر باید بلافاصله مسائل را بررسی نماید (البته پس از اینکه عصبانیتش برطرف شد و آرامش خود را بدست آورد) ما به این مسأله اشاره می‌کنیم که در نتیجه تأخیر در این عمل چه اتفاق می‌افتد.

خانم جین جونز دارای سابقه بدی از نظر تأخیر ورود بوده او آن روز هم با نیم ساعت تأخیر به محل کار خود آمد و فکر می‌کرد که امروز مدیر حتماً به او تذکر خواهد داد. تا هنگام ظهر خانم جونز درباره این مسأله فکر می‌کرد و مدیر مشغول مسائل دیگر و می‌اندیشید که جین را بیشتر در اضطراب نگاه دارد. بعدازظهر قبل از پایان وقت اداری او جین را به دفترش احضار کرد و او را در روز جریمه نمود. طبیعتاً جین احساس می‌کرد که این رفتار غیرمنصفانه است و باعث رنجش او از مدیر و مقررات گردید. او فکر می‌کرد که مدیر بجای اینکه قابل اعتماد باشد غرض ورزی می‌کند. او هیچگاه به مدیرش اعتماد ندارد و همیشه مضطرب است که بار دیگر چه بلائی به سرم می‌آورد؟ چرا او با من موش و گربه بازی می‌کند.

اگر تنبیه بلافاصله پس از خلاف باشد میزان ناراحتی و بدبینی کارمند خاطی نسبت به مقررات و مدیرش کاهش می‌یابد. البته سرعت تأدیب بدان معنی نیست که بدون رسیدگی کامل انجام گیرد. بلکه به این معنی است که مدیر تحقیقات را با حداکثر سرعت انجام دهد و به خاطی اخطار نماید.

بعنوان نمونه: فردی با دو روز غیبت سرکار خود حاضر می‌شود و اطلاعی نیز از بیماری خود نداده است در نتیجه مشمول تنبیه می‌گردد. تأدیب بلافاصله لازم است. شما باید او را به دفتر کار خود احضار کنید و تحقیق نمایید که آیا او با اجازه پزشک غیبت داشته که در آن صورت به تنبیه احتیاجی نیست. این تحقیق باید با حداکثر سرعت انجام شود و زمانی که علت غیبت مشخص نیست تنبیه بلافاصله لازم است در صورت بروز مشکل فوق بیشتر شرکت‌ها به اخراج موقت اعتقاد دارند و به کارمند خاطی گفته می‌شود که تا اطلاع ثانوی بدون حقوق و در حالت تعلیق باشد تا اینکه مشخص شود که چه تنبیهی برای او در نظر گرفته می‌شود. این تعلیق زمانی صورت می‌گیرد که ناراحتی زیادی از کارمند خاطی وجود داشته باشد و در غیاب او مسأله با آرامش بررسی می‌گردد. یا اینکه خلاف بخاطی مشخص باشد ولی میزان مجازات قطعی پس از بررسی اعلام شود. این تعلیق به مدیر اجازه می‌دهد قبل از تعیین مجازات قطعی موضوع‌های مختلف را بررسی می‌کند و با سطوح دیگر مشورت نماید.

اگر قوانین مورد قبول مدیر و کارکنان باشد هر دو گروه بدون ناراحتی آن را به اجرا می‌گذارند و تنبیه غیرمنتظره بعنوان مسأله‌ای غیراصولی در نظر گرفته می‌شود که به حساب نمی‌آید. زیرا نوع خطائی که منجر به تنبیه می‌شود مشخص است و میزان تنبیه هر نوع خطائی مشخص می‌گردد.

از طرفی فرض کنید قانونی تدوین شده است و مدیر برای چندین ماه کسی را که از این قانون تخطی کرده مجازات نکرده است. بنابراین هیچکس انتظار اجرای این

قانون را در آینده ندارد. حالا ممکنست مدیر این قانون را در موردی اعمال نماید. ابتدا خاطی ممکنست شروع به اعتراض کند که چرا من؟ در این گونه موارد تنبیه بدون اخطار قبلی روابط بین مدیر و کارکنان را تیره خواهد کرد و اگر این مورد را به داوری بگذارند احتمالاً شرکت بازنده خواهد شد. این بدان معنی نیست که شرکت محق به اجرای قانونی که مدتها آنرا اعمال نکرده نیست بلکه شرکت می‌تواند با اخطار روشنی که می‌دهد آنرا اجرا نماید. یکبار دیگر بر این مسأله تأکید می‌کنیم که مدیریت باید مطمئن شود که کارکنان از کم و کیف مقررات کاملاً آگاه هستند و می‌دانند که چگونه اجرا می‌شوند. در صورتیکه کارکنان از مقررات شرکت اطلاعی نداشته باشند عملاً ارتباط مدیر و کارمند شکست خورده است.

یک برنامه ارتباطی شامل موارد ذیل است:

- توضیح بلافاصله: با کمک قسمت پرسنلی به کارمندان جدید مقررات را تفهیم کنند.
- مقررات روی تابلوی اعلانات نصب گردد و کتاب‌های راهنما در اختیار کارمندان قرار گیرد.
- در برخی موارد لیست جرائم در قرارداد گنجانیده شود.
- زمانی که برخی از مقررات تغییر می‌کند مدیریت با تشکیل جلسه‌ای غیررسمی کارکنان را از کم و کیف آن آگاه نماید.
- زمانی که مقررات عوض می‌گردد مدیر باید آنرا با اطلاع کارمندان برساند.

بیشتر داوران عقیده دارند که معنی حقوقی قرارداد باید در تابلوی اعلانات قرار داشته باشد اما از نظر مناسبات انسانی این مسأله کافی نیست. مکاتبات کتبی باید با گفتگوی حضوری نیز تکمیل گردد. و در صورتیکه مدیریت ضرورت مقررات جدید را توضیح دهد تحمل آن سهل‌تر می‌شود. چون کارکنان مسائل منطقی را می‌پذیرند. و زمانی مدیریت بوضوح مورد سرزنش قرار می‌گیرد که کارمندی بدون اطلاع دقیق از مقررات سهواً مرتکب خطائی شده باشد.