

บทที่ 8

ระเบียบวินัยของพนักงาน (Disciplining the problem employee)

มีลูกจ้างบางคนที่ไม่เคยคำนึงถึงมาตรการต่าง ๆ ขององค์กรที่เกี่ยวกับการคัดเลือก (Selection) การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงาน การออกแบบงาน (Job design) มาตรฐาน การดำเนินงาน (Performance Standards) และข้อปฏิบัติในการให้เงินรางวัล (Reward practices) ลูกจ้างที่ไม่คำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มักจะก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องระเบียบวินัยแก่ฝ่ายบริหาร ลูกจ้างดังกล่าวนี้จะเป็นพวกรึมาทำงานสายเป็นประจำ มีวันหยุดเป็นจำนวนมาก รวมกับพวก เพื่อนลูกจ้างแสดงการต่อต้านติดยาเสพติด ปฏิเสธที่จะเชื่อฟังคำสั่งของนายจ้าง ทำลายกฎ ระเบียบของที่ทำงาน หรือกระทำการในลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่เหมาะสมแก่ใจ สำหรับเบนที่จะได้ กล่าวถึงปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวและสิ่งที่ผู้บริหารสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้

ระเบียบวินัยคืออะไร (What is Discipline?)

คำว่าระเบียบวินัย (Discipline) หมายถึงเงื่อนไข (Condition) ในองค์กรเพื่อให้ลูกจ้าง ประพฤติตัวเองให้สอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร และพฤติกรรมอันเป็นมาตรฐานที่ยอมรับ สำหรับส่วนใหญ่นั้นพนักงานหรือลูกจ้างจะมีระเบียบวินัยในตัวเองอยู่แล้ว ซึ่งมี ความหมายว่าสามารถใช้ในองค์การประพฤติปฏิบัติสอดคล้องกับสิ่งที่ตนได้พิจารณาแล้วว่าเป็น พฤติกรรมที่มีความเหมาะสม เพราะว่าผู้เป็นลูกจ้างมีความเชื่อว่ากฎระเบียบนั้นเป็นสิ่งที่ต้อง ที่ต้องกระทำ และเห็นว่ามาตรฐานหรือกฎระเบียบเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผล

แต่ไม่ได้หมายถึงว่าลูกจ้างทั้งหมดจะยอมรับที่จะรับผิดชอบการปฏิบัติตามระเบียบวินัย มีลูกจ้างบางคนซึ่งตามแนวความคิดเกี่ยวกับแรงกระดับในการทำงาน (Motivational concepts) ยังไม่ให้การยอมรับถึงความรับผิดชอบของพฤติกรรมของลูกจ้าง ลูกจ้างเหล่านี้จำเป็นที่จะต้อง นำเอาขั้นตอนการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยเข้ามาใช้ ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องมีวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับ การลงโทษเมื่อมีการกระทำความผิดเกิดขึ้น

ประเภทของปัญหาในเรื่องระเบียบวินัย (Types of Discipline Problems)

ความสามารถแบ่งแยกประเภทการกระทำผิดที่ฝ่ายบริหารมีความจำเป็นที่จะต้องนำเอา วิธีปฏิบัติกียงกับระเบียบวินัยมาใช้ การกระทำผิดสามารถแบ่งเป็นประเภทได้ 4 ประเภทด้วย กัน คือ การมาทำงาน พฤติกรรมในระหว่างการทำงาน ความไม่ซื่อสัตย์ และการทำกิจกรรมภายนอก

การมาทำงาน (Attendance) ปัญหาที่รุนแรงที่สุดเกี่ยวกับเรื่องระเบียบวินัยและผู้บริหาร ต้องเผชิญคือการมาทำงานของลูกจ้าง ปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรคือการที่ลูกจ้างขาดงาน ความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ลาป่วย สิ่งที่สำคัญคือปัญหาเกี่ยวกับการทำงานของลูกจ้าง ปรากฏว่า มีอยู่อย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับงานในด้านการผลิต เช่น การขาดความสนใจในการทำงาน ปฏิเสธที่จะทำงานหน้าที่ และไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่องค์กรกำหนดไว้

มีคำถามว่าทำไมการทำงานของลูกจ้างจึงเป็นปัญหาที่รุนแรง การที่จะตอบปัญหานี้ ได้เป็นสิ่งที่ยากและไม่สามารถตอบได้ชัดเจนได้ อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุผลต่าง ๆ กันหลายอย่าง องค์การส่วนมากล้มเหลวในการนำเอาจุดมุ่งหมายของคนงานให้เข้ากันกับจุดมุ่งหมายขององค์การ เมื่อลูกจ้างไม่สามารถเข้ากันได้กับงานของตนหรือกับองค์การแล้วผลที่ตามมาคือการปฏิเสธ ที่จะเข้าร่วมในการทำงาน เหตุผลประการที่สองอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงในท่าทีที่มีต่อการจ้างทำงาน สำหรับคนจำนวนมากอาจเห็นว่าการทำงานไม่ได้เป็นส่วนสำคัญที่สุดในชีวิต ดังนั้น ความปรารถนาหรือความกระตือรือร้นที่จะทำงานเป็นประจำสม่ำเสมอ และทันต่อเวลาจึงไม่มีโดยไม่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เหตุผลประการที่สาม คือการมีพื้นฐานที่แตกต่างกันคือพนักงานใหม่ที่เข้ามาในอัตราการจ้างงานในสมัยหลัง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมีผู้หัวหน้าและบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ที่ไม่เคยได้เข้ามาในตลาดแรงงานมาก่อนเหล่านี้เป็นผู้ที่เคยมีประสบการณ์เพียงเล็กน้อย ทำที่และการให้ความสำคัญต่อการมาทำงานของบุคคลเหล่านี้แตกต่างจากไปจากการพวากที่ได้เคยทำงานอยู่ก่อนแล้ว ประการที่สี่ เป็นที่เห็นได้ชัดว่าพนักงานจำนวนมากมีความเชื่อมั่นว่าวันที่ตนต้องหยุดเพราะลาป่วยนั้นจะต้องถูกตัดรายได้ไป โดยไม่คำนึงว่าพนักงานป่วยหรือไม่ก็ตาม ในขณะที่องค์กรได้ให้ผลประโยชน์จากการลาป่วยโดยไม่หักเงินค่าจ้างโดยถือว่า เป็นสวัสดิการแก่พนักงาน ข้อพิจารณาประการสุดท้าย คือองค์กรมีความลำบากมากขึ้นในการที่จะไล่พนักงานออกโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสหภาพแรงงานเข้ามามีส่วนอย่างมากในการ

ปกป้องคุ้มครองแก่สมาชิกของคณะกรรมการของสหภาพแรงงานที่ทำให้อำนาจขององค์กรในการดำเนินการที่จะปฏิบัติต่อคณะกรรมการต้องถูกจำกัดลงไป ด้วยเหตุผลต่างๆ ที่ไม่ต้องทำตามกฎหมายข้อบังคับของฝ่ายบริหารอย่างเข้มงวดหรือเลือกปฏิบัติตามเฉพาะบางข้อที่ตนมีความพอใจเท่านั้น

พฤติกรรมในการทำงาน (On-the-Job Behaviors) เป็นหน้าประการที่สองในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบวินัยคือพฤติกรรมในการทำงาน เช่น การแตกแยกเรื่องกันกลุ่มพรรคพวก การเล่นม้าหมาเละวิวาก เส่นการพนัน ไม่ใช้เครื่องมือป้องกันอันตรายที่มีอยู่ หรือมิฉะนั้นก็มาสรุว่าในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นพฤติกรรมที่เป็นข้อห้ามไม่ให้ลูกจ้างทำ ด้วยเหตุนี้ความผิดทั้งหมดเหล่านี้จึงเป็นการยกที่จะชี้เฉพาะเป็นราย ๆ ไป นอกจากนี้ เพราะเหตุว่าการกระทำการกระทำการใดความผิดเหล่านี้เป็นการแสดงถึงการฝ่าฝืนต่อพฤติกรรมอันเป็นมาตรฐานที่ยอมรับกันขององค์กร วิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องที่จะต้องมีการปฏิบัติอย่างทันที แต่ต่างจากความผิดที่ไม่ชัดเจน (เช่นการลาป่วยโดยไม่จำเป็น) การทะเลาะวิวาท การพนัน หรือ การกระทำการใดจะเป็นการแสดงถึงการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับขององค์กรอย่างชัดแจ้ง

การมาทำงานโดยมิลักษณะมีเนາตีมสุรามาเป็นปัญหาแก่และมีอยู่เป็นประจำในปัจจุบันนี้มีองค์การเป็นจำนวนมากที่อ้วกว่าการดื่มสุรามีเนาหรือเป็นโรคพิษสุราเรื้อรังสามารถที่จะให้การรักษาและได้ร่วงโครงการในการพยาบาลรักษาลูกจ้างที่เป็นพิษสุราเรื้อรัง การใช้ยากระตุ้นในระหว่างการทำงานเป็นปัญหาใหม่ในปัจจุบัน และได้รับความสนใจมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา

ความไม่ซื่อสัตย์ (Dishonesty) ในระหว่างปัญหาต่าง ๆ ของลูกจ้างที่ฝ่ายบริหารต้องเผชิญอยู่เป็นประจำและรุนแรงที่สุดคือการขาดความซื่อสัตย์ของลูกจ้าง องค์กรส่วนมากจะพิจารณาให้ลูกจ้างออกจากรางวัลลูกจ้างผู้ดีนั้นประพฤติดีเป็นโน้มถึงแม้ว่าจะเป็นความผิดครั้งแรกก็ตาม บางแห่งจะให้ลูกจ้างลาออกจากไปถ้าหากตรวจพบว่าให้ข้อความเป็นเท็จในใบสมัครงาน

ความไม่ชื่อสัตย์นี้เป็นสิ่งที่ไม่ถืออย่างยิ่งเมื่อเทียบกับพฤติกรรมประเกทอื่น ๆ การที่ลูกจ้างกระทำความผิดที่เกิดขึ้น เพราะความไม่ชื่อสัตย์แม้เพียงครั้งเดียวเป็นการแสดงโดยตรงถึงลักษณะนิสัยของลูกจ้างผู้นั้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นที่คาดได้ว่าไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ตาม ลูกจ้างซึ่งพูดปดหรือไม่สิ่งของแม้เพียงครั้งเดียว ก็ไม่สามารถที่จะได้รับความไว้วางใจ และสมควรที่จะไล่ออกจากองค์กรนั้น ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จะมีระเบียบวินัยเข้มงวดเป็นอย่างมาก เกี่ยวกับความชื่อสัตย์ของพนักงาน

กิจกรรมภายนอก (Outside Activities) เป็นหน้าประการสุดท้ายครอบคลุมถึงกิจกรรมที่ลูกจ้างทำภายนอกกว่ามีผลสะท้อนต่องานที่ดำเนินอยู่ตามปกติในที่ทำงานหรือไม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีผลสะท้อนในทางลบต่อภาพพจน์ขององค์กร กิจกรรมที่ลูกจ้างทำนี้รวมถึงการนัดหยุดงาน การสไตร์โดยที่ไม่มีอำนาจ โดยหมายความว่าค่าจ้าง งานเกี่ยวกับข้องആധ്യാത്മിക്കരം ภายนอก และทำงานให้กับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง การบริหารงานด้านบุคคลากร กิจกรรมนี้ยังรวมถึงการนำเสนอเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์กรที่ตนทำงานไปพูดในทางที่ไม่ดีทำให้ภาพพจน์ขององค์กรที่มีต่อสาธารณะนั้นต้องเสียไป

ก่อนหน้าที่จะมีระเบียบวินัย สำหรับปฏิบัติในองค์กรควรที่จัดปัญหาต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้า

ตามที่ได้กล่าวมาตามข้างต้นเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่ามีปัญหาต่าง ๆ กันซึ่งทำให้มีความจำเป็นต้องให้มีระเบียบวินัยสำหรับพนักงาน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญมากกว่าที่สมควรจะทราบคือการละเมิดข้อระเบียบวินัยมากน้อยแค่ไหน เพราะฉะนั้น ก่อนที่จะได้ทบทวนถึงประเกทของระเบียบวินัย สมควรที่พิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญก่อนที่จะได้ออกข้อกำหนดระเบียบหรือกฎหมายที่ต่าง ๆ ที่มีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ได้มีการเสนอปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเป็นไปได้ 9 ประการด้วยกันเพื่อช่วยในการวิเคราะห์ปัญหาของระเบียบวินัย

1. **ความรุนแรงของปัญหา** ปัญหานี้มีความรุนแรงอย่างไร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในตอนก่อนว่าความไม่ชื่อสัตย์มักจะพิจารณาว่าเป็นการละเมิดข้อบังคับที่รุนแรงมากกว่าการทำงานสาย 20 นาที

2. **ความยาวนานของปัญหา** เคยมีปัญหาอื่น ๆ เรื่องระเบียบวินัยในอดีตหรือไม่ปัญหาเหล่านี้ได้เกิดขึ้นเป็นระยะเวลารายวันนาทีได้ การละเมิดฝ่ายนี้ไม่ได้เกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้มีการ

ดำเนินการอะไร เลย การเกิดขึ้นในครั้งแรกมักจะได้รับการพิจารณาที่แตกต่างไปจากความผิดที่เกิดขึ้นในครั้งที่ 3 หรือครั้งที่ 4

3. ลักษณะและความถี่ของปัญหา ปัญหาในปัจจุบันนี้เป็นสิ่งหนึ่งของการละเมิดข้อบังคับระหว่างวินัยที่เกิดขึ้นและเป็นแบบอย่างติดต่อกันมาหรือไม่ สิ่งสำคัญคือจะไม่เกี่ยวข้องเฉพาะความพยายามของปัญหา แต่ยังรวมถึงแบบอย่างของปัญหาอีกด้วย การละเมิดกฎระเบียบข้อบังคับที่ต่อเนื่องกันอาจจำเป็นต้องใช้ประเภทของระเบียบข้อบังคับที่แตกต่างกันจากที่ใช้กับการทำผิดที่เกิดขึ้นไม่ปะโยยครั้ง นอกจากนี้ยังอาจเป็นเครื่องชี้ถึงความต้องการที่จะให้มีระเบียบวินัยเข้มงวดกว่าข้ออ้างที่อ้างเพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ และไม่รุนแรงกล้ายเป็นปัญหาที่รุนแรงและยากแก่การแก้ไข

4. ประวัติการทำงานของลูกจ้าง เป็นระยะเวลาภาระงานเท่าใดที่ลูกจ้างทำงานกับองค์การ และการดำเนินงานกับองค์การนั้นมีคุณภาพอย่างไร สำหรับการละเมิดกฎข้อบังคับทั้งหลาย การลงโทษจะรุนแรงมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับประวัติการทำงานของลูกจ้างผู้นั้นด้วย การละเมิดข้อบังคับเกิดขึ้นโดยลูกจ้างซื่อสัตย์ ก. ซึ่งทำงานกับองค์การมาเป็นเวลา 3 เดือน จะได้รับการลงโทษแตกต่างจากการละเมิดกฎข้อบังคับคล้ายคลึงกันซึ่งกระทำขึ้นโดยลูกจ้างซื่อสัตย์ ข. โดยเป็นลูกจ้างที่พิสูจน์ได้ว่าเป็นลูกจ้างประจำเดือนเดือน เป็นเวลามากกว่า 20 ปี

5. ปัจจัยที่มีความต่อเนื่องกัน มีเหตุการณ์อะไรที่ต่อเนื่องกันและเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือไม่ นักเรียนที่ไม่สามารถเขียนรายงานส่งให้อาจารย์ได้ภายในเวลาที่กำหนดซึ่งมีสาเหตุมาจากการที่บิดาของตนถึงแก่กรรม ควรที่จะได้รับการผ่อนผันกรุณามากกว่านักเรียนอีกคนหนึ่งที่ไม่ทำ เพราะว่าใช้เวลาไปเที่ยวกับเพื่อนหรือแอบลอกของเพื่อนนักเรียนคนอื่นมาส่งเป็นต้น ดังนั้น จึงสมควรต้องพิจารณาด้วยว่าการที่ลูกจ้างไม่ปฏิบัติตามระเบียบวินัยนั้นมีปัจจัยอะไรที่ต่อเนื่องถึงกัน

6. สภาพการณ์ทางสังคม ฝ่ายบริหารได้ใช้ความพยายามเริ่มแรกมากน้อยแค่ไหนในการศึกษาบุคคลซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาในเรื่องกฎระเบียบและขบวนการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันตลอดถึงผลของการกระทำความผิด ความรุนแรงเข้มงวดของระเบียบมีผลสะท้อนต่อชีวิตความรู้สึกความสามารถที่ผู้กระทำความผิดยึดถือตามพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าท่านเป็นมาตรฐานขององค์การ ในข้อนี้มีความแตกต่างจากข้อ 4 คือลูกจ้างที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่จะมีความคุ้นเคยต่อมารฐานเหล่านี้น้อยกว่าลูกจ้างอีกคนหนึ่งที่ทำงานมานานแล้วในองค์การกว่า 20 ปี นอกจากนี้แล้วองค์การ

ที่มีกฎหมายบังคับโดยเขียนขึ้นอย่างมีแบบแผนเป็นทางการเพื่อปักครองความประพฤติของลูกจ้าง จะมีความสมเหตุสมผลในการใช้บังคับแก่ผู้กระทำการผิดตามกฎหมายบังคับมากกว่าอีกสองกรณี ซึ่งมีกฎหมายบังคับซึ่งเขียนขึ้นโดยไม่มีระเบียบแบบแผนอย่างเป็นทางการหรือเขียนขึ้นมาอย่างคลุมเครื่อไม่ชัดเจน

7. ประวัติการปฏิบัติเกี่ยวกับภาระเบนวันขององค์การ การกระทำการผิดที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันเท่าที่ผ่านมาหรือการปฏิบัติอย่างไรภายในแผนก ภายในองค์การทั้งหมด องค์การมีขบวนการต่าง ๆ ในเรื่องระเบียบวินัยอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ เมื่อมีการกระทำการผิดเกิดขึ้นภายในหน่วยงานหนึ่งจะต้องมีวิธีการปฏิบัติในการลงโทษที่เหมือนกันกับที่เคยปฏิบัติมาแล้วกับลูกจ้างคนอื่นที่อยู่ในหน่วยงานอื่นภายในองค์การทั้งนี้เพื่อให้เกิดความยุติธรรม

8. ความเกี่ยวพันกันกับลูกจ้างคนอื่น ๆ ระเบียบวินัยที่เลือกมาันจะมีผลสะท้อนอะไรต่อคุณงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน จะซึ่งให้เห็นได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้นถึงการปฏิบัติบางอย่างที่มีต่อลูกจ้างถ้าหากปรากฏว่าผลทางหน้าที่การงานที่เป็นหลักสำคัญ ๆ ไม่ดีต่อลูกจ้างคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงานนั้น ผลลัพธ์สุดท้ายอาจเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงปัญหาระเบียบวินัยที่มีอยู่อย่างแอบ ๆ และง่าย ๆ ให้กลายเป็นปัญหาที่นำไปด้วยการบริหาร

9. การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ถ้าลูกจ้างตัดสินใจนำเอกสารใดของตนไปร้องเรียนต่อผู้บริหารระดับสูง ท่านจะมีประจักษ์พยานชี้แจงว่าการตัดสินใจของท่านเป็นไปอย่างยุติธรรม แล้วตามนั้นอย่างไร ในกรณีลูกจ้างท้าทายการลงโทษตามระเบียบวินัยเป็นสิ่งจำเป็นที่ท่านจะต้องมีข้อมูลไว้พร้อมเพื่อยืนยันว่าได้ปฏิบัติไปตามความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติกับกรณีอื่น ๆ และมีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงกว่าท่านจะให้ความสนับสนุนต่อการตัดสินใจของท่าน การลงโทษตามระเบียบวินัยจะไม่มีกำหนดมากพอถ้าผู้กระทำการผิดเชื่อว่าเขามาสามารถทำการท้าทายและสามารถประ深加工ความสำเร็จได้ด้วย

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นปัจจัยสำคัญ ๆ ซึ่งสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการกำหนดลงโทษต่อผู้กระทำการผิด ส่วนการกำหนดลงโทษซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาโดยยึดถือเป็นนโยบายจะได้กล่าวในตอนต่อไปดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการกำหนดลงโทษซึ่งฝ่ายบริหารต้องพิจารณา (General Guidelines in Administering Discipline)

ได้มีการเสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ออยู่ตลอดเวลาในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าการกำหนดลงโทษสำหรับผู้ที่ฝ่าฝืนระเบียบวินัยสมควรที่จะมีการจัดการอย่างใดโดยสรุปแล้วข้อเสนอแนะเหล่านี้มีดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรเป็นไปในลักษณะที่ให้ผู้ทำความผิดได้ปรับปรุงแก้ไขมากกว่าที่จะเป็นในลักษณะการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยจะไม่มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทำการลงโทษ จุดมุ่งหมายที่สำคัญคือแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องของลูกจ้าง โดยที่การลงโทษถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำในขั้นตอนสุดท้ายเท่านั้น ดังนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่องค์การควรคำนึงถึงจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายของการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยให้ชัดเจนด้วย

2. การปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยแบบเพิ่มการลงโทษมากขึ้นเรื่อย ๆ การปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบวินัย ถึงแม้ว่าจะได้มีการปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้วก็ตาม แต่ก็มีความจำเป็นที่จะต้องผันแปรไปตามเหตุการณ์ สิ่งจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติคือเพิ่มการลงโทษมากขึ้นเรื่อย ๆ เฉพาะการทำความผิดที่รุนแรงมากที่สุดเท่านั้นจึงจะถูกลงโทษรุนแรงเช่น ไล่ออกจากงานถึงแม้จะเป็นครั้งแรกก็ตาม โดยปกติแล้วการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยจะเป็นไปในลักษณะเพิ่มโทษมากขึ้นเรื่อย ๆ จะเริ่มกันโดยใช้เตือนในขั้นที่ 1 คือเตือนด้วยวาจา ขั้นที่ 2 เตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นที่ 3 พักงาน ขั้นที่ 4 ตัดเงินเดือน และขั้นที่ 5 ซึ่งเป็นกรณีที่รุนแรงมากที่สุด คือไล่ออก

3. กฏ Hot Stove การบริหารงานขององค์การในด้านเกี่ยวกับระเบียบวินัยพิจารณาได้ในลักษณะเดียวกันกับการไปสัมผัสกับเตาที่มีความร้อน คนเราเมื่อได้สัมผัสกับเตาที่ร้อนจะได้รับการสอนตอบมาทันทีทันใด นั่นก็คือเราจะได้รับความร้อนตอบทันที ซึ่งหมายถึงว่าเราจะได้รับบทเรียนจากเรื่องนี้เป็นอย่างดี ซึ่งหมายถึงว่าอะไรจะเกิดขึ้นถ้าได้ไปสัมผัสถูกที่เตาที่ร้อน นั่นก็คือเราจะได้รับผลกระทบกลับมาทันที และในที่สุดแล้วผลของมันก็จะอยู่ในลักษณะไม่เป็นส่วนบุคคล (impersonal) โดยไม่คำนึงถึงว่าท่านเป็นใคร ถ้าเราได้ไปสัมผัสกับเตาที่ร้อนแล้วผิดเนื้อของเราก็จะไหม้ทันที การเปรียบเทียบระหว่างการสัมผัสด้วยมือที่ร้อนและระเบียบวินัยของฝ่ายบริหารหมายถึงว่าลูกจ้างเมื่อปฏิบัติไม่ถูกต้องหรือฝ่าฝืนต่อระเบียบวินัย

ขององค์การแล้วก็ควรได้รับการตอบสนองอย่างทันทีทันใดจากองค์การโดยการถูกลงโทษตามเหตุผลที่สมควร

ผลกระทบของการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยจะลดน้อยลงไปเมื่อเวลาจะห่วงการกระทำความผิดและการตัดสินลงโทษยึดนานออกไป ถ้าหากว่ามีการทำความผิดไว้ และได้รับการลงโทษเร็วมากขึ้นเท่าไร ก็จะทำให้ลูกจ้างเชื่อมโยงการที่ตนถูกลงโทษตามระเบียบวินัยเข้ากับการกระทำความผิดมากยิ่งขึ้นมากกว่าที่จะเชื่อมโยงเข้าถึงตัวฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ลงโทษ ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่สุดที่บวนการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยควรทำคือควรเริ่มต้นทันทีหลังจากที่ได้รับทราบถึงการกระทำความผิดนั้น การที่ต้องให้มีการปฏิบัติเรื่องระเบียบวินัยทันทีนี้จะไม่มีผลต่อความรับร้อนที่เกินควรไป ถ้ากรณีที่ยังไม่สามารถสืบทราบข้อเท็จจริงทั้งหมดได้ ผู้บริหารอาจสั่งให้พักงานไว้เป็นการชั่วคราวเพื่อรอการตัดสินในขั้นสุดท้ายต่อไป

ผู้บริหารอาจใช้วิธีเตือนล่วงหน้าก่อนที่จะได้มีการปฏิบัติต่ำแยการลงโทษอย่างเป็นทางการในขั้นแรก ซึ่งหมายถึงว่าลูกจ้างจะต้องทราบถึงกฎระเบียบทององค์การและยอมรับพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐานขององค์การ การลงโทษฐานฝ่าฝืนระเบียบข้อบังคับโดยทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกว่ามีความยุติธรรมต่อตนเองจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการตักเตือนให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการกระทำความผิดที่เกิดขึ้นนั้นจะนำไปสู่การที่จะต้องถูกลงโทษและเมื่อทราบดีแล้วว่าการลงโทษตามระเบียบวินัยนั้นจะมีผลเป็นประการใด

การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อลูกจ้างนั้น ฝ่ายบริหารจำเป็นที่จะต้องทำให้การปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีการปฏิบัติกันกับการละเมิดกฎหมายบังคับในลักษณะที่ไม่มีความสม่ำเสมอแล้ว กฎหมายบังคับก็จะไม่เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ขั้นตอนกำลังใจจะลดน้อยลงและลูกจ้างจะเกิดความสงสัยและไม่แน่ใจในความสามารถของฝ่ายบริหาร ผลลัพธ์ขององค์การจะเกิดความเสียหายขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการไม่มั่นคงและขาดหลักประกันของลูกจ้าง ลูกจ้างทั้งหมดต้องการทราบว่ามีพฤติกรรมอะไรบ้างในองค์การซึ่งได้รับอนุญาตให้สามารถทำได้ การที่จะทราบได้ดีนั้นก็โดยดูว่าฝ่ายบริหารจะปฏิบัติอย่างไร ถ้านาย ข.และนาย ค.พูดคุยกันในระหว่างการทำงานโดยไม่สนใจในการทำงานและนาย ก.ถูกเรียกมาดำเนินการด้วยนัยความไม่ถูกต้องก็เป็นการกระทำการที่ไม่ถูกต้อง แต่ไม่ได้หมายความว่าจะต้องปฏิบัติกับทุกๆ คนให้เหมือนกัน แต่เป็นการทำให้ฝ่ายปฏิบัติในเรื่องเกี่ยวกับระเบียบวินัยโดยให้เกิดความยุติธรรมอย่างแท้จริงและทำให้ลูกจ้างจ้างรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรม

ข้อเสนอแนะประการสุดท้ายซึ่งมาจากกฎ Hot Stove คือการทำให้ระเบียบวินัยเป็นไปในลักษณะไม่เป็นแบบส่วนตัว การลงโทษคร่าวที่จะเกี่ยวข้องกับการกระทำผิดที่เกิดขึ้นไม่ใช่เกี่ยวกับลักษณะส่วนตัวของผู้กระทำผิด หมายถึงว่าระเบียบวินัยควรให้เป็นไปตามการกระทำความผิดที่ลูกจ้างได้ทำขึ้นไม่ใช่ขึ้นอยู่กับตัวลูกจ้างผู้นั้นในฐานะเป็นผู้บริหารสมาคมที่จะให้ชัดเจนว่าการตัดสินความผิดเพื่อลงโทษนั้นพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินที่มีลักษณะเป็นการส่วนตัวเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของลูกจ้าง ผู้บริหารควรจะลงโทษ เพราะเนื่องจากมีการกระทำความผิดกฎระเบียบไม่ใช่เนื่องจากตัวบุคคล และลูกจ้างทั้งหมดที่ได้กระทำความผิดลงไปต้องเป็นที่คาดการณ์ได้ว่าจะต้องถูกลงโทษ นอกจากนี้เมื่อมีการลงโทษเกิดขึ้นแล้ว ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามทุกทางที่จะล้มเหลวในการแก้ไข ผู้บริหารควรพยายามปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยต่อลูกจ้างในลักษณะเดียวกันกับที่ได้ปฏิบัติต่อความผิดที่เกิดขึ้นก่อนหน้านั้น

การปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Disciplinary Actions)

โดยที่ร่างไว้เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยจะมีอยู่ 4 ขั้นตอนตามลำดับคือ เตือนด้วยวาจา เตือนโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ให้พักงาน และไล่ออก นอกจากนี้ยังมีอีก 2 ขั้นตอน เพิ่มขึ้นมาหลังจากให้พนักงานคือ ปลดออกจากตำแหน่ง (Demotion) และตัดเงินเดือน (Pay cuts)

1. การเตือนด้วยวาจา (Oral Warning) วิธีที่นิมนโนลที่สุดในการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยคือการเตือนด้วยวาจา การกระทำด้วยวิธีนี้จะได้ผลดีที่สุดถ้าเหตุการณ์นั้นมีลักษณะเป็นการส่วนตัวและเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารควรเริ่มต้นด้วยการพูดกับลูกจ้างให้เข้าใจถึงกฎระเบียบที่ได้มีการฝ่าฝืนและปัญหาต่าง ๆ ที่อาจตามมาซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำความผิดในครั้งนี้ ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกจ้างมาทำงานสายเป็นประจำ ผู้บริหารควรจะย้ำถึงกฎระเบียบท่ององค์กรว่าจะต้องมาทำงานและนั่งประจำที่ โดยเริ่มทำงานในเวลา 8.30 น. และต่อจากนั้นก็ชี้แจงให้เข้าใจชัดเจนต่อไปว่าการฝ่าฝืนกฎระเบียบนี้ทำให้ลูกจ้างคนอื่น ๆ ต้องแบกภาระงานมากยิ่งขึ้นและทำให้ขบวนกำลังใจของแผนกลดต่ำลง ภายหลังจากที่ได้ชี้แจงปัญหาให้เข้าใจชัดเจนแล้ว ผู้บริหารควรจะอนุญาตให้ลูกจ้างแสดงการต่อตืบและพิจารณาดูว่าลูกจ้างทราบปัญหานี้หรือไม่ ลูกจ้างแสดงเหตุผลอันสมควรอย่างใดบ้างเพื่อแก้ตัวในพฤติกรรมครั้งนี้ ลูกจ้างมีแผนการณ์อย่างใดบ้างเพื่อแก้ไขพฤติกรรมของตน

ภายหลังจากที่เปิดโอกาสให้ลูกจ้างแสดงความคิดเห็นกรณีนี้แล้ว ผู้บริหารจะต้องตัดสินว่าลูกจ้างได้เสนอวิธีการแก้ปัญหาที่พอเพียงหรือยัง ถ้าไม่เป็นไปตามนี้แล้ว ผู้บริหารควรที่จะสั่งการโดยมีการปรึกษาหารือให้มีการช่วยเหลือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ออกไปจากการเพื่อป้องกันความเดือดร้อนที่อาจเกิดขึ้นได้อีก เมื่อได้ตกลงถึงวิธีการแก้ปัญหาแล้ว ผู้บริหารควรมั่นใจว่าลูกจ้างได้เข้าใจอย่างถ่องแท้และรับรู้แล้ว และมีการติดตามดูผลของการตักเตือนด้วยว่าจะว่าจะมีปัญหาใดเกิดขึ้นอีกหรือไม่

ถ้าปรากฏว่าการเตือนด้วยความสามารถใช้อย่างได้ผล ก็จะหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงโหงอย่างเป็นทางการที่จะต้องทำในขั้นต่อไป แต่ถ้าลูกจ้างไม่สามารถปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นผู้บริหารก็จำเป็นต้องพิจารณาวิธีการที่รุนแรงมากขึ้น ขั้นตอนสุดท้ายของการเตือนด้วยว่าจ้างนี้จะเป็นการดีถ้าจะทำเป็นบันทึกไว้ช่วยวาระเกี่ยวกับการลงโทษครั้งนี้และใส่ไว้ในแฟ้มของลูกจ้างผู้นั้น ควรมีการระบุถึงวัตถุประสงค์ วันที่ และผลของการสัมภาษณ์กับลูกจ้าง เมื่อลูกจ้างแสดงว่าได้แก้ไขความไม่ถูกต้องนี้แล้วจึงจะดึงเอกสารดาษบันทึกการตักเตือนด้วยว่าจ้างนี้ออกไปจากแฟ้ม

2. การเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร (**Written Warning**) ขั้นตอนที่ 2 ในขั้นตอนการระเบียบวินัยที่ดำเนินไปเป็นขั้นลำดับต่อมาของการเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร โดยแท้จริงแล้วขั้นตอนนี้เป็นแบบที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรกของขั้นตอนการในเรื่องระเบียบวินัย ทั้งนี้ เพราะว่าการเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องรวมอยู่ในแฟ้มทางการของลูกจ้าง การกระทำในขั้นตอนนี้ไม่เพียงแต่การให้คำตักเตือนต่อลูกจ้างเท่านั้น แต่ยังส่งสำเนาต่อไปให้แก่แผนกบุคลากรด้วยเพื่อเก็บไว้เป็นประวัติการทำงานของลูกจ้างผู้นั้นอย่างไรก็ตาม การดำเนินการก่อนที่จะมีการเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรจะมีลักษณะเช่นเดียวกับการเตือนด้วยว่าจ้าง คือลูกจ้างจะได้รับคำชี้แจงถึงการกระทำการผิดนั้น ผลที่จะเกิดขึ้นมาอันเนื่องจากการกระทำการผิดนั้น ความแตกต่างมีเพียงว่าลูกจ้างจะได้รับคำอภัยถ้าว่าจะมีการออกคำตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษรต่อลูกจ้างผู้นั้น ต่อจากนั้นผู้บริหารก็จะเขียนคำตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร ระบุถึงปัญหา ก្មោចបังคับที่มีการฝ่าฝืน การยอมรับทราบของลูกจ้างผู้นั้น ว่าจะแก้ไขพฤติกรรมของตน และผลที่จะเกิดภายหลังเนื่องจากความผิดที่อาจเกิดขึ้นอีก (Deviant behavior)

3. การพักงาน (**Suspension**) การพักงานเป็นขั้นตอนของการดำเนินการในเรื่องระเบียบวินัยขั้นสุดมา โดยปกติจะใช้เมื่อได้ดำเนินการขั้นตอนแรก ๆ ไปแล้วยังไม่ได้ผลตามที่ต้องการ มีข้อยกเว้นคือเมื่อมีการสั่งพักงานโดยไม่มีการเตือนด้วยว่าจ้างหรือด้วยลายพักษณ์อักษรมาก่อนหน้านี้ กรณีเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้บางโอกาสถ้าการกระทำการผิดนั้นมีลักษณะที่รุนแรงมากพร้อม

การสั่งพักงานอาจมีระยะเวลาเพียง 1 วันหรือเป็นเวลาหลาย ๆ อาทิตย์ การให้พักงานมีระยะเวลาเกินกว่า 1 เดือนขึ้นไปมักจะไม่ค่อยมี องค์กรบางแห่งจะไม่นำข้อตอนนี้มาใช้ เพราะอาจมีผลในทางลบต่อทั้งบริษัทและลูกจ้าง มองจากทัศนะขององค์กรการสั่งพักงานหมายถึง การที่องค์การต้องสูญเสียลูกจ้างไปในช่วงระยะเวลาที่ได้สั่งพักงาน ถ้าลูกจ้างผู้นั้นเป็นผู้ที่มีฝีมือซึ่งไม่สามารถหามาแทนใหม่ได้ในช่วงขณะนั้นหรือเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการทำงานซึ่งมีความซับซ้อน ในช่วงระหว่างที่ถูกสั่งพักงานนั้นอาจมีผลกระทบอย่างรุนแรงในแผนที่ทำงานอยู่หรือต่อการดำเนินงานขององค์การ ถ้ามองดูในด้านทรัพยากรุ่นของลูกจ้าง การถูกสั่งพักงานอาจมีผลต่อการกลับเข้ามาทำงานต่อของลูกจ้างผู้นั้น โดยลูกจ้างผู้นั้นอาจมีความรู้สึกที่เป็นไปในทางลบต่อความรู้สึกของตนเอง และเพื่อร่วมงานคนอื่น ๆ จะมองดูลูกจ้างผู้นั้นไปทางที่ไม่ดีผิดไปกับตอนก่อนที่จะถูกสั่งพักงาน

คำถามที่ตามมาคือทำไม่ฝ่ายบริหารจึงพิจารณาว่าการสั่งพักงานลูกจ้างจึงเป็นมาตรการในการดำเนินงานเรื่องของระเบียบวินัย คำตอบต่อคำถามนี้คือการสั่งพักงานในระยะสั้นโดยไม่มีการจ่ายเงินเดือนให้มีแนวโน้มที่จะกระตุนให้ลูกจ้างที่ทำความผิดได้รู้สึกประวัติความผิดซ้ำมากขึ้นที่จะทำความผิดซ้ำอีก อาจเป็นการช่วยทำให้ลูกจ้างมีความรู้สึกแผลมากขึ้นว่าฝ่ายบริหารต้องทำเช่นนี้เพื่อกระตุนลูกจ้างให้เกิดความเข้าใจในเรื่องการยอมรับความผิดชอบต่อการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎข้อบังคับขององค์การ

4. การโยกย้ายตำแหน่ง (Demotion) ถ้าการสั่งพักงานยังไม่ได้ผลและฝ่ายบริหารมีความต้องการหลีกเลี่ยงในการที่สั่งให้ลูกจ้างที่ทำความผิดออกจากงาน ทางเลือกสามารถทำได้โดยการสั่งย้ายตำแหน่งใหม่ อย่างไรก็ตามสิงสำคัญคือองค์กรส่วนมากมักไม่นิยมใช้วิธีการย้ายตำแหน่งเป็นมาตรการในเรื่องระเบียบวินัย ที่เป็นเช่นนี้เพราะอาจเกิดแนวโน้มที่จะทำให้ไม่เพียงแต่เป็นการลดขวัญกำลังใจของลูกจ้างที่ถูกลงโทษเท่านั้นแต่ยังเป็นการลดขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างกับการลงโทษคนอื่น ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้ว อีกด้วย คือจะไม่มีลักษณะเป็นการชั่วคราว การสั่งพักงานเป็นการลงโทษที่ติดตัวอยู่ตลอดไป ต่อผู้ที่ถูกลงโทษ และจะมีผลทำให้เกิดผลกระทบท่อนกวางออกไปต่อแรงกระดันในการทำงานของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

ถ้าการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยได้กำหนดให้มีการย้ายตำแหน่งสำหรับลูกจ้างผู้ที่ละเมิดระเบียบวินัย ข้อสำคัญที่ฝ่ายบริหารควรนำมาพิจารณาคือ

(1) เป็นที่เห็นได้ชัดเจนว่าลูกจ้างมีความสามารถที่จะดำเนินงานของตนต่อไปได้

(2) ฝ่ายบริหารเห็นว่าเป็นไปโดยถูกต้องตามกฎหมายและหลักจรรยาบรรณซึ่งเป็นการดีกว่าการไล่ออกจากการงาน (ตัวอย่างเช่น ลูกจ้างที่มีอายุการทำงานในองค์กร 30 ปี)

(3) มีความเชื่อว่าการโยกย้ายตำแหน่งจะเป็นกระตุนให้ลูกจ้างระมัดระวังตัวมากยิ่งขึ้นต่อการกระทำความผิด

โดยสรุปแล้วการโยกย้ายตำแหน่งงานเป็นขั้นตอนการปฏิบัติเรื่องระเบียบวินัยที่ทำให้เกิดการวิจารณ์ไปในหมู่ลูกจ้างว่า ลูกจ้างที่ถูกสั่งโยกย้ายตำแหน่ง เพราะได้กระทำความผิดขึ้นในองค์กร บัญชาดีขอรับประทานด้วยความสามารถปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้นและป้องกันไม่ให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นอีกในกรณีที่ตนต้องการที่จะทำงานต่อไปอีก pragti ในกรณีเช่นนี้ฝ่ายบริหารไม่มีความตั้งใจที่จะให้ลูกจ้างที่ทำความผิดออกจากงาน

5. การตัดเงินเดือน (Pay cut) การตัดเงินเดือนเป็นทางตือกทางหนึ่งซึ่งมักจะไม่ค่อยนิยมใช้กัน เพราะมีผลสะท้อนทำให้ขวัญกำลังใจของลูกจ้างลดลง แต่ถ้าไม่มีทางเลือกอื่นอีกแล้วก็ต้องนำวิธีมาใช้ เช่นแทนที่จะปลดลูกจ้างที่ทำความผิดออกจากงาน ทางองค์การเลือกใช้วิธีตัดเงินเดือนแทน

มองดูในด้านทรรศนะของฝ่ายบริหาร การปลดออกจากงานหมายถึงการที่องค์การต้องสูญเสียลูกจ้างที่เคยผ่านประสบการณ์ในการทำงานและมีความชำนาญในงานที่เคยทำประจำ การทดสอบโดยการจ้างคนใหม่ในอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า แต่มีความจำเป็นต้องเสียเวลาอบรมฝึกสอนงานที่จะต้องทำต่อไปอีก เมื่อพิจารณาดูในด้านของต้นทุน-กำไรแล้ว อาจดูว่าฝ่ายบริหารได้รับประโยชน์ต่อการประหยัดค่าจ้าง และต้นทุนในการฝึกอบรมคนงานใหม่ โดยสามารถทำได้ด้วยการตัดเงินเดือนลูกจ้างที่กระทำความผิด และประหยัดเงินลงทุนที่องค์การได้เรียนรู้อยแล้วจากบุคคลผู้นั้น และต่อมาถ้าปรากฏว่าลูกจ้างที่ทำความผิดเปลี่ยนความประพฤติได้ ก็สามารถออกคำสั่งยกเลิกการตัดเงินเดือนนั้นได้

6. การไล่ออก (Dismissal) การลงโทษขั้นสุดท้ายคือการไล่ลูกจ้างที่ทำความผิดออกจากงาน การไล่ออกควรจะใช้เฉพาะในกรณีที่การทำความผิดนั้นมีความรุนแรง นอกจากนี้ อาจนำมาใช้เมื่อปรากฏว่าลูกจ้างมีความประพฤติที่ไม่ดี เช่นมีพฤติกรรมขัดขวางต่อการดำเนินงานของแผนกหรือขององค์การเป็นต้น

การตัดสินใจไล่ออกนี้ควรจะได้มีการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ สำหรับบุคคลส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดแล้วการถูกไล่ออกจากงานถือว่าเป็นการทำลายขวัญของคนงานอย่างรุนแรง ส่วนลูกจ้างที่ทำงานอยู่กับองค์การเป็นระยะเวลานานและมีสำหรับผู้ที่มีอายุเกิน 50 ปีแล้ว อาจเป็นการลำบากที่จะหาคนงานใหม่หรือจัดหาคนงานใหม่โดยจัดให้มีการอบรมซึ่งจะต้องเสียค่าใช้จ่ายที่แพง นอกจากนี้ปล่อยบริหารควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้ว่าการไล่ลูกจ้าง

ออกจะต้องปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับของกฎหมายมีกำหนดไว้เกี่ยวกับ การที่จะให้ลูกจ้างออกจากงาน และมีการกระทำผิดบางอย่างซึ่งกฎหมายระบุไว้ไม่ให้ทางฝ่าย นายจ้างถือเป็นเหตุให้ลูกจ้างออกจากงานได้ โดยสรุปแล้วสิทธิในการทำงานได้รับความคุ้มครอง ในลักษณะเช่นเดียวกับสิทธิของบุคคลในการยืดครองทรัพย์สิน

ประเภทของปัญหา	การทำความผิดที่ไม่รุนแรง	การทำความผิดที่รุนแรง
การมาทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ความเบื่อหน่ายที่เป็นนิสัย - การขาดงานโดยไม่มีสาเหตุ - การขาดงานโดยไม่ได้รับอนุญาต 	
พฤติกรรมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่เชื่อฟังกฎหมายข้อบังคับเรื่อง ความปลอดภัย - ดื่มสุราในระหว่างงาน - บกพร่องในหน้าที่การทำงาน - หลับในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ - ไม่รายงานอุบัติเหตุ - เล่นการพนันในระหว่างการทำงาน - ทะเลาะวิวาท - เล่นม้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ทำลายทรัพย์สินขององค์กร
ความไม่ซื่อสัตย์	<ul style="list-style-type: none"> - การลงเวลาทำงานแทนที่ - ปกปิดการทำงานที่บกพร่อง การกระทำอันเป็นการลับล้างคำสั่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ขโมยทรัพย์สินขององค์กร - แจ้งประวัติการจ้างทำงานที่ไม่ตรงความจริงโดยเจตนา
การกระทำที่เกิดภายในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - การถูกหมายยึดค่าจ้างหรือ ทรัพย์สิน - ทำงานให้กับบริษัทที่เป็นคู่แข่งขัน 	<ul style="list-style-type: none"> - การดำเนินการประท้วงโดยไม่มีอำนาจ - การกระทำความผิดทางอาญา

รูป 8-2 การจัดแบ่งประเภทของปัญหารื่องระเบียบวินัย

สรุป

ขั้นตอนการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยเริ่มจากการตักเตือนด้วยวาจา ตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร จนถึงการพักงาน และถ้ามีความจำเป็นก็สั่งให้ออกจากงาน นอกจากนี้แล้วฝ่ายบริหารอาจพิจารณาการใช้วิธีโยกย้ายตำแหน่งและตัดเงินเดือนแทนการให้ออกจากงาน

ตามปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยในลักษณะที่เป็นขั้นตอนตามที่กล่าวมานี้ ความรุนแรงของการลงโทษจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ถ้ามีการทำความผิดเกิดซ้ำขึ้นอีก ปกติแล้วสำหรับการทำความผิดที่เกิดขึ้นครั้งแรกจะมีผลทำให้มีการลงโทษโดยการสั่งพักงานหรือแม้แต่ให้ออกจากงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการกระทำความผิด เนื่องจากการกระทำความผิดเป็นการกระทำที่รุนแรงกว่าอย่างอื่น ถ้าจะให้มีการลงโทษให้เหมาะสมกับการกระทำความผิด วิธีปฏิบัติในการลงโทษโดยการข้ามขั้นตอนแรกไปเลยก็ได้

ตามรูป 8-2 เป็นการแยกให้เห็นถึงประเภทของความผิดที่ไม่รุนแรงและประเภทที่รุนแรง การแยกให้เห็นความแตกต่างกันนี้ทำให้ฝ่ายบริหารสามารถกำหนดนโยบายการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยที่ถูกต้องและยุติธรรม ตัวอย่างเช่นลูกจ้างซึ่งเพิ่งเพิ่งทำความผิดที่ไม่รุนแรง เป็นครั้งแรกอาจใช้วิธีการตักเตือนด้วยวาจา แต่ถ้ามีความผิดเกิดขึ้นเป็นครั้งที่ 2 อีกอาจมีผลทำให้ต้องลงโทษตักเตือนโดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร และถ้ายังทำผิดอีกต่อไปลงโทษในขั้นที่รุนแรงต่อไป สำหรับการทำความผิดถ้าเป็นความผิดที่รุนแรงอาจใช้วิธีการลงโทษโดยการสั่งให้พักงานทันที ช่วงระยะเวลาการพักงานขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ได้ทำให้เกิดความผิดขึ้น

วิธีการปฏิบัติตามที่กล่าวมาข้างบนนี้เป็นวิธีการที่มีเหตุผลพอสมควรและถือเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันเป็นส่วนใหญ่ การตัดสินลงโทษจะใช้วิธีใดจะเปลี่ยนแปลงไปตามประเภทของการกระทำความผิดและความผิดที่ลูกจ้างผู้นั้นกระทำการเป็นความผิดที่เกิดขึ้นครั้งแรก ครั้งที่สองหรือครั้งที่สามตัวอย่างเช่นองค์กรอาจใช้วิธีการตักเตือนถ้าเป็นการขาดงานโดยไม่ขออนุญาต (Unreused absence) ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก แต่ถ้าเป็นความผิดที่เกิดขึ้นจากการไม่ยอมโดยเกิดขึ้นครั้งแรกก็เป็นการลงโทษโดยการให้ออก (Dismissal) ส่วนความผิดอื่นๆ จะได้รับการลงโทษต่างๆ กันแล้วแต่จะปฏิบัติกันในแต่ละองค์กร เช่นถ้าเป็นความผิดที่เกิดจากการนอนหลับเป็นครั้งแรกในระหว่างเวลาทำงาน องค์กรบางแห่งอาจใช้วิธีการตักเตือน องค์กรบางแห่งสั่งให้พักงาน และองค์กรบางแห่งอาจมีคำสั่งให้ออกจากงาน

การกำหนดระเบียบวินัยสำหรับกลุ่มลูกจ้างพิเศษ (Disciplining Special Employee Groups)

ตามที่กล่าวมาแสดงว่าองค์การควรปฏิบัติต่อลูกจ้างทั้งหมดเหมือนกัน นอกจากนี้ยังมีกลุ่มลูกจ้างบางกลุ่มจำเป็นต้องปฏิบัติเป็นกรณีแตกต่างกัน เพราะว่ามีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนของลูกจ้างคนอื่น ๆ ในตอนต่อไปนี้จะได้พิจารณาต่อไปอีกถึงการปฏิบัติเรื่องระเบียบวินัยซึ่งจำเป็นต้องใช้กับลูกจ้างที่มีสหภาพแรงงานและลูกจ้างอาชีพ (Unionized and professional employees)

ลูกจ้างที่มีสหภาพแรงงาน (Unionized Employees) เมื่อลูกจ้างเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานจะมีการร่วมมือกันเจรจาหารือว่าฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างเพื่อทำความตกลงกัน ข้อตกลงนี้จะเป็นเรื่องการอภิภูมิคุ้มครองสหภาพแรงงาน นอกนี้ยังระบุขั้นตอนการปฏิบัติในเรื่องระเบียบวินัยและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติถ้าหากว่าลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานได้รับการลงโทษที่ไม่สูงต้องแต่ไม่ดูดีธรรม

วัตถุประสงค์สำคัญที่นำมาถวายในที่นี่ก็เพื่อที่จะให้ทราบว่าขั้นการดังกล่าวมี อิทธิพลต่อการดำเนินการ ในเรื่องปัญหาเกี่ยวกับระเบียบวินัยในระหว่างลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน โดยจะมีการระบุถึงวิธีการปฏิบัติถ้ามีการละเมิดกฎหมายบังคับและจะมีการทำโทษกันอย่างใด ประการสำคัญที่ต้องพิจารณาคือการทำโทษโดยมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้นเท่าใด (เช่นการสั่งพักงานหรือให้ออกจากงาน) มักจะได้รับการคัดค้านมากยิ่งขึ้นเท่านั้นจากฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงาน

ส่วนมากแล้วการร่วมมือกันเจรจาเพื่อทำความตกลงกันระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างมักจะเป็นการกระตุ้นเพื่อให้ลูกจ้างอยู่ภายใต้ระเบียบวินัยตามเหตุผลที่ลูกจ้างต้องสมควร การกำหนดระเบียบวินัยสำหรับลูกจ้างที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานมักจะโน้มเอียงไปในทางแบบเป็นทางการหรือกึ่งกฎหมาย (Quasi-legal) มากกว่าลูกจ้างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน

ลูกจ้างที่มีลักษณะเป็นงานอาชีพ (Professional Employees) ลูกจ้างที่มีลักษณะเป็นงานอาชีพ เช่น วิศวกร นักบัญชี นักวิทยาศาสตร์ ผู้ชำนาญงานคอมพิวเตอร์ จะมีปัญหาปฏิบัติเรื่องระเบียบวินัยที่แตกต่างออกไป เนื่องจากมีลักษณะเป็นงานอาชีพซึ่งต้องอาศัยความชำนาญงานที่สูง ดังนั้นจึงทำให้เกิดความลำบากหากในหน่วยงานต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน แต่ส่วนใหญ่จะ

ทำให้องค์การต้องขาดความเชื่อถือและเสียภาพพจน์ที่ดีไปแก่ลูกค้า หน่วยงานของรัฐบาล แหล่งทางวัตถุดิบ (Supplier) และในด้านการแข่งขันกับคู่แข่งขันรายอื่น

ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มีการเสนอแนะว่าฝ่ายบริหารต้องใช้ความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัยของลูกจ้างที่มีลักษณะงานเป็นงานอาชีพเมื่อเทียบกับการปฏิบัติกับลูกจ้างที่ไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน องค์การอาจจดทะเบียนกับคนใหม่เพื่อแทนคนเก่าที่ได้ให้ออกไปพร้อมกับวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเลิกจ้างและการเสนองานบริการแก่บุคคลภายนอกแทน (Outplacement Service)

การที่องค์การมีความต้องการจะเลิกจ้างพนักงาน ทางองค์การอาจแจ้งให้ลูกจ้างยื่นใบลาออกเองโดยสมัครใจด้วยตนเอง ถ้าลูกจ้างไม่ได้ใช้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่หรือทำให้งานที่ปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จ ฝ่ายบริหารอาจมีวิธีการปฏิบัติโดยเริ่มติดตามผลการทำงานทางด้านอาชีพนั้นอย่างใกล้ชิด ใช้วิธีกดันไม่ให้เข้าร่วมในการประชุมที่มีความสำคัญ และมอบหมายให้ไปทำงานในประเภทที่มีลักษณะน่าเบื่อและไม่มีการท้าทาย ซึ่งเป็นวิธีการปฏิบัติของฝ่ายบริหารเพื่อต้องการให้พนักงานผู้นั้นนั่นทราบถึงท่าทีของฝ่ายบริหาร ถ้าพนักงานผู้นั้นประสบความสำเร็จ ลูกจ้างผู้นั้นสามารถหางานได้ใหม่และได้รับข้อเสนอผลสุดท้ายที่ออกมายจะเหมือนกันเช่นเดียวกับการไล่ออกจากงานนั้นเอง แต่เท่ากับเป็นการรักษาหน้าโดยทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายองค์การ

แนวปฏิบัติอีกวิธีหนึ่งที่ใช้แทนวิธีการปฏิบัติเรื่องการไล่ออกคือการให้คำปรึกษาภายนอกองค์การ เช่น รับเชิญเป็นวิทยากรในการอภิปรายต่าง ๆ หรือเป็นที่ปรึกษา ซึ่งการกระทำนี้จะช่วยเป็นการประชาสัมพันธ์ตัวพนักงานต่อบุคคลภายนอก การให้คำปรึกษานี้เป็นการแนะนำการเขียนประวัติย่อที่หันสมัย การจัดลำดับของการติดต่อ การเตรียมตัวเพื่อการสัมภาษณ์และการประเมินงานที่ได้รับการเสนอ

เป็นธรรมด้อยุ่งที่ในระหว่างที่เป็นที่ปรึกษาหรือให้บริการภายนอกองค์การรวมทั้งกำลังหางานทำใหม่ พนักงานก็ยังคงได้รับเงินเดือนสม่ำเสมอตามที่เคยได้รับมาการนำไปให้บริการภายนอกคล้าย ๆ กับการเลิกจ้าง ซึ่งทำให้การลาออกจากพนักงานง่ายขึ้นในทางตรงกันข้ามการเลิกจ้างต่อกับการให้บริการภายนอกองค์การตรงที่ว่า การให้บริการภายนอกนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องมีส่วนในการหางานบริการต่าง ๆ ให้ ซึ่งทำให้เสียค่าใช้จ่ายสูงประมาณ 10–15 เปอร์เซ็นต์ของค่าจ้างพนักงานทั้งปีรวมค่าใช้จ่ายจริงที่ต้องจ่ายด้วย การกระทำเช่นนี้ถือว่าเป็นการบีบมนุษยธรรมต่อพนักงาน และการที่ฝ่ายบริหารใช้วิธีให้พนักงานเสนอบริการแก่บุคคลภายนอกนั้น เท่ากับนายจ้างได้ให้พนักงานคนนั้นออกจากงานทางอ้อม

บ่าวณานุกรรม

ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี การบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง,
กรุงเทพมหานคร, 2522.

Edwin B. Flippo *Principles of Personnel Management*, McGraw-Hill Book Company, 1971.

Stephen P. Robbins *Personnel : The Management of Human Resources*, Prentice Hall Inc.,
Englewood Cliffs, N.M. 07632, 1982.

Wayne F. Casio, Elias M. Awad *Human Resources Management: an Information System,
Approach*, Reston Publishing Company, Inc., A Prentice-Hall Company, Reston
Virginia 22090, 1981.

Sayles/Strauss *Managing Human Resources*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs,
New Jersey 07632, 1981.