

بیت‌های اصلاح رفتار

فصل دوازدهم :

انضباط : اصلاح رفتار نامطلوب کارکنان

تعریف انضباط :

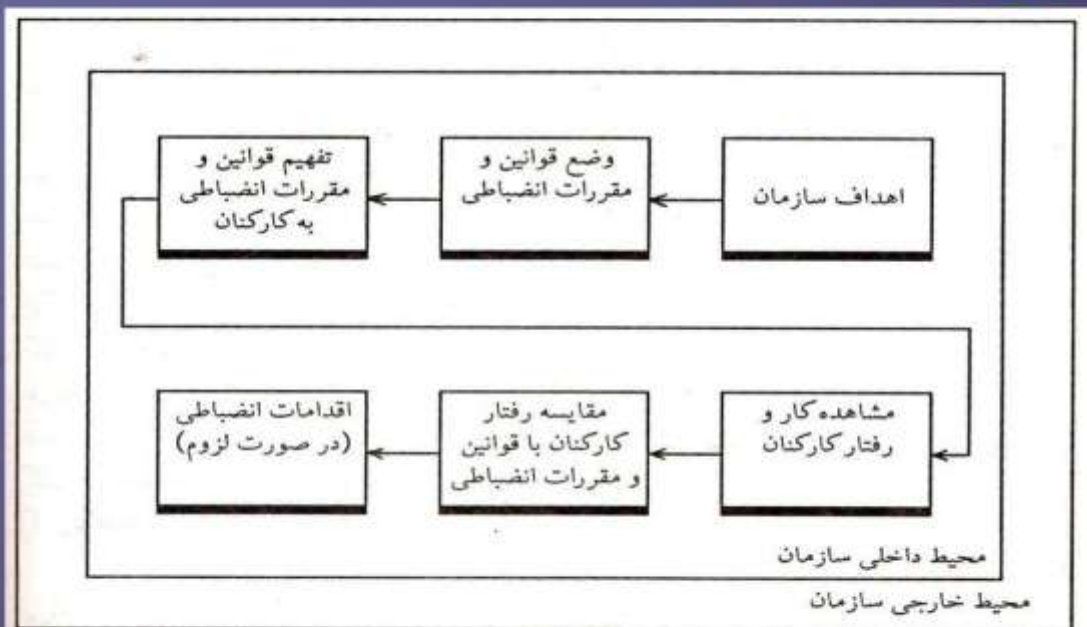
- 1 – انضباط را قدرتی دانسته اند که باید در سازمان وجود داشته باشد تا بتوان بوسیله آن کارکنانی را که قوانین و مقررات را زیر پا می گذارند تنبیه نمود .
- 2 – انضباط را وجود جو و شرایط خاصی در سازمان تعریف کرده اند که کارکنان را ملزم می کند که رفتاری معقول و مقبول و در چار چوب قوانین و مقررات سازمان در پیش گیرند
- 3 – انضباط ابزاری است که سرپرست از آن برای اصلاح رفتار مطلوب استفاده می نماید .

تغییر رفتار

چهار طرق مختلف که موجب تغییر رفتار نامطلوب و پیدایش رفتار مطلوب در افراد گردید :

- 1 – تقویت مثبت : هر چیزی که از نظر فرد پاداش به شمار می آید .
- 2 – تقویت منفی : هر چیزی که باعث حذف رفتار نامطلوب شود
- 3 – خاموشی : عدم واکنش در مقابل فرد
- 4 – تنبیه : رفتاری را تضعیف کند و احتمال وقوع و تکرار آن را کاهش دهد .

فرایند انضباط :



انواع تخلفات :

- تاخیر و غیبت مهمترین دلایل غیبت کارکنان سازمان
- 1 - عدم تطابق اهداف شخصی کارکنان با اهداف سازمان
 - 2 - نبودن شغل و کار به عنوان انگیزه اصلی برای سازمان
 - 3 - تغییر ترکیب نیروهای ورودی به بازار زندگی
 - 4 - کوتاهی در قانون بطوری که دست کارکنان برای سوء استفاده تا حدودی باز است .
 - 5 - اخراج کارکنان به سختی امکان پذیر است .

- رفتار نامعقول کارمند در داخل سازمان
- تقلب و نادرستی
- رفتار نامعقول کارمند در خارج از سازمان

بررسی و ارزیابی تخلفات :

قبل از هرگونه اقدام انضباطی ای ، نوع و درجه تخلف باید معین گردد تا متناسب با خلاف انجام شده تصمیمی اتخاذ شود

مهمترین شاخصهای رسیدگی به تخلفات :

- 1 - اهمیت مشکل
- 2 - سابقه فرد
- 3 - ماهیت مشکل
- 4 - کیفیت کار و سنوات خدمت فرد
- 5 - شرایط خاص (عوامل کاهنده)
- 6 - آشنایی فرد با قوانین و مقررات انضباطی
- 7 - سابقه برخورد با تخلفات مشابه
- 8 - تاثیر مجازات در سایر افراد
- 9 - مستند بودن مدارک

اعمال مجازات:

- الف) اثر بخشی مجازات
- ب) کوتاهی در مجازات

اثر بخشی مجازات :

تغییر رفتار زمانی پایدار است که مجازات سخت و قاطعانه باشد
اما هر چه مجازات سنگین تر ، احتمال بروز عوارض جانبی
همچون خشم و نفرت بیشتر است .
بنابراین برای اثر بخشی مجازات باید با ظرافت و مهارت اعمال
شود

نکاتی در مورد کاهش آثار سوء مجازات :

مشخص کردن رفتار مطلوب از نامطلوب
توجه داشت که آنچه مدیر تنبیه می پندارد ، برای کارمند
پاداش نباشد .
تنبیه باید فوری و یا با فاصله زمانی اندکی از ارتکاب تخلف
انجام شود

کوتاهی در مجازات :

دلایلی که موجب می شود ، رئیس از تنبیه مرنوس (کارمند / کارگر)
سریز زند :

- 1 - عدم مهارت ؛ دانش و یا اعتماد به نفس مدیر
- 2 - عدم اطمینان نسبت به عکس العمل مدیران ارشد .
- 3 - عدم تنبیه در واحدهای دیگر بنابر این مدیر نمی خواهد تنها رئیسی
باشد که کارمندان را تنبیه می کند .
- 4 - مدیر تنبیه يك کارمند به خاطر تخلفی که همه کارمندان مرتکب می
شوند و مجازات نمی شوند ، درست نمی داند .
- 5 - به خاطر روابط دوستانه مدیر با کارمند و
- 6 - دلیل تراثی مدیر (سرپوش روی تخلف)
- 7 - عدم سوابق و مدارك به خاطر ثبت نشدن اعمال خطای کارمند .
- 8 - حقیق مساله برای رئیس روشن نیست .
- 9 - چون رئیس در گذشته کارمند را به خاطر انجام تخلفی تنبیه نکرده
حال نیز از تنبیه وی به خاطر همان تخلف چشم می پوشد تا به ظاهر در
تصمیمات او تناقض مشاهده نگردد .

ویژگی های سیستم انضباطی موثر :

- اقدامات انضباطی باید بیشتر جنبه ارشادی داشته باشد تا جزایی .
- سیستم انضباط در سازمان به يك بخاري داغ تشبیه شده و سیستمی موثر دانسته شده است که دارای همان خصوصیات باشد . یعنی :
 - 1 – تنبیه باید دردناک باشد تا فرد تخلف را تکرار نکند .
 - 2 – تنبیه باید بلافاصله باشد .
 - 3 – قبل از اعمال مجازات در مورد فرد ، هشدار و تذکر کافی به وی بدهد .
 - 4 – برای تخلفات یکسان مجازات یکسانی مقرر گردد .
 - 5 – مجازات باید به نوع تخلف بستگی داشته باشد ، نه کسی آن را مرتکب شده است .
- اقدامات انضباطی باید مرحله ای و تصاعفی باشد :

نباید به خاطر اولین خطایی که فرد در سازمان سر می زند ، اشد مجازات برای او در نظر گرفته شود و یا اخراج گردد .

چهار مرحله از اقدامات انضباطی :

← اخطار شفاهی ← اخطار کتبی ←

← کار را به حالت تعلیق در آورد ←

اقدام به اخراج .

فرآیند تنبیه مرحله ای و تضاعفی :



گردآورندگان :

فرزانه تفنگچی مهیاری

و

منیره جنتی