

زبان آور می‌باشد اما قطع نتایج مطلوبی را که قبل از پیدایش رفتار نامطلوب در محیط زندگی اشخاص حضور دارند نیز تعریف نموده‌اند.

به عنوان مثال باز پس گرفتن تعدادی امتیازات سازمانی از مدیر یا کارمندی که عملکردش ضعیف بوده را می‌توان «تنبیه» نامید. حال آنکه انتقال یک ماشین‌نویس پرحرف و صمیمی (با همه را) به یک قسمت و واحد دیگر از مصادیق خاموش‌سازی رفتار اجتماعی است که در قبال این ماشین‌نویس صورت می‌گیرد.

تنبیه کارکنان: چگونه و چه وقت؟!

اقتباس و تدوین: سید مهدی میرحسینی زواره

* هدف از تنبیه چیست؟

اصولاً تنبیه به قصد تشویق یا وادار کردن کارکنان برای داشتن رفتار معقول در محیط کار صورت می‌پذیرد. همانگونه که در زندگی اجتماعی برای حفظ نظم و محافظت از زندگی و اموال مردم دارای قوانین و مقرراتی هستیم، در محیط‌های کاری نیز برای توفیق در رسیدن به اهداف قوانین و مقرراتی وضع می‌گردند و همه کارکنان نیز این نیاز را تشخیص می‌دهند و تایید می‌کنند هر چند تعداد کمی از آنها خواهان متوقف شدن اجرای این مقررات می‌شوند.

کارکنان نسبت به اصل قوانین و مقررات حرفی ندارند بلکه بعضاً آنها نسبت به نحوه اجرای آنها توسط مدیران معترضند. آنها پذیرفته‌اند که در محیط کاری خطا و خطا کار را باید یافت و ضمن بررسی مورد در خصوص چگونگی مجازات فرد و یا افراد تصمیم‌گیری نمود. آنچه را امری غیرمنصفانه و نامطلوب می‌دانند آنست که مدیر و یا سرپرست آنها همزمان در نقش پلیس، قاضی و هیئت منصفه ظاهر شده و اقدام نماید. لذا وظیفه مدیران و سرپرستان در عین حال که در امر انضباط سازمانی و کاری و وظیفه‌ای مهم و سنگین است، وظیفه‌ای است که باید در نهایت عدالت، آگاهی و جرات صورت پذیرد.

به طور قطعی نمی‌توان گفت تاثیر تنبیه به منع آن می‌انجامد. روانشناسان عقیده دارند تاثیر پاداش و تشویق در رفتار ساده بوده و موجب تکرار آن می‌شود، ولی تنبیه پدیده پیچیده‌ای است که باید با دقت تعریف و با احتیاط از آن استفاده کرد.

می‌تواند کوتاه، ساده و کاملاً تعریف شده باشد مانند وقتی در آزمایشگاه از شوک الکتریکی استفاده می‌شود و در صورت حادثه‌ای وسیع و اتفاقی پیچیده ظاهر گردد مثل زمانی که یک فرد مجرم مجازات می‌شود و از امتیازات بسیاری محروم می‌گردد.

«تنبیه» ممکن است به صورت ارائه بعضی محرک‌های نامطبوع مانند سیلی زدن به صورت یک فرد و یا به شکل دور کردن عاملی مطبوع از یک فرد همچون دور کردن پدر و یا مادری از فرزندش، انجام پذیرد.

۲- «تنبیه» عبارت از هر عملی است که رفتار را تضعیف می‌کند و تکرار آن را در آینده کاهش می‌دهد. «تنبیه» به فرایند «خاموشی» بسیار نزدیک است. هر دو موجب کاهش فراوانی رفتار می‌گردند هر چند از لحاظ فنی با هم تفاوت دارند. «خاموشی» به معنی قطع نتایج مطلوبی است که با رفتار شخص همگرایی دارد.

۳- «تنبیه»، شامل کاربرد نتایج نامطلوب و

«تنبیه» یکی از جنبه‌های متداول یادگیری است ولی شناخت انسانها نسبت به آن بسیار کم و نحوه اجرای آن غالباً نادرست می‌باشد. اکثر روان‌شناسان اعتقاد دارند، تشویق و پاداش احتمال تکرار پاسخ را در آینده افزایش می‌دهد ولی به طور قطع نمی‌توان گفت تاثیر تنبیه به منع آن می‌انجامد. به عبارت دیگر آنها بر این باورند که تاثیر پاداش و تشویق در رفتار، ساده بوده و موجب تکرار آن می‌شود ولی تاثیر تنبیه در رفتار پیچیده است و تنبیه پدیده‌ای پیچیده می‌باشد که باید به دقت تعریف و با احتیاط از آن استفاده گردد.

* تعریف تنبیه:

از این واژه تعاریف مختلفی ارائه کرده‌اند که به چند نمونه از آنها اشاره می‌شود:

۱- «تنبیه» یعنی ارائه محرکی که نامطبوع است. اعمال بعضی محرک‌های بیزارکننده در مقابل بروز یا عدم بروز رفتار خاصی از طرف فرد، این محرک‌های بیزارکننده یا نامطبوع

* چرا کارکنان قوانین، مقررات و ضوابط را نقض می‌کنند؟

افرادی که در واحدهای کاری بی‌انضباطی می‌کنند و مقررات را نقض می‌نمایند دلایل زیادی برای این کار دارند. دلیل عده‌ای برای این عمل عدم سازش آنها با همدیگر است. کوتاهی خود کارکنان نیز منشاء بسیاری از مشکلات انضباطی آنهاست. صفاتی مثل بی‌دقتی، عدم مشارکت و بی‌تفاوتی، تنبلی، عدم صداقت، نداشتن خلاقیت، تاخیر و بی‌توجهی به زمان و نداشتن جدیت و پشتکار، موجود چنین رفتارهای نامطلوبی از ناحیه کارکنان است. از همه مهمتر اینکه اگر کارمندی یا کارگری شغلش را دوست نداشته باشد و یا از رئیس ناراضی باشد این تعجب آور نخواهد بود که تاخیر کند و یا در محل کارش حضور نداشته باشد. اگر سرپرست و یا مدیری به کارکنانش فرصت خلاقیت و نوآوری در کارش را ندهد و یا حتی اجازه ندهد او راجع به نحوه انجام وظایفش صحبت و بحث نماید، نباید از اینکه کارکنان درباره او غیبت کنند و جنجال به پا نمایند، متعجب گردد چرا که اینها همان کاری است که بعضی از انسانها وقتیکه هیچ راهی برای بیان نظراتشان ندارند، انجام می‌دهند.

گاهی اوقات، دلیل اصلی قانون شکنی یک کارمند و یا کارگر و یا تنبلی و سستی وی در محل کار هیچ ربطی به شرایط کاری وی ندارد بلکه او ممکن است دارای مشکلات خانوادگی، مالی و یا اجتماعی باشد و یا شاید از لحاظ جسمی یا روحی بیمار است.

ممکن است گفته شود «این چه ربطی به سرپرست دارد؟»، سرپرست و مدیر از کارکنان کار بیشتر و بهتر می‌خواهد. اما باید آنقدر باهوش باشد که این ارتباط را پیدا کند. آنوقت است که می‌توان برای بهبود کارآیی کارکنان کار بیشتری انجام داد. زمانی که کارمند یا کارگری قانون شکنی می‌کند و یا کارش را درست انجام نمی‌دهد باید به طور جدی در صدد یافتن علت آن بوده و سعی بر یافتن راه حلی برای برطرف کردن آن علت باشیم.

آخرین چاره مدیر یا سرپرست تنبیه کردن است.

* انتظارات کارکنان و دانش مدیریت رفتاری از روش تنبیهی مدیران و سرپرستان:

کارکنان اصولاً در روش تنبیهی و یا سبک انضباطی مدیران و سرپرستان خود انتظاراتی عمدتاً حول مشخصات زیر دارند:

۱- عدالت و رفتار یکسان در برابر خطاها و تخلف‌های مشابه در ارتباط با همگان.

۲- ملایم بودن و چشم پوشیدن از عملکردهای نامطلوب غیرارادی به گونه‌ای که فرصت بیشتری برای کارکنان ایجاد شود که کمتر در بین همکاران خود و یا دیگر کارکنان مشخص و انگشت‌نما شوند. چرا که این وضعیت روحیه آنها را تضعیف و خراب می‌کند.

۳- تناسب تنبیه با اشتباهی که فرد مرتکب شده است. پژوهشگران رفتار سازمانی تاکید دارند که «تنبیه باید با جرم متناسب باشد» چرا که افراد علاقه‌مندند در برابر اشتباهات با آنها

طوری برخورد شود که هر کس دیگری که مرتکب چنین اشتباهی شده بود، با او برخورد می‌کردند.

۴- برخی از افراد معتقدند که تنبیهات مثبت سودمندتر و بهتر است. از نظر آنها جنبه منفی تنبیه هنگامی است که مدیر مجبور است فردی را جریمه کند. اگر مدیر یا سرپرستی بتواند با انتقادات موثر و یا با گفتگو، تذکر و نصیحت و توصیه، کارمند یا کارگری را از خواسته‌های خود آگاه کند بسیار سودمندتر است. آنچه که آنها آن را تنبیه مثبت می‌نامند. مدیران و سرپرستان بهتر از کارکنان می‌دانند که تنبیه منفی کار جالبی نیست. آنچه که یک مدیر و یا سرپرست می‌خواهد آن است که واحدش با آرامش، هماهنگی و موفقیت اداره شود و شاهد پیشرفت کارها در حد مطلوب باشد و کسی هم صدمه نبیند و متضرر نگردد. اگر او بتواند با مدیریتی شایسته و وضع مقررات و ضوابطی معقول، عملکردهای او را کنترل و هدایت کند کمتر نیازمند اعمال تنبیهات منفی همچون «داد و بیداد کردن»، «اخراج موقت»، «جریمه و تحدید منافع مادی» و «اخراج کارکنان» خواهد بود.

۵- رعایت حیطه اختیارات یک سرپرست یا مدیر در تنبیه کردن، نکته مهمی است که از یک روش درست انضباطی انتظار می‌رود. سرپرست یا مدیر باید در اولین فرصت به حیطه اختیاراتی که برای او در این زمینه مشخص کرده‌اند، پی‌برد و حدود مشارکت دیگران را در این رابطه درک و رعایت کند. در این خصوص شاید بتوان محدوده اختیارات یک مدیر و یا یک سرپرست را در سه سطح تصور نمود:

۱- اختیار کامل: مدیریت یا مدیر می‌تواند بدون اینکه با مقام مافوق خود یا



همانگونه که در زندگی اجتماعی برای حفظ نظم و محافظت از زندگی و اموال مردم دارای قوانین و مقرراتی هستیم، در محیط‌های کاری نیز برای توفیق در رسیدن به اهداف، قوانین و مقرراتی وضع می‌شوند و همه کارکنان نیز این نیاز را تشخیص می‌دهند.

کارکنان نسبت به اصل قوانین و مقررات حرفی ندارند بلکه گاهی نسبت به نحوه اجرای آن توسط مدیران معترضند. آنچه کارکنان آن را امری غیرمنصفانه و نامطلوب می‌دانند آن است که مدیر یا سرپرست به طور همزمان در نقش پلیس، قاضی و هیأت منصفه ظاهر شود.

مرجع دیگری مشورت و یا هماهنگی کند، اقدام به عمل نماید.

II - اختیار محدود: سرپرست یا مدیر تا حدی صاحب اختیار است که درباره همه اقداماتش باید مافوق خود یا مرجع دیگری را در جریان قرار دهد.

III - اختیار ناچیز: سرپرست قبل از هر اقدام تنبیهی یا انضباطی باید با مافوقش یا مرجع دیگری مشورت و هماهنگی کند.

۶ - زمانی که مدیر یا سرپرست عصبانی است هیچ اقدامی نکند. کسی که می‌تواند هنگام عصبانیت فکر کند و یا مسئولانه عمل کند فرد بسیار غیرعادی است. بدین علت پیشنهاد همه صاحب نظران برای سرپرستان و مدیران آنست که در زمان عصبانیت هیچ تنبیهی را اجرا نکنند. در آن لحظه باید مدیر یا سرپرست خود را با یک موضوع وقت‌گیر سرگرم کند یا به هر ترتیب ممکن خود را به چیزی و موضوعی آنچنان سرگرم کند که موضوع قبلی برای مدتی فراموش شود.

۷ - تا وقتی که تمام حقایق برای مدیر و یا سرپرست روشن و شناخته نیست تصمیمی اتخاذ نکند. اگر موقعیتی برای مدیر و سرپرست پیش آید که مجبور شود دست به تنبیه بزند، قبل از هر اقدامی باید تمامی جوانب را بسنجد و برای رسیدگی وقت صرف کند. اطلاعات تمام شاهدان را جمع آوری و ارزیابی کند و از مشورت با دیگران در این باره دریغ نکند. چرا اطلاعات بیشتر و گوش کردن به سخنان و نظرات و تجربیات دیگران می‌تواند بسیاری از تصمیمات را عوض کند. البته باید متذکر گردید که «حفظ نظم و انضباط در محیط کار وظیفه مدیریت و سرپرستی است» لذا در این موارد نباید صراحتاً در مورد اینکه «چه کار باید کرد» و یا چه تنبیهی لازم است» از دیگران سوال کرد. این

مشورت‌ها و جلب همکاریها و مشارکت‌ها به قصد مطلع بودن از اوضاع و دریافت اطلاعات بیشتر و حقایق افزون‌تر است.

۸ - فراموش نشود که «اخطاریه‌ها» ثمربخشند. در صورتیکه اخطاریه‌ها تنها در حد تهدیدات بیهوده نباشند، تاثیرات مثبت به سزایی خواهند داشت. اخطار مدیر و سرپرست کارکنان را متوجه این امر می‌کند که کارشان در حد استاندارد و رضایت نیست و یا رفتارشان با انتظارات و یا ارزشهای حاکم بر کار و محیط کار مطابقت و مناسبت ندارد. این امر «اخطاریه‌ها» به مدیر و سرپرست فرصت شرح دادن قانون و یا وظیفه او را ایجاد می‌کند و امکان آن را می‌دهد که مدیر و سرپرست مجازات‌ها را برای کارکنان روشن و معین کند. اصولاً زمانی که به یک کارمند و یا کارگر اخطار می‌شود فرصت خوبی است که با اجرای



«تنبیهات مثبت» در قبال او، مدیریت موثری صورت گیرد و شاهد ضرورت اعمال «تنبیهات منفی» کمتری باشیم.

۹ - به جای تنبیهات بسیار سخت از روش تصاعدی در تنبیه کردن استفاده شود. این نکته ضمن قبول مجازات و تنبیه کسانی که رفتار نادرستی داشته‌اند و یا رفتار درست و مطلوبی را ترک کرده‌اند، بر این امر توجه و تاکید دارد که مجازات لازم است ولی باید این کار را به صورت «تصاعدی» اعمال نمود. یعنی هر دفعه که فرد خطا کرد همراه با تکرار خطا به دلیل آگاهی‌های قبلی یک مقدار سخت‌تر با وی برخورد گردد نه اینکه بعد از یک یا دو خطا مجازات‌های سنگینی چون «اخراج» را در مورد او پیش گرفت.

۱۰ - در تنبیه کارکنان مدیر و سرپرست می‌باید کارهای خوب و اقدامات و رفتارهای مطلوب قبلی کارکنان را نیز مدنظر داشته و در تصمیمات تنبیهی خود منظور نماید. حتی دادگاهها گناه و بیگانه حکمی را معوق می‌گذارند یا فرد گناهکاری را که در گذشته یک شهروند خوب و موثری شناخته شده به قید ضمانت آزاد می‌کنند.

۱۱ - در محیط‌های کاری هر قدر مدیران و سرپرستان کارکنان و زیردستان را کمتر بشناسند و از آنها دور باشند، مشکلات انضباطی بیشتر و ضرورت تنبیه و برخورد بیشتر می‌گردد. تنبیه و برخورد با کارکنان را نباید تنها به ماشین و روشهای ماشینی و اتوماتیک سپرد. ثبت «غیبت‌ها» و «تاخیرهای» افراد را صرفاً به دستگاههای ماشینی سپردن و در مقابله با آن «کسر حقوق» و «جریمه افراد» را اتوماتیک و متعاقب ثبت ماشینی انجام دادن، فرصت توضیح دادن، فرصت توضیح دادن و پی‌گیری آن را توسط کارکنان مشکل و بعضاً غیرممکن می‌سازد و این به روابط صمیمی و دوستانه کارکنان و مدیران و به ویژه در سطح سرپرستی و عملیاتی که روابط رو در رو و صمیمانه بیش از سایر سطوح نیاز است. لطمه می‌زند.

۱۲ - هر چه کارکنان از سیاست‌ها و

خط‌مشی‌های انضباطی و دلایل ناظر بر اعمال تنبیهات توسط مدیران و سرپرستان مطلع‌تر باشند اثر بخشی این امر افزون‌تر می‌گردد. کارکنان می‌پسندند که قوانین و مقررات و تنبیهات موردنظر روی تابلوی اعلانات ثبت شود و یا در شرح وظایف کارکنان منظور گردد، از نظر فنی مناسب‌تر و کارسازتر است. حتی اگر هر از چندگاهی آن موارد را به کارکنان گوشزد کنند بهتر خواهد بود. (البته بدون استفاده از زبان تهدید). به خصوص اگر هدف از قوانین و مقررات را برای افراد توضیح دهند بسیار مفیدتر و موثرتر خواهد بود.



فکر دیگر اینکه: وقتی که مدیر یا سرپرست مجبور است کارمند یا کارگری را مجازات کند به خصوص تنبیهات سخت مثل «اخراج» و «انفعال موقت» و موارد مشابه، مدیر و سرپرست از این بابت باید اطمینان حاصل کند که علاوه بر خود فرد، دیگر کارکنان نیز درباره اوضاع و احوال و علت مجازات آن شخص اطلاع کافی دارند. موضوع تنها به عبرت دیگران قرار گرفتن ختم نمی‌شود. باید دیگران را متقاعد کرد که مدیریت و یا سرپرستی با انصاف، بی‌طرفانه و منطقی قضاوت کرده است. علاوه بر آن باید تأکید شود که مدیر و سرپرست نمی‌خواهد و مایل نیست که تنبیه کند بلکه می‌خواهد، نظم، کارآیی و سلامت بر محیط کار حاکم گردد و واحدهای کار روال طبیعی و یک نواختی را داشته باشند.

* خلاصه مباحث در زمینه تنبیه کارکنان:

مجموعه مباحث و مطالب مطروحه در خصوص چگونگی تنبیه کارکنان را به شرح ذیل می‌توان خلاصه نمود:

۱- تنبیه هنگامی در تعدیل رفتار موثر

زیرنویس‌ها:

(۱) انضباط یعنی اعمال تنبیه روی یک کارمند یا کارگر توسط مدیریت به خاطر نقض قوانین و مقررات به طریقی که باعث تشویق او در رفتاری بهتر و پیشگیری از یک چنین تخلفاتی از مقررات در آینده شود.

در جای دیگری، انضباط به معنی وفاداری و تعهد عملی نسبت به رعایت مقررات، ضوابط، تفاهات و برنامه‌ها ذکر گردیده است.

(۲) جریمه رفتار یا رفتارهایی است که مدیریت با کارکنانی می‌کند که مرتکب خطایی شده‌اند و مدیریت قصد متنبه کردن آنها را دارد مانند کسر حقوق، تنزل درجه، اخراج موقت و یا بیکار کردن دائم.

(۳) اخراج موقت یا عزل موقت و یا بلاتکلیفی سیاسی است که یک مدیر براساس حق و اختیار ویژه‌ای که دارد در قبال یک فرد خطایی پیش می‌گیرد مبنی بر «معرفی خود، اعلام آمادگی برای کارکردن و دریافت بخشی از حقوق» تا زمانی که جریمه مناسبی برای او تعیین و اعمال گردد.

(۴) اخطار به یک بیانیه سفت و سخت است که گویای ناراضی یا انتقاد مدیریت از یکی از کارکنان می‌باشد. این امر معمولاً هم به صورت کتبی و هم شفاهی ارسال می‌گردد. نوع کتبی آن به توبیخ رسمی شهرت دارد در پرونده شخص درج می‌گردد و شفاهی آن نیز که به اندازه نوشته رسمی می‌تواند قاطع باشد به کارمند و یا کارگر این نکته را گوشزد می‌کند و در صورت تذکر رفتار نامطلوب و غلط فرد و مشکلاتی که می‌آفریند، فرد جریمه خواهد شد.

منابع و ماخذ:

- ۱- آنچه سرپرستان و مدیران باید بدانند. انتشارات مگ گروهل. ۱۹۷۲
- ۲- رفتار سازمانی ترجمه دکتر سرمد. انتشارات موسسه علوم بانکی ۱۳۷۲
- ۳- مدیریت رفتار سازمانی ترجمه دکتر علاءالدین انتشارات امیرکبیر ۱۳۷۰
- ۴- روان‌شناسی کاربردی برای مدیران دکتر محمود ساعتچی. نشر ویرایش ۱۳۷۴

مدیر یا سرپرست، در هنگام تصمیم‌گیری برای تنبیه کارکنان باید کارهای خوب و اقدامات و رفتارهای مطلوب قبلی کارکنان را نیز مدنظر داشته و در تصمیمات خود منظور نماید.

است که شخص را به انتخاب رفتار مطلوب که جانشین رفتار نامطلوب قبلی باید شده و تقویت گردد، وادار سازد.

۲- اگر مورد فوق اتفاق نیفتد، رفتار نامطلوب در کوتاه مدت قطع می‌شود و پس از قطع تنبیه دوباره ظاهر می‌گردد. به علاوه رفتار نهی شده. ممکن است باعث ترس و اضطراب و تخریب روحیه فرد فاعل آن نیز بگردد.

۳- هرگاه تنبیه در زمان انجام عمل نامطلوب صورت پذیرد تأثیر آن احتمالاً بیشتر از آن خواهد بود که مدتها پس از انجام عمل نامطلوب اعمال گردد.

۴- تنبیه باید با نهایت احتیاط اعمال شود تا به صورت پاداش برای رفتار نامطلوب در نیاید. پایان یافتن تنبیه همان اندازه تقویت کننده است که پایان یافتن تقویت می‌تواند تنبیه کننده باشد.

گاهی اوقات دلیل اصلی قانون‌شکنی یک کارمند و یا کارگر و یا تنبیلی و سستی وی در محل کار هیچ ربطی به شرایط کاری وی ندارد، بلکه ممکن است دارای مشکلات خانوادگی، مالی یا اجتماعی باشد.