

اجرای مقررات انضباطی

اغلب مدیران از اعمال مقررات انضباطی رسمی درمورد کارکنانشان نفرت دارند. آنها شک دارند و معمولاً هم حق به جانب آنهاست، زیرا در این گونه موارد رئیس شان بعضی از کوتاهی ها را به گردن مدیر می اندازد. آیا آنها در انتخاب افراد اشتباه کرده اند؟ آیا نتوانسته اند کار مناسبی به افراد بدهند؟ آیا آنها در ترغیب کارکنان به کار و ارائه ی راهنمایی های اولیه موفق نبوده اند؟ و بالاتر از همه چرا آنها نتوانسته اند مسئله را به صورت غیر رسمی و با ادای چند کلمه ی محکم و منطقی به فرد مربوطه حل کنند، به جای اینکه آن را در مسیر رسمی بیندازند؟ (چک لیستهای مربوط به ترغیب کارکنان، توسعه ی رهبری و مشاوره کارکنان را ببینید). بعلاوه فکر مدیران برای الزام به موجه جلوه دادن اقداماتشان نزد روسا، برای پرهیز آنان از اعمال مقررات رسمی انضباطی، کافی است.

به هر صورت، گاهی اوقات حتی بهترین مدیران با افرادی مواجه میشوند که کارکردن با آنها بسیار دشوار است. این افراد به پیشنهاد های غیررسمی و انتقادهای دوستانه پاسخی نمیدهند و تکرار پیشنهاد های غیر رسمی و دوستانه ثمری ندارد، پس لازم است کتبا به آنها اعلام شود که اگر رفتار خود را اصلاح نکنند چه اتفاقی خواهد افتاد و بسیار مهم است که این کار هر چه زودتر انجام شود. اگر اجازه بدهید افراد مدتی طولانی رفتار غیر قابل قبولی داشته باشند یا کارایی آنها ضعیف باشد ممکن است:

- قدرت شما کم شود.
- بقیه ی کارکنان دلسرد شوند
- مانع از آن شود که بتوانید بعا اقدام موثری انجام دهید
- رئیس تان و مدیران همسطح شما را خشمگین سازد
- به سازمان زیان برساند

اگر به این نتیجه رسیدید که باید مقررات انضباطی را اجرا کنید باید بی طرف بوده مقصر را سرزنش نکنید. به همین دلیل به چک لیستهای زیر باید با دقت توجه کنید.

مقررات انضباطی سازمان شما

اگر لازم میبینید که مقررات انضباطی رسمی را در مورد یکی از کارکنان اجرا کنید باید رفتار تان :

- فرد را به اصلاح شدن تشویق کند(مگر اینکه تقصی در حد اخراج باشد)
- محبت آمیز و منطقی باشد
- درمورد تمام کسانی که در یک حد مقصرد یکسان باشد
- مقرراتی را که همه از آنها آگاهند اجرا کنید

در غیر این صورت ممکن است تصمیم شما از طرف مدیر بالاتر یا دادگاه تخلفات صنعتی¹ رد شود.

آری خیر

۱. آیا سازمان شما دستورالعملی رسمی برای اعمال انضباط دارد؟

۲. اگر سازمان شما اتحادیه های صنفی را به رسمیت شناخته است، آیا آنها مقررات انضباطی سازمان را قبول دارند؟

۳. اگر نه، تکلیف اعتراضات آنها چه میشود؟

¹ دادگاهی است در بریتانیا متشکل از یک قاضی، نمایندگان انجمن های کارفرمایان و نمایندگان کارکنان که در مورد بسیاری از منازعات مربوط به مسایل استخدامی اختیار و صلاحیت دارد.

۴. مقررات انضباطی سازمان شما تا چه حدی با پیشنهادهای که موسسه ی خدمات مشاوره و سازش و داوری (ACAS) ارائه داده هماهنگ است؟ مواردی از لیست زیر را که با مقررات سازمان شما هماهنگ است تیک بزنید. موسسه خدمات مشاوره و سازش و داوری پیشنهاد میکند که مقررات باشد:

- مدون باشند
- مشخص باشد که درمورد چه کسی اجرا میشوند
- به سرعت قابل استفاده باشند
- نوع تنبیه را مشخص کنند
- روشن سازند که هر سطح مدیریت، چه سطحی از تنبیه را میتواند اعمال کند
- قبل از اتخاذ تصمیم مراتب به افراد اطلاع داده شود و به آنها فرصتی برای مطرح کردن نظراتشان داده شود
- به افراد حق داده شود که درجلسه ی محاکمه از کمک های نماینده ی اتحادیه یا یکی از همکاران (به انتخاب خودش) استفاده کنند
- اطمینان دهند که به جز در موارد عمده یا چنانچه فرد برای اولین بار مقررات را نقض کرده باشد اجرا نخواهد شد
- اطمینان دهند که به افراد خاطی درباره ی تنبیه توضیح کافی داده خواهد شد
- حق درخواست رسیدگی مجدد را بدهند و روش آن را نیز بیان کنند

آگاه کردن کارکنان از مقررات انضباطی

خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. آیا به تمام کارکنان نسخه ای از مقررات رسمی داده میشود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. اگر داده نمیشود آیا آنها میدانند از کجا میتوانند نسخه ای از آن را به آسانی تهیه کنند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳. آیا مقررات طوری نوشته شده اند که قابل فهم کارکنان و شما باشد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴. آیا به تمام کارکنان نسخه ای از تمام مقررات مربوط به سازمان داده میشود؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵. اگر داده نمیشود آیا نسخه های جایی هستند که تمام کارکنان بتوانند به آنها دسترسی داشته باشند؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶. آیا جملات به کار رفته آن قدر روشن هستند که در مورد مفاهیم آنها نیازی به جدل نباشد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۷. آیا درباره ی مقررات مخصوص قسمت خودتان به کارکنانتان توضیح کافی داده اید؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸. آیا منظورتان از کارآیی منطقی را برای تمام کارکنانتان روشن ساخته اید؟

قبل از اینکه تصمیم به تنبیه یک فرد بگیرید

در اینجا سوالاتی ذکر شده است که میتوانید قبل از دعوت فرد برای محاکمه ی رسمی از خودتان بپرسید:

خیر	آری	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱. آیا کاملاً مطمئنم که قصوری انجام شده است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲. آیا تقصیر:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• خلاف بزرگی است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• کارآیی ضعیف است؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• یا هر دو است؟

۳. آیا امکان دارد که فرد نمیدانسته خلافی مرتکب شده است؟
۴. اگر خلاف مربوط به کار نمیشود آیا باز هم مشمول مقررات انضباطی میشود؟
۵. تاچه حدی متقاعد شده ام که شخص مرتکب خلاف شده است؟
- آیا دلیل دارم(یا فقط مشکوک هستم؟)
 - آیا دلیل صریحی دارم(یا فقط از کسی شنیده ام؟)
 - آیا میتوانم به کسی که آن را به من گفته اعتماد کنم؟
 - اگر خلافی واقع شده آیا اطمینان دارم که چه کسی آن را مرتکب شده است؟
 - آیا دلیل من در یک جلسه ی استنطاق عمومی (مثل دادگاه) قابل دفاع خواهد بود؟
۶. آیا موجباتی از جمله ی زیر وجود دارد که در مورد فرد مرتکب خلاف شده بتوان تخفیف قایل شد؟
- آیا فرد از میزان کاری که باید انجام میداد آگاه بوده که تردیدی در مورد کیفیت کاریزمان انجام آن نباشد؟
 - آیا انتظار این مقدار کار از چنین فردی منطقی است؟
 - آیا به فرد آموزش مناسبی داده شده است؟
 - آیا فرد از طرف سایر کارکنان به اندازه ی مناسب حمایت شده و همچنین وسایل کار و مواد لازم را در اختیار داشته است؟
 - آیا فرد از مشکلات شخصی یا از بیماری رنج می برد؟

آری خیر

- آیا این خلاف نشانگر انحراف فرد از معیارهای معمول وی از نقطه نظر برخورد با دیگران و کارایی است؟
 - آیا در گذشته من یا سایر مدیران از همین رفتار فرد چشمپوشی کرده ام (ندیده گرفته ایم؟)
 - آیا امکان دارد سایر کارکنانی که مرتکب خلاف مشابهی شده اند تنبیه نشده باشند؟
 - آیا فرد ادعایی مبنی بر بیگناهی خود دارد یا متوجه نبوده که خلاف میکند؟
۷. آیا خلاف از نوعی است که سازمان آن را عمده میدانند، مثل:
- اختلاس
 - دزدی اموال باارزش
 - فریب دادن سازمان
 - دزدی از همکاران
 - وارد آوردن خسارت عمده به دارایی سازمان
 - حمله ی فیزیکی به سایر کارکنان
 - زیر پا گذاشتن مفاد قرارداد به نحو بسیار نامطلوب
۸. اگر چنین است آیا با این فرد باید رفتاری متفاوت با فردی که متهم به خلاف کوچکتری است کرد، مثلا عدم پرداخت حقوق وی در زمان بررسی موضوع یا اینکه به جای شما مدیر دیگری او را محاکمه کند؟

انجام بازجویی

۱. با چه سرعتی میتوانم / باید جلسه ی بازجویی را بعد از مشاهده ی خلاف تشکیل دهم؟(هر چه زودتر بهتر)
۲. چگونه برای فرد روشن کنم که قرار است یک جلسه ی بازجویی تشکیل شود(همانطور که در مقررات ذکر شده است) - نه یک گفتگوی معمولی؟

۲. چه کسی غیر از من و فرد متهم در جلسه حضور خواهد داشت؟
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| آری | خیر | • رئیس |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • یک مدیر دیگر |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • نماینده ی اتحادیه ای که فرد عضو آن است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • یکی از همکاران به انتخاب خود فرد |
۴. آیا تمام مدارک لازم از جمله مدارک زیر را به همراه خود دارم؟
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| آری | خیر | • پرونده ی پرسنلی فرد |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • صورتی از مقرراتی که نقض شده اند |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • نوشته ای مبنی بر آنچه که گفته میشود اتفاق افتاده همراه با دلایلی که چنین گفته ای را ثابت میکنند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • شرح شغل یا برنامه ی کاری فرد (اگر موجود باشد) ؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • سوابقی که نشانگر عدم انجام صحیح کار از طرف فرد باشد (کارت حضور و غیاب، آمار فروش، شکایتهای مشتریان و غیره) |

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| آری | خیر | • سوابق مربوط به یکی دیگر از کارکنان که میتوان طرز برخورد فرد یا وضعیت کار انجام شده را با طرز برخورد و وضعیت کار او مقایسه کرد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • نسخه هایی از نامه ها، یادداشتها و سایر مدارک مربوط به فرد |
۵. اولین هدف اصلی من از بازجویی چیست ؟ آیا:
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| آری | خیر | • کمک به فرد برای اصلاح شدن است؟ (این مسئله زمانی ارزش دارد که امکان اصلاح باشد) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای سرمشق دادن به دیگر کارکنان است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای سرمشق دادن به مدیران است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • برای فراهم کردن مقدمات اخراج فردی است که به اخطارهای قبلی توجه ای نکرده یا خطای بزرگی مرتکب شده است؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • آیا لازم است قبل از بازجویی یادداشتی حاوی ماهیت دقیق خلاف یا کم کاری که میخواهم درباره ی آن صحبت کنم به فرد بدهم؟ |

دربازجویی

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| آری | خیر | ۱. آیا در بازجویی به فرد فرصتی خواهم داد که : |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • خواستار جزئیات بیشتری شود؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مدارک را ملاحظه کند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • هرچا که لازم باشد آنها را رد کند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • مدارک دیگری ارائه کند؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | • تکذیب یا قبول اتهام وارده و ارائه ی توضیحات؟ |
۲. چگونه میتوانم حداکثر فرصت را به فرد (یا همراهان او) برای اینکه بهترین دفاع ممکن را از خود بکنم بدهم؟ به عنوان مثال با :
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------|
| آری | خیر | • اختصاص وقت زیاد؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

- پرسشهای نامحدود(چک لیست های ۲ در مصاحبه برای انتخاب را ببینید) برای تشویق فرد به آزادانه صحبت کردن؟

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

- ۳. آیا مشخص شده است که اتهام وارده درست نبوده یا اینکه فرد ندانسته مرتکب خلاف شده است؟(سوال ۶ در قبل از تصمیم به تنبیه را ببینید)

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

- ۴. آیا میتوانم در همین لحظه و همین جا رای خود را به فرد ابلاغ کنم؟
- ۵. آیا میتوانم درباره ی نوع تنبیه فرد در همین جا تصمیم بگیرم و نتیجه ی آن را به او بگویم؟
- ۶. هدف عمده از تنبیه چیست؟(راه های ذکر شده در سوال ۵ بازجویی را ببینید)

- ۷. چه نوع تنبیهی باید اعمال کنم؟ برای مثال:

 آری خیر

 آری خیر

- یک اخطار رسمی شفاهی (برای خطای کوچک؟)
- یک اخطار رسمی کتبی (برای خطای جدی یا تکرار خطای کوچک؟)

آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

دادن اخطار

آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

 آری خیر

- آن را در پرونده ی پرسنلی فرد ثبت کنیم؟
- برای فرد روشن سازم که اخطار رسمی شفاهی بخشی از مقررات انضباطی سازمان است؟
۳. زمانی که میخواهم اخطاری کتبی برای یک خطای جدی یا تکراری یا اخطار نهایی (اگر قبلا اخطار کتبی داده شده است) بدهم آیا باید:

- اول موضوع را با مدیر بالاتر در میان بگذارم؟
- از فرد بخواهم که یک نسخه از آن را برای تایید دریافت آن پاراف کند؟
- نسخه ای برای نماینده ی اتحادیه ی صنفی آماده کنم؟
- درباره ی حق استیناف به فرد اطلاع دهم؟

آری خیر

۴. باتوجه به مقررات انضباطی سازمان اگر بعد از دادن اخطار فرد مرتکب خطای بیشتری شد چه کاری باید انجام دهم؟

- چنانچه در مدت زمان مشخصی - شش ماه ، یک سال ، دوسال یا هر شمان مشخص دیگری - خطایی از فرد دیده نشد ، آیا باید تمام اخطاریه ها را از پرونده ی پرسنلی او بردارم؟

آری خیر

اخراج یک فرد

۱. اگر شخص باید اخراج شود:

- آیا کاملا مطمئنم که مقررات انضباطی به درستی رعایت شده است؟
- آیا فکر کرده ام که اتحادیه ی صنفی ممکن است چه اقدامی بکند؟
- آیا اجازه میدهم فرد از مهلت مقرر در قرارداد استفاده کند؟
- یا از وی میخواهم که بلافاصله سازمان را ترک کند و به جای اخطار قبلی به او پول میدهم؟
- آیا درباره ی حق فرد برای تقاضای استیناف، به وی اطلاع داده ام؟
- آیا مطمئنم که فرد نمیتواند مورد موثری را علیه من در دادگاه تخلفات اداری مطرح کند؟
- آیا رئیس / مدیریت رده بالاتر را کاملا در جریان گذاشته ام؟
- آیا مطمئنم آنها از من پشتیبانی خواهند کرد؟

۲. اگر میخواهم که فرد بلافاصله اخراج شود (یعنی بدون اخطار قبلی یا پرداخت پول) آیا باتوجه به تمام جوانب متقاعد شده ام که :

- فرد مرتکب خطای بزرگی شده است؟
- فرد از روی آگاهی مرتکب خطا شده است؟
- فرد می دانسته که ارتکاب خطای بزرگ احتمالا باعث اخراج وی خواهدشد؟
- امکان دادن تخفیف نبوده است؟
- درگذشته مدیریت خطای مشابه را ندیده نگرفته است؟
- موضوع با دقت و به طور کامل بررسی شده است؟
- آیا درحالت خونسردی و آرامش تصمیم گرفته ام؟

- تاییدیه ی لازم از مدیریت گرفته شده است؟

توجه: اگر قرار است فرد بلافاصله اخراج شود پولی به دلیل اینکه به وی اخطار قبلی نداده اید پرداخت نکنید و این کار را منوط به رای دادگاه تخلفات اداری کنید.

اعتراضات

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا از مقررات سازمان درمورد نحوه ی دادن اعتراض اطلاع دارید(اگر مقرراتی باشد)؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. باتوجه به قانون ۱۹۷۸ حمایت استخدامی ،مقررات مربوط به دادن اعتراض رابه فردی که میخواهید اخراج کنید اطلاع داده اید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. اگر فرد حق اعتراض دارد آیا میدانند که :
• اعتراض را باید به چه کسی بکند؟
• به چه شکلی اعتراض بدهد؟
• تا چه مدتی می تواند اعتراض کند؟ |

اقدامات بعدی

- | خیر | آری | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۱. آیا مطمئنا تمام مدارک کتبی را که جمع اوری کرده اید یا یادداشتهایی را که در طول بازجویی برداشته اید ،درپرونده ی پرسنلی فرد گذاشته اید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۲. درباره ی یکی از اهداف تنبیه یعنی کمک به فرد برای اصلاح او آیا مواردی را که باید در هفته های آتی به آنها توجه کنید با دقت مشخص کرده اید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۳. آیا اقدامی برای فراهم کردن امکانات آموزشی یا حمایتهایی که فرد برای اصلاح شدن به آنها نیاز دارد انجام داده اید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۴. سپس |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۵. آیا در دفتر یادداشت روزانه تان،زمانهایی را که باید پیشرفت فرد را بررسی کنید،یادداشت کرده اید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۶. آیا به خاطر خواهیدداشت که دروقت مناسب اطلاعات مربوط به اخطارها را از پرونده ی فرد بردارید؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ۷. اگر الزام به اخراج فردی از گروه تان دارید ،آیا برای جلوگیری از خراب شدن روحیه ی گروه میتوانید وضعیت را برای آنها تشریح کنید؟ |

پیشنهاد: در هیچ کدام از زمینه های مدیریت تا این حد نیاز مراجعه به کتاب نیست. اشتباه کردن در اجرای مقررات تعیین شده و پیدا نکردن دلایل منطقی برای خلاص شدن از دست همکار مزاحم و بدون بازدهی ممکن است باعث رد شدن تصمیم شما شود

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی