

باداشی و انضباط

دکتر ابراهیم محمود زاده

چکیده :

در این مقاله سعی شده است تا فرآیند کارمندیابی و نگرش جدید به آن مورد بحث واقع شود. در این فرآیند عوامل و ابزارهای جدید و نوع نیاز کارمند مطرح می شود که عوامل موثر از نظر نوع ویژگی ها، مهارت، دانش، تعامل با طرف دیگر جذب، نوع شغل، درآمد، محل جغرافیایی و سایر امکانات و ویژگیها مورد نظر قرار میگیرد. اگر چه کارمندیابی از روشهای سنتی و مصاحبه های قابل ریزش در مقاطع مختلف از طریق آگهی، روزنامه، مجله، رادیو، تلویزیون، همکاران، مراجعه کنندگان، نیز انجام می گردد اما سرویسهای چون پست الکترونیکی، سایتهای مشترک مکانیزه، وب سایت و نهایتاً سرویس های اینترنت استفاده می شود اما در جذب و تمایل همکاری هنوز قوی ترین امکان مورد جستجو می باشد. هزینه و منافع کارمندیابی، محلی / غیر محلی، سطح و تخصص در دوره های آموزشی و یا تجربه همکاران رقیب، اپتیمم کردن نیروی مولد موجود به عنوان مهمترین شاخص موفقیت سازمانها مرور و مورد بررسی قرار گرفته است.

اهداف، استراتژی ها در ارتباط با فرآیند کارمندیابی روشن و شفاف می گردد. در این مسیر کارمندیابی با نگرش به یک دوره بهینه و جذب ریزش در سازمان قالب برنامه ظهور می نماید که این برنامه سعی شده به عنوان یک برنامه Steady State در سازمان نگریسته و زمینه جذب متناسب با آن فراهم آید.

کارمندیابی یکی از مهمترین آرمانهای مدیریت منابع انسانی مطرح شده تا در قالب با اهمیت ترین کار نسبت به منابع مورد نیاز برای انتخاب آماده گردد. کارمندیابی یک حرکت

اتصال بین برنامه ریزی و انتخاب است که اولین ارتباط و بازگشائی تعامل دو جانبه را بین کاریاب و سازمان فراهم می کند .

واژه های کلیدی

کارمند یابی ، مراکز و منابع کاریابی ، کانالهای کارمند یابی ، متقاضیان کار مدیریت منابع انسانی ،

زمان/هزینه کارمند یابی

مقدمه

۱) پاداش

پاداش از ابزارهای بسیار قوی مدیریت است در صورتیکه درست استفاده گردد سبب بهره وری بالاتر و در صورت عدم کاربرد مناسب سبب افزایش هزینه های منابع و کاهش عملکرد خواهد بود پاداش باید سبب افزایش عملکرد گردد و در تعریف این واژه منظور از آن جبران زحمات فرد در ازاء عملکرد مناسب است .

۲) دیسپلین

دیسپلین اصولاً وضع یکسری مقررات توسط مدیریت جهت اصلاح رفتارهای نامطلوب در سازمان است که خود نیز به عملکرد مدیریت در اجزاء بر می گردد . در سازمانهای که از کارائی و پیچیدگی برخوردار هستند و فعالیتهای مشخص و قابل ارتقاء به پرسنل نیز سبب موفقیت آنان می گردد باز هم درصدی از پرسنل وجود دارند که با مشکل عدم رسیدن به سطح مناسب عملکرد روبرو هستند و سبب نارضایتی می شوند . این پدیده در هر محیط و سایت کاری متفاوت و طبیعتاً نسبت ها با هم مختلف است .

مدیرانی که پرسنل را ابزار و ماشین نمی دانند و آنها را منابع انسانی تصور می کنند با موفقیت بیشتری از عملکرد و بهره وری و رضایت شغلی روبرو هستند نگرش مدیرانی که حسب رویکرد X یا Y فعالیت می کنند منبعت از یک روش مثبت گرائی به انضباط Y و بالعکس آن منفی X را حاکم می کنند و از این رو انضباط یک مشکل مدیریتی است که پرسنل خود را ملزم به رعایت و یا عدم رعایت آن می نمایند .

یک مدیر باید بتواند مشکل بهره‌وری پایین و عدم رضایت در کارکرد با بررسی علت‌های ناشناخته فرد جستجو کند و مسئله انگیزشی و رفتاری پدیده‌های غیر مشهود و بسیار اوقات روان‌شناسی و یا جامعه‌شناختی ممکن است در آن لحاظ شود.

نظریه‌ها و مکاتب

طی قرون متمادی در مورد نگرش به انسان به عنوان فرد، شخص، خود و نماهای دیگر از نگرش به درون و برون مطرح گردیده است. شکل‌گیری انسان بر اساس مباحث اعتقادی و دینی (الهی) و یا فلسفی تا بر اساس تجربی مورد تعامل و تعارض روی نگرش و نظریه‌ها گردیده است، اما آنچه که اصولاً مورد توجه محوری قرار گرفته و اتفاق نظری کلی همه بوده است و اتفاق نظر و یکپارچه‌سازی شده است به قرار زیر است^(۱):

۱) محرکه و ایجاد انگیزه

۲) جهت‌گیری و سمت و سوئی که حرکت باید آغاز شود (هدف)

۳) رفتار و عملکرد است که بر اساس انگیزه و جهت‌گیری هدف بروز می‌نماید.

مکتب غریزی که از قدیمی‌ترین تئوری‌های آن، مربوط به توماس اکوین است روی مسئله چگونه و چرایی حیوانات یکپارچه‌سازی ایجاد کرده اند حرکت کرده است و عوامل اصلی انرژی، جهت و رفتار مورد دقت قرار گرفته است، تا در این پروسه بتواند اعمال نظر روی رفتارهای انسان و حیوان نماید.

تلاش تمام این رویکرد روی مفهوم‌های ذهنی تا عقلانی و عملکردهای عینی باشد و عدم پاسخگوئی مدل مذکور سبب طرح موضوع جداگانه روی حیوان و انسان از طرف خود اکوین گردید. نکته دریافتی کلیدی در این مقوله نقش ذاتی یادگیری در انسان و شناخت و روان‌شناختی انسان از حیوان بود که بعداً دانشمندان و روان‌شناسان نیز آن را تکمیل کردند فریود بحث رفتار مرتبط با محرکه را مطرح و ادبیات غنی به یادگار گذاشته است^(۲).

مکتب تعاملی (یادگاری) از طریق چارلز داروین^(۳) با طرح نظر خود در مورد مشاهدات در حیوانات و انسان، مسئله تشابه غریزه را مطرح و نتیجه‌گیری نمود که انسان فقط قوه کنترل را بیشتر از حیوان دارد و می‌تواند هدایت کند. ساختار بیولوژیکی انسان و حیوان از نظر ویژگی‌های فیزیکی مورد نظر یکسان است و در محیط تحت تاثیرات محیطی عکس‌العمل‌های متناسب و متفاوت از خود بروز می‌نماید و نظریه انسان را در رابطه با محیط با

مشکل مواجه نمود و موجودات را در مسیر تکاملی واکنش با محیط قرار داد. که انسان را به لحاظ کنترل و جهت دادن به گزینه متمایز شماره ده و سبب اندیشه، تحلیل، پرورش و ارتقاء مطرح نموده است.

مکتب نیاز بر اساس یادگیری در افراد اختلاف قائل شده است ماری مازلو^(۱) بر اساس اولویست نیاز و ترتیب، صورت بندی مشخص را مطرح که تا به امروز کم و بیش مورد علاقه و نظر صاحب نظران است. مکتب رشد روی مبدا و مقصد، روی انسان در چه محور مختصاتی قرار دارد و نیاز او (انگیزه) و روح تعالی او چگونه صعود و سیر می نماید، قرار می گیرد و در رابطه با محیط به دنبال تعادل است. تنش و مشکلات درونی سبب بروز فعالیت ذهنی / فیزیکی او جهت رسیدن به کمال یا مقصد می گردد.

ارگانیزم انسان طوری است که این تفاوت را با سایرین ایجاد نموده است که چه چیز سبب رشد و تعامل با محیط و هم افزایی و اثر بخشی می گردد. از این دیدگاه حیوانات صرفاً در محیط کاوشگرند و در صورت عدم پاسخگوئی به محیط دیگر مراجعه می کنند. ابتکار و خلاقیت و خلق محیط برای خود بر نمی آیند و از این باب نکته حائز اهمیت و از نقاط قوت این مکتب می باشد.

مکتب انسان گرا که مازلو و کارل راجرز از پایه گذاران آن هستند معتقدند که روان شناسی انسان او را بر اساس خوب بودن اصولاً ارزیابی می کند و معتقد است هر فرد، آدمی منحصر به فرد است و اصولاً انسان خودیاب و بر اساس یک توسعه خود مفهومی است.

از مکاتب مورد نیاز، رشد و انسان گرا که در جهت قوت دار نمودن نقش انسان حرکت می کند و تفاوت های آشکار با حیوانات ترسیم می نمایند. دسته بندی ذیل تفاوت انسان و حیوان را مطرح می نماید:

- ۱) انسان به دنبال نقطه کمال است (مکتب نیاز و رشد).
- ۲) انسان تابع محیط نیست محیط را می سازد (رشد).
- ۳) انسان قوه معرفت، رشد، شناخت و خلاقیت است (رشد و انسان گرا).
- ۴) انسانها به تعداد منحصر و تابع سلیقه، نوع و نظر متفاوت هستند.

بر اساس بحث انضباط و پاداش مطرح شده با تطابق با مکاتب موخر چنین برداشت می گردد که طیف تنبیه ، توبیخ تا تشویق و پاداش در طیف عوامل موثر بر حیوان و انسان از طرف محیط است که محیط تابع انسان منضبط است که بسیار از آن غیر متغیر بلکه تابع و عموم آن قابل تغییر است . مکاتب انسانی بر پایه تغییر محیط انسان و اصلاح و تشویق حرکت می نمایند و مکاتب حیوانی اصولاً تابع محیط و بر اساس انضباط تصمیم گیری می نمایند .

تجزیه و تحلیل

-پاداش

پاداش در سازمان از حقوق و دستمزد ، امکانات رفاهی ، تفریحی ، مادی و معنوی تحت هرگونه جبران زحمات و یا تشویق پرداخت می گردد پاداش که پاسخ تلاش و عملکرد مثبت فرد در سازمان می باشد می تواند نگرانیهایی را برای افراد از جهت عدالت و انصاف فراهم نماید . افراد فرصت طلب و غیر منضبط بدنبال اعمال فشار و استفاده از عملکرد نا صحیح مدیریت شامل جذب پاداش می گردند .

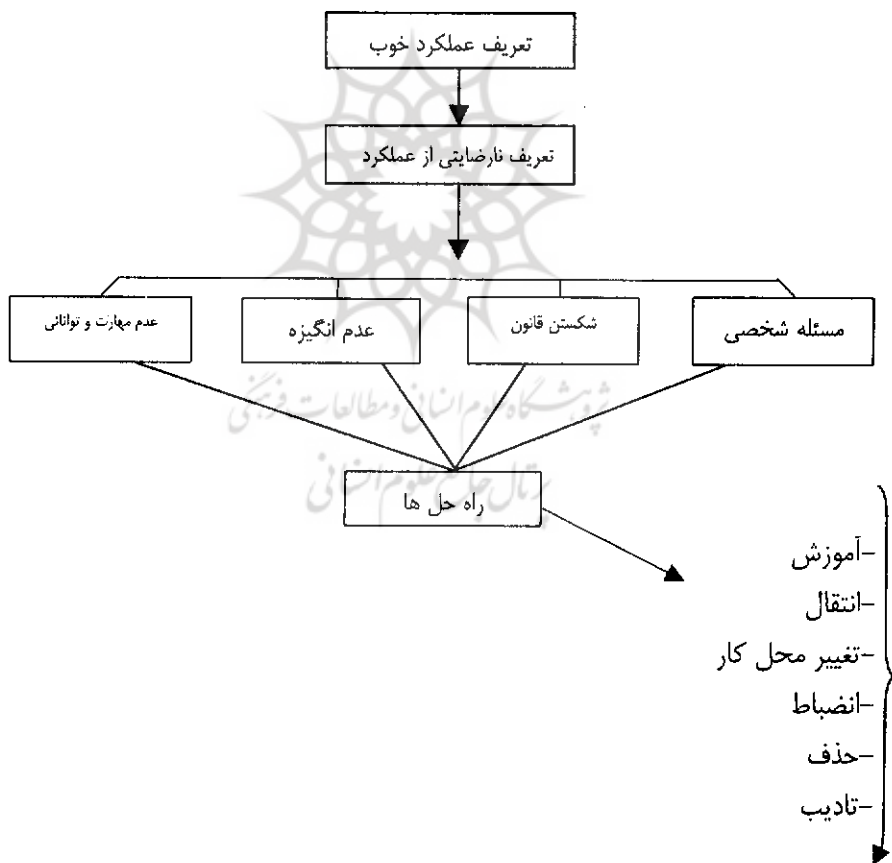
لذا پاداش علیرغم اینکه به نظر یک ابزار و امکان در دست مدیریت است اما با سطح توقع و عملکرد در سازمان بستگی دارد امکانات متعدد کمی/کیفی در سازمان با افراد دارای عملکرد مختلف ماتریس بزرگی را از نظر امکانات (M) و عملکرد مختلف هر فرد (N) فراهم می نماید که در صورت عدم دخالت فاکتورهای دیگر حل این ماتریس که عموماً حسب تصمیم گیری کیفی هستند با مشکل مواجه می نماید . اگر چه می توان از روشهای کمی تصمیم گیری AHP و MCDM از علوم O.R. بهره گرفت اما این برای هر نوع پاداش فراهم نیست . فردی که در مسیر بخاطر کار کوچکی مورد تشویق قرار میگیرد و این در حالی است که فردی با فعالیت بزرگ تر در خفا بی بهره می گردد .

عوامل	امکان	حقوق	مسکن	امکان بهداشتی	..K..	N
کار						
کار						
کار						
K						
M						

- انضباط

انضباط اعمال ترتیبی است که علاوه بر اینکه سبب نظم، اصلاح کار و افزایش بهره وری در سازمان می‌گردد در ضمن سبب نظم و ایجاد هنجار نیز می‌گردد. در ارزیابی عوامل انضباط، اصولاً "مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز است، که با بررسی و پیدا کردن موضوعات مرتبط می‌توان از طریق پرسشنامه و یا گروه های خبره و روش دلفی را نیز استخراج کرد که جدول ذیل یکی از عوامل مطروحه است که قابل بررسی و مطالعه می باشد:

مدل تحلیلی برای عدم رضایت عملکرد



چنانچه عوامل استخراجی که در این مورد چهار عامل نهائی گردیده منظور نظر باشد روی هر عامل با فرد جستجو و نهایتاً از طریق روند ترتیبی با نگرش مثبت (y) نسبت به حل موضوع فرد اقدام می گردد. البته همیشه مسائل و مدل فوق به راحتی طرح آن در کاربرد نمی باشد بسیاری اوقات پیچیدگی های افراد طوری است که فرد مسائل خود را بروز و به ظهور نمی رساند و مسائل در نهاد دیگری وجود دارد.

در صورت بروز مشکل انگیزه راهکار تغییرات پروژه که می تواند شامل تعریف و توجیه اهداف و ارزشمند نمودن آنها باشد و یا مشارکت پرسنل، آزادی عمل، پاداش کار خوب، برخورد منصفانه، جالب نمودن شغل، تفاوت یادگیری فرهنگی و قابلیت رشد و تغییر را برای پرسنل فراهم آوردن است.

-انواع انضباط های منفی

- ۱) انضباط تنبیهی: که بر اساس ترس بنا شده است و با تهدید، سرزنش و برخورد همراه است.
- ۲) انضباط منفی: زمانیکه کار خوبی هم می شود بخاطر گذشته و سابقه تشویق نمی شود.
- ۳) انضباط مداخله گرانه: زمانی که یک مشکل پدید می آید مدیر سعی می کند آن را به حد حاد و جدی خودش برساند.
- ۴) تعاریف ناقص: موقعی خطاب می شود که همکاری و کار گروهی و یا نقش در سازمان شما ضعیف است.
- ۵) انگ زدن: زمانی که بجای عملکرد و رفتار کارکنان، خود فرد را مورد انگ و سؤال قرار دهیم مثل: تنبل، عقب مانده، ...
- ۶) جابجائی مسئولیت: در زمان رخداد اشتباه، فردی که مسئول نیست مورد مواخذه و تنبیه قرار می گیرد.

-انواع انضباط مثبت:

- ۱) شفاف نمودن مسئولیت: در صورت بروز مشکل برای یک فرد، سرپرست او هم مورد نظر و سهیم در موضوع است.
- ۲) تعریف انتظارات: توقعات پرسنل دقیقاً تعریف شود که چه عملکردی مورد نیاز است.
- ۳) انتقال سیاستها، قوانین و روشها: در قالب کتاب، جزوه و یا برنامه های مدون اطلاع رسانی در این زمینه ها نمود.

- ۴) داده های انتخابی عملکرد : مراجعه به داده های مورد استفاده عملکرد بروشور دقیق و شفاف تبادل شود و از چگونگی آن دو طرف مطلع گردند^(۵).
- ۵) انضباط مترقی کار : هر فرد نسبت به مسائل شخصی خود حساسیت ویژه دارد و در این مورد رعایت افراد شود .
- ۶) تکنیکهای مشاوره ای اصلاحی : انضباط مثبت ترمیم و اصلاح فرد بجای واگذاری به تنبیهات اداری است .

×× تعامل پاداش و انضباط

مهمترین هدفی که برای انضباط گذاشته شده است اطاعت از استانداردهای عملکرد سازمان می باشد . در این صورت با شروع انضباط و رعایت استاندارد ها ، مواجه با رعایت و عدم رعایت از جانب پرسنل می گردیم .

پرسنل وظیفه شناس فعال و با عملکرد بالا رعایت استانداردها را نموده و بالعکس پرسنل خاطی و تن پرور و یا مشکل دار از هرج و مرج و بی نظمی سود برده و با عملکرد پایین مواجه می شوند . بسیاری از پرسنل می گویند : "وقتی که عملکرد ما پایین است مورد سوال قرار می گیریم و وقتی که کار و راندمانمان خوب است از رئیس ، یک کلمه هم شنیده نمی شود." این مصداق کوتاه نشانگر آن است که افراد نیازمند پاداش و در صورت لزوم به توبیخ و تنبیه هم در صورت عدم تعبیض و منصفانه بودن رضایت می دهند .

پاداش و انضباط بستگی به نظر مدیران دارد که نگرش آنها چگونه است . برای هر گونه عملکردی پاداش و تنبیه وجود دارد که مدیران مثبت گرا در مسیر طیف حرکت می کند . مدیران با ایجاد عدالت و انصاف که نیازمند کارمندان سخت کوش می باشد قطعاً نیازمند استفاده از ابزار پاداش و انضباط می باشند که البته بستگی به نگرش او دارد از کدام ابزار بیشتر استفاده نماید .

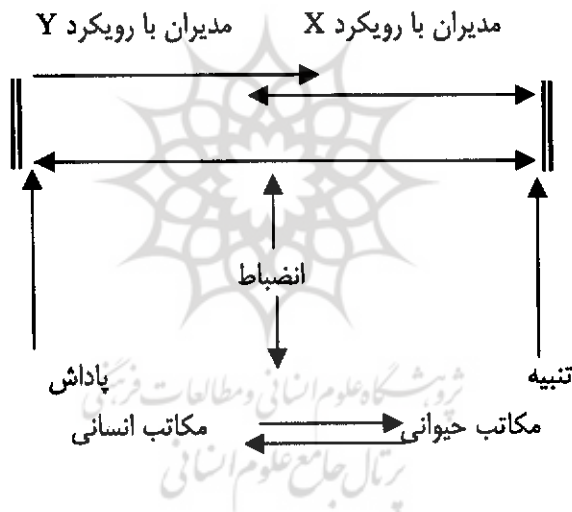
انضباط و تنبیه موجب تذکر دادن به فرد می گردد (در صورت امکان) در صورتیکه پاداش موجب هم افزایی و رشد و توسعه و پرشتاب شدن آن می گردد .

انضباط منفی موجب سرخوردگی و رکود فرد می گردد . انضباط مثبت سبب اصلاح و ترمیم می شود و بدین لحاظ ابزار بکارگیری انضباط مثبت بستگی به فرد نیز دارد .

- الف : ایجاد انگیزه برای پرسنل جهت بهره برداری بیشتر گردد .
 ب : صداقت طرفین را بهبود بخشیده و به افزایش بهره وری منجر گردد .
 ج : انضباط آخرین حربه مدیریت برای رشد و توسعه بهره وری کارکنان است^(۶) .

-تئوری^(۳) انتظار (پاداش) :

فرآیند تکامل یافته این تئوری مطابق شکل زیر می باشد که به وسیله ادوارد تولمن^(۳) ، کورت لویین^(۴) و ویکتور وروم^(۵) تکمیل و توسعه یافته است .

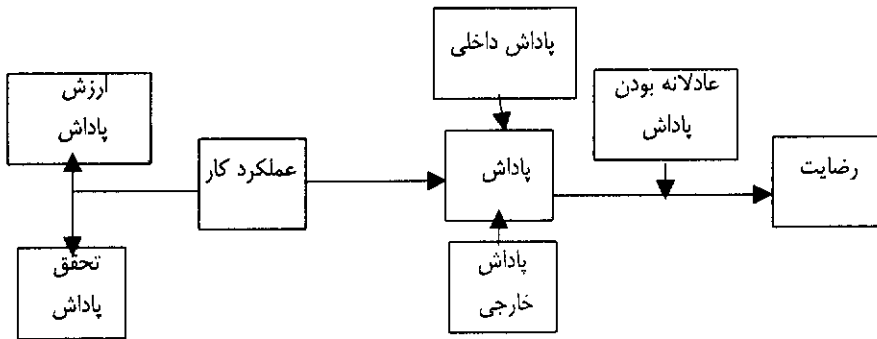


2-Expectency Theory .

3-Edward Tolman .

4-Kurt Levin .

5-Victor Vroom ,Work & Motivation ,1964 .



در این تئوری عواملی مورد نظر است که اگر چه نقاط قوت فراوانی دارد اما نقاط ضعف آن هم از پیچیدگی های روان شناختی فرد می باشد .

الف : پاداش های مورد انتظار با ارزش باشند .

ب : پذیرفته شود که کوشش منجر به عملکرد می گردد .

ج : پذیرفته شود که عملکرد آنها منجر به دریافت پاداش می شود .

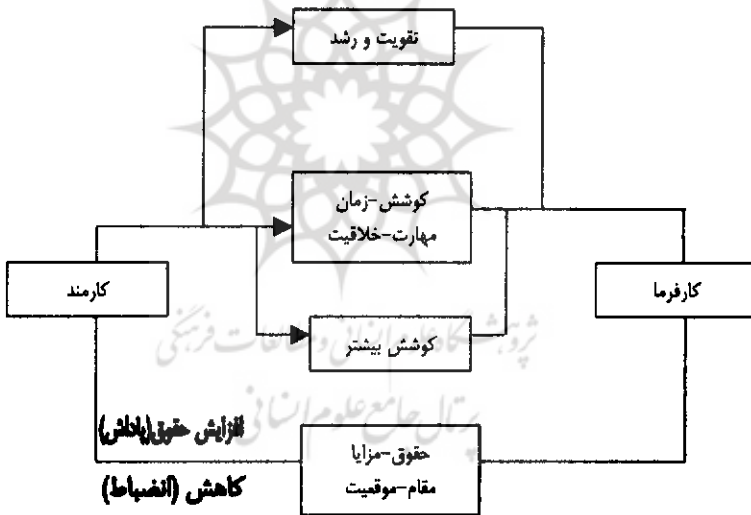
نقطه منفی با توجه به شرایط فوق ، بیان شرایط ، بخش کمی از جامع بودن مدل و فرآیند را مطرح می سازد . یعنی تنها عدم اجرا و قطعیت بند "ب" کافی است که مدل کارایی نداشته باشد و آن در صورتی است که تصمیمات و عملیات عمدتاً در محیط عدم قطعیت و ریسک انجام می گردد . نقطه مثبت نیز قطعیت در تامین شرایط کامل به پاسخ گوئی مثبت آن که به دلیل یک اصل پاداش در مقابل عملکرد و حصول رضایت نیز در آن قابل ارزش است . عیناً در این شرایط انضباط که طرف دیگر طیف قرار دارد قابل تایید می باشد .

تعامل پاداش و انضباط

هدف گذاری نیازمند توان و امکان انجام آن است و درون یک نظام قابل ارزیابی است ارزیابی بر اساس توقع و انتظارات ترسیم می گردد تا در صورت بروز خروجی با هدف از فرآیند مورد نظر مقایسه و تطبیق یا عدم تطبیق با معیار و ملاک معین نتیجه موفق / عدم موفق است که تشخیص داده می شود .

ارزیابی روی تعاملات محیطی و تغییر و تطبیق آن از دید خلاقیت و اثر بخشی (مطابق مکتب انسان گرا و رشد) فعالیت می نماید. از این رو انسان نیز در این مورد، مورد بررسی روحی و ذهنی و ارزیابی های عملی قرار می گیرد.

پاداش به منزله پرداخت و تشویق فرد به جهت رسیدن به استانداردها و یا حتی بهتر از استانداردهاست در صورتیکه انضباط (مثبت) جهت تذکر آموزش، اصلاح، آماده سازی برای حرکت بهتر و رسیدن به سطح استاندارد است. پاداش به منزله نگرش مثبت به بهتر شدن و رشد و توسعه است انضباط به منزله ترسیم و رسیدن به سطوح استاندارد در فرآیند ارزیابی عوامل هدف (خروجی و نتیجه)، فرآیند، ورودی مورد نظر است بازخور این جریان که در قالب یک است. ابزارهای مدیریتی برای پاداش بر اساس چرخه زیر است.



نتیجه گیری :

مکاتب و نظریه های مطروحه روان شناسی و روان شناختی که انسان را در معرض ارزیابی و شناخت قرار می دهد زمینه های شفاف و روشنی از فعل و انفعالات انسان نشان نمی دهند.

بر اساس شرایط ویژه، عملکردهای خاصی از انسان بروز نموده که در مورد روان شناختی و عکس العمل نشان دادن او مطرح شده است.

نگرش سیستمی توسعه یافته ، اقتضائی و تعاملی (Contenjency & Interaction) ممکن است . و این ها سبب کاربری و مطرح شدن، برای تقویت و بروز جوهر اصلی انسان یا حیوان می گردند که معرفت ، یادگیری ، خلاقیت و نهایتاً تسلط بر محیط .

انسان و حیوان هر دو از محیط تأثیر می پذیرند که حیوان تأثیر محیط را تابع و در صورت ناسازگاری محیط خود را تغییر می دهد در صورتیکه انسان محیط را در خدمت و بستر خود قرار می دهد از این رو به دنبال حس کمال جوئی و اعتلای خود است .

در حرکت کردن بسوی کمال ، اگر چه جزء ذاتی همه انسانهاست و رویه هایی چون محرکه ، جهت و رفتار در همه مشترک است اما سلیقه ، انتخاب ، رویکرد ، توانائی ، مهارت ، دانش ، علائق متفاوت که با انتخاب راهکارها ، ماتریس بزرگی را برای افراد بشر به تعداد آن را فراهم می نماید و وجود تعداد و اختلاف رویکرد سبب تنظیم قواعد ، ضوابط و تنظیمات اجتماعی و فردی گردیده است .

در رعایت اصول ، قوانین ، و انتظارات اجتماعی / فردی و پاسخگوئی مثبت یا منفی به آن پاداش و انضباط حاکم گردیده است که نتیجه کار خوب و مطابق استاندارد جهت اصلاح و ترمیم انضباط مثبت و در صورت اعمال انضباط منفی ، عموماً در جهت حذف و رویه غیر انسانی است .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

مراجع

1-Rfranken ,R
.10 .P .1998 .

2-Freud ,S

1953 .

3-Darwine C.The expression of the emotions in man and animals ,Uniuersity of chicagor press ,1965 .

4-F .Kuzmit & R .Herdon ,Managing the umsatisfactory Employee ,IL :Dow Jones ,1984 P .8 .

5-I .Asherman
6-D .comeron
61,1982 .

,60 ,1981 .



شرو، شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی