

# KỶ LUẬT TRONG DOANH NGHIỆP LÃNH ĐẠO CẦN NĂM VỮNG

“Kỷ luật” – một khái niệm khô khan nhưng lại là phẩm chất không thể thiếu để đảm bảo thành công cho bất cứ cá nhân, tổ chức, doanh nghiệp nào. Một cá nhân không thể thành công nếu từng ngày anh ta bỏ qua các mục tiêu phấn đấu trong cuộc sống, công việc và cô lập mình trong những mớ nhu cầu hỗn độn và tính khí lười nhác. Một tổ chức/ doanh nghiệp không thể đạt mục tiêu doanh thu, lợi nhuận nếu từng nhân viên không bám sát kế hoạch, chiến lược đặt ra, có trách nhiệm cam kết trong công việc và tuân thủ quy trình lao động.

Tài liệu này sẽ cung cấp cho bạn một cái nhìn tổng quan nhất về kỷ luật, mục đích của kỷ luật là gì, các khía cạnh khác nhau của kỷ luật nhân viên và làm thế nào để thiết lập kỷ luật trong doanh nghiệp thông qua những con số sau đây:

- 2 loại kỷ luật doanh nghiệp
- 5 mục tiêu của kỷ luật doanh nghiệp
- 3 vai trò kỷ luật đối với doanh nghiệp
- 3 yếu tố là nguyên nhân của sự vô kỷ luật
- 7 nguyên tắc cốt lõi của kỷ luật
- 4 đặc trưng của kỷ luật doanh nghiệp
- 2 hình thức kỷ luật khi nhân viên vi phạm
- 5 bước thiết lập kỷ luật doanh nghiệp
- 5 yếu tố cần xem xét khi kỷ luật

## 1. Kỷ luật là gì?

Kỷ luật là những hành động theo kế hoạch, mục tiêu đã đề ra trước đó, bất kể bạn đang ở trong hoàn cảnh nào, cảm xúc cá nhân ra sao. Kỷ luật sẽ khiến bạn hy sinh những khoái cảm và vui thú hiện tại để đạt được điều quan trọng hơn. Trong công việc, tính kỷ luật giúp nhân sự làm tốt công việc, nghiêm túc và có trách nhiệm hơn. Kỷ luật có thể do bản thân tự đề ra, hoặc do doanh nghiệp quy định trước đó nhằm thống nhất quy trình hoạt động chung.

## 2. Kỷ luật trong doanh nghiệp

Là hành vi có trật tự của các thành viên trong việc tuân thủ các quy tắc và quy định của tổ chức vì họ mong muốn hợp tác hài hòa trong việc chuyển tiếp kết thúc mà nhóm có. Lý do cơ bản khi áp dụng các hình thức kỷ luật trong doanh nghiệp là để ngăn chặn hoặc sửa chữa những tình huống bất lợi cho công ty. Về cơ bản, kỷ luật là một hình thức đào tạo nhân sự.

Mọi tổ chức đều muốn nhân viên của mình hành vi phù hợp với hệ thống đã quy định để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Nếu không có kỷ luật, sẽ xảy ra sự hỗn loạn, sai sót, tham nhũng và phản kháng trong tổ chức. Nói tóm lại kỷ luật ngụ ý sự vâng lời, trật tự và duy trì sự phục tùng đúng đắn của con người trong một tổ chức.

Có hai khái niệm về kỷ luật: khái niệm tích cực và khái niệm tiêu cực.

- Kỷ luật tích cực có nghĩa là các cá nhân tự ý thức và có trách nhiệm tuân thủ các quy tắc và quy định của tổ chức đề ra. Điều này hoàn toàn có thể đạt được khi quản lý áp

dụng các nguyên tắc của động lực tích cực cùng với sự lãnh đạo phù hợp. Kỷ luật tính cực liên quan mật thiết đến việc tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp mà trong đó các nhân viên tự hình thành các quy tắc cho bản thân mình.

- Kỷ luật tiêu cực, mặt khác, được gọi là kỷ luật trừng phạt. Theo đó những hình phạt sẽ được áp dụng nhằm buộc người lao động phải tuân theo các quy định vốn có của doanh nghiệp. Tất nhiên mục tiêu của việc này là nhằm đảm bảo nhân viên không vi phạm hoặc tái phạm quy định tổ chức. Những hành động của kỷ luật tiêu cực có thể là phạt tiền, khiển trách, giáng chức, sa thải,...

Có hai loại kỷ luật phổ biến:

## 2.1 Kỷ luật tích cực

Về bản chất, kỷ luật tích cực nhấn mạnh khái niệm kỷ luật tự giác hoặc tự kiểm soát. Nó giúp doanh nghiệp sở hữu một bầu không khí tin tưởng lẫn nhau và tất cả nhân viên đều phấn đấu vì mục tiêu chung. Trong đó tất cả nhân viên hiểu các quy tắc của công ty cũng như các mục tiêu tổ chức và cố gắng đạt được chúng. Nghĩa là họ hiểu rõ và nắm được các chính sách của doanh nghiệp, những gì mình được mong đợi và cần phải làm.

Kỷ luật tự giác khi được phát triển từ bên trong sẽ hình thành nên tinh thần làm việc và tinh thần đồng đội, trở thành một văn hóa tích cực của doanh nghiệp. Đó cũng là điều mong muốn của các nhà lãnh đạo để điều hành một tổ chức thành công.

Một vài gợi ý để thiết lập môi trường kỷ luật tích cực:

- Thiết lập một bộ chính sách tiêu chuẩn, công bằng, hợp lý, thực tế và được truyền đạt rõ ràng tới mọi nhân viên, đảm bảo mọi người đều hiểu rõ và nắm được chúng.
- Khi một quy tắc hoặc một tiêu chuẩn có hiệu lực, toàn bộ nhân viên sẽ phải tuân thủ nó mà không có ngoại lệ.
- Mặc dù các quy tắc tồn tại, mọi người nên hiểu rằng nếu một vấn đề cá nhân hoặc một tình huống xảy ra làm cho quy tắc này trở nên đặc biệt khắc nghiệt, quy tắc có thể được thay đổi hoặc một ngoại lệ sẽ xảy ra - đó là sự linh hoạt và điều này phải được công khai trước nhân viên.
- Nhân viên cần nhận thức được rằng họ có thể nói lên sự không hài lòng của bản thân với bất kỳ quy tắc hoặc tiêu chuẩn nào mà họ cho là không hợp lý cũng như với điều kiện làm việc mà họ cảm thấy nguy hiểm, khó chịu hoặc không thực hiện được.
- Nhân viên cần hiểu rõ hậu quả của việc phá vỡ một quy tắc mà không được phép.
- Thành lập một bộ phận tư vấn, giải đáp khi các quy tắc được tuyên bố và áp dụng.
- Nhà quản lý cũng cần có sự công nhận với thành quả đạt được, độ tin cậy và lòng trung thành của nhân viên. Nghe có vẻ không liên quan nhưng khi nhận được cả những phản hồi tốt, những góp ý tiêu cực sẽ được nhân viên chấp nhận và tiếp thu tốt hơn rất nhiều.

## 2.2 Kỷ luật tiêu cực

Nói chung, kỷ luật tiêu cực được hiểu là một loại kiểm soát hoặc hạn chế quyền tự do của một nhân viên. Mục tiêu là sử dụng kỷ luật trừng phạt hoặc cưỡng chế là để đảm bảo rằng nhân viên không vi phạm các quy tắc và quy định được hình thành bởi tổ chức. Nếu nhân viên không tuân thủ các quy tắc, các hình thức kỷ luật sẽ được đưa ra. Nỗi sợ bị trừng phạt sẽ khiến nhân viên trở lại đúng hướng và cố gắng không tái phạm nữa.

Điều đáng nói ở đây là kỷ luật tiêu cực không thể loại bỏ hành vi vi phạm của nhân viên mà chỉ có thể đàn áp nó. Kỷ luật tiêu cực đòi hỏi sự giám sát thường xuyên nên gây lãng phí thời gian. Mặt khác, các hình phạt của kỷ luật tiêu cực cũng thường gây ra cảm xúc phẫn nộ và thù địch của nhân viên nếu như họ cảm nhận được việc áp dụng kỷ luật chỉ mang lại ý nghĩa duy nhất là kiểm soát và trừng phạt.

### 3. Mục tiêu của kỷ luật doanh nghiệp

- Có được sự sẵn sàng chấp nhận thực hiện mọi quy tắc, quy định hay những thủ tục của nhân viên để đạt được các mục tiêu của tổ chức.
- Phát triển giữa các nhân viên một tinh thần khoan dung và mong muốn tự rèn luyện bản thân.
- Đưa ra những phương hướng để nhân viên quyết định hành vi của cá nhân hoặc trách nhiệm trong các công việc của tổ chức.
- Tăng hiệu quả và tinh thần làm việc của nhân viên để năng suất của họ được đẩy mạnh, chi phí giảm và chất lượng sản xuất được cải thiện.
- Tạo ra một bầu không khí tôn trọng con người hoặc tôn trọng các mối quan hệ.

Kỷ luật là điều cần thiết cho sự vận hành trơn tru của một tổ chức để duy trì. Không có kỷ luật, doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển.

Sự thành công của bất kỳ quy tắc kỷ luật nào đều phụ thuộc vào mức độ hợp tác giữa người sử dụng lao động và người lao động; dựa trên niềm tin vào động cơ của người khác; về việc thực hiện nghĩa vụ, về thái độ giác ngộ của nhà quản lý đối với nhân viên của mình và hiệu quả vượt trội của nó đối với các tổ chức.

### 4. Vai trò kỷ luật trong doanh nghiệp

Chúng ta dễ dàng nhận thấy ngay cả trong một gia đình hoặc một tổ chức nhỏ cũng đều phải có những quy tắc hay nguyên tắc nhất định để có thể hòa hợp và tồn tại ổn định, vậy thì chắc chắn một doanh nghiệp sở hữu nhiều cá nhân cũng không thể hoạt động trơn tru nếu như không có kỷ luật.

Tầm quan trọng của kỷ luật được thể hiện ở 3 khía cạnh: cá nhân, đội nhóm và toàn tổ chức:

- Từ quan điểm của một cá nhân:

- Kỷ luật cung cấp sự an toàn cho cá nhân trong tổ chức
- Tăng cường hiệu suất làm việc.
- Thúc đẩy rèn luyện năng lực bản thân và tạo ra cảm giác hài lòng với chính mình.

- Từ quan điểm của một nhóm làm việc:

- Đảm bảo đội ngũ làm việc nhóm hiệu quả và gắn kết hơn
- Bầu không khí kỷ luật là chìa khóa cho sự tiến bộ của toàn đội ngũ.
- Đảm bảo năng suất cao hơn, thúc đẩy trách nhiệm từ các cá nhân hoàn thành công việc để đạt mục tiêu của toàn nhóm nhanh và dễ dàng hơn.
- Nâng cao tinh thần và động lực cho nhân viên.

- Từ quan điểm của một tổ chức:

- Đảm bảo năng suất và chất lượng cao hơn.
- Giúp một tổ chức đạt được lợi nhuận tối đa.
- Đạt được lợi ích toàn diện tốt hơn.
- Kiểm soát được sự lãng phí và tối ưu hóa những chi phí của doanh nghiệp.
- Phát triển và củng cố văn hóa doanh nghiệp

## 5. 3 yếu tố gây ra sự vô kỷ luật

### 5.1 Chính doanh nghiệp gây ra sự vô kỷ luật trong nhân viên của mình

Ngay từ bước tuyển nhân sự, doanh nghiệp đã không đánh giá được các đặc điểm tính cách ở ứng viên như thái độ hợp tác, lòng vị tha, tính ham học hỏi,... dẫn đến việc một số nhân viên sau khi đi làm thì bắt đầu bộc lộ những khía cạnh tính cách tiêu cực, điển hình là coi thường những quy định của tổ chức, có thể thách thức bất kỳ quyết định nào từ quản lý, từ đó dần vi trở thành một người vô kỷ luật.

Một doanh nghiệp thiếu đi bộ quy tắc ứng xử sẽ khiến nhân viên mất phương hướng về hành vi, điều này trực tiếp gieo nên những hạt giống vô kỷ luật trong tổ chức.

Khi một nhân viên làm việc ở một lĩnh vực mình không phù hợp, công việc đối với họ sẽ trở nên vô vị, những hành động thiếu trách nhiệm xảy ra là điều khó tránh khỏi.

Với việc đi theo chủ nghĩa độc đoán và không đủ năng lực quản lý, nhà lãnh đạo sẽ trở nên không còn đáng tin trong mắt cấp dưới của mình, điều này trực tiếp gây nên sự vô kỷ luật giữa các nhân viên.

Việc sử dụng thái quá và bừa bãi các quy tắc kỷ luật sẽ gây nên tác dụng ngược đối với nhân viên, từ đó sự vô kỷ luật sẽ hình thành trong một nhóm người luôn có động thái và suy nghĩ phản động.

Một số nhà quản lý thường sử dụng phương pháp thiết lập mạng lưới gián điệp. Điều này vô hình trung biến bầu không khí làm việc trở nên khó chịu vì sự chia rẽ nội bộ giữa các nhân viên.

Việc đánh giá hiệu suất thiên vị của các nhà quản lý dựa trên một vài khía cạnh như tín ngưỡng, màu sắc, giới tính, tôn giáo hay khu vực sinh sống sẽ thúc đẩy cảm giác tòi tệ và bất công giữa các nhân viên, đỉnh cao của điều này là cách xử sự vô kỷ luật.

Thiếu cơ chế giải quyết khiếu nại sẽ làm nản lòng, gây thất vọng và mất lòng tin của nhân viên đối với nhà quản lý - tất nhiên cũng là lí do gây ra sự vô kỷ luật.

### 5.2 Yếu tố cá nhân

Đặc trưng của một tổ chức là sở hữu nhiều nhân sự, chính vì thế việc khó tồn tại mặt bằng chung trong chấp hành kỷ luật giữa các nhân viên là điều hết sức bình thường. Sự khác biệt cá nhân thường do phương pháp giáo dục, kinh nghiệm, giá trị, thái độ, niềm tin, trí thông minh, tính cách, v.v... Điều này khiến các nhân viên có cách cư xử khác nhau trong một tổ chức.

Một số đặc điểm cá nhân dẫn đến hành vi vô kỷ luật:

Các cá nhân có tính cách khác người, không theo khuôn mẫu thường có xu hướng không tuân theo quy định, vi phạm kỷ luật của tổ chức

Nhận thức của mỗi cá nhân về sự khen thưởng và kỷ luật khác nhau nên phản ứng với việc đó cũng khác nhau. Khi phần thưởng không tương xứng với kỳ vọng của một người, họ sẽ cảm thấy thất vọng và có xu hướng hành động vô kỷ luật

Tính cách mỗi người khác nhau, đạo đức công việc cũng sẽ khác nhau. Những người sở hữu giá trị đạo đức cao sẽ có xu hướng làm việc với sự cam kết cao hơn. Ngược lại, phẩm chất đạo đức thấp sẽ khiến nhân viên không tôn trọng với công việc và tổ chức của họ, hành vi tiêu cực là điều chắc chắn xảy ra.

### 5.3 Yếu tố môi trường

Tổ chức là một phần nhỏ của xã hội. Chính vì thế, môi trường xã hội là một yếu tố quan trọng hình thành tính kỷ luật cho các tổ chức. Sự vô kỷ luật xuất hiện trong gia đình, trong đơn vị giáo dục, hệ thống chính trị, các tổ chức tôn giáo,.. vô hình trung tạo ra một cái bóng khó chấp nhận trong các tổ chức.

## 6. Nguyên tắc cốt lõi của kỷ luật

Các biện pháp kỷ luật có tác động nghiêm trọng đến nhân viên do đó chúng nên được dựa trên những nguyên tắc nhất định để tạo ra sự công bằng và nỗ lực của nhân viên hoặc tổ chức.

Càng nhiều sự thống nhất càng tốt: Tất cả các quy tắc nên được bàn luận, thống nhất và quyết định của ban lãnh đạo và cả đại diện nhân viên.

Tất cả các quy tắc nên được xem xét và điều chỉnh lại định kỳ để đảm bảo rằng chúng vẫn luôn phù hợp, hợp lý và hữu ích với tổ chức.

Các quy tắc phải được thực thi một cách thống nhất khi có hiệu lực. Chúng phải được áp dụng mà không có ngoại lệ.

Hình phạt cho bất kỳ vi phạm quy định nào phải được nêu rõ trước.

Cần hết sức nhấn mạnh để đảm bảo rằng các hành vi xâm phạm không được cho phép.

Nếu việc vi phạm một quy tắc nhất định xảy ra thường xuyên; cần được điều tra và nghiên cứu cẩn thận để tìm ra nguyên nhân của sự vi phạm đó.

Xác định rõ ràng và quy định chính xác về việc kháng cáo của nhân viên. Bản chính sách kỷ luật cần được đề cập rõ ràng trong sổ tay nhân viên.

## 7. Đặc trưng của kỷ luật trong doanh nghiệp

Ngay lập tức - Hình phạt cho hành vi vi phạm phải là hành động kỷ luật ngay lập tức.

Nhất quán - Cần có sự nhất quán cao trong một hệ thống kỷ luật, từ văn bản chính thức cho đến những cảnh cáo bằng lời nói, từ nhà lãnh đạo cho đến những nhà quản lý tầm trung.

Khách quan - Sự khách quan nên được duy trì bằng cách kiềm chế cảm xúc cá nhân hay những đánh giá chủ quan.

Cảnh báo trước - Một hệ thống kỷ luật sẽ được đưa ra nhằm thông báo trước cho nhân viên về việc không tuân thủ theo các tiêu chuẩn của hành vi và quy tắc ứng xử trong một tổ chức.

## 8. Hình thức kỷ luật nhân viên

Suy cho cùng, mục đích của kỷ luật là mong muốn nhân viên thay đổi hiệu suất làm việc, cống hiến và hành vi hiện tại. Điều này yêu cầu nhân viên phải nhận thức được hiệu suất, sự cống hiến và các chuẩn mực hành vi hiện tại của mình đang như thế nào so với mong muốn của tổ chức.

### 8.1 Kỷ luật nhẹ

#### a. Khiển trách bằng miệng

Người giám sát hoặc quản lý khi thấy hành vi vi phạm có mức nghiêm trọng nhẹ thì có thể đưa ra lời cảnh cáo bằng cách bày tỏ sự không tán thành của bản thân trong hành vi của nhân viên. Ví dụ bắt gặp nhân viên ngủ trong giờ làm việc hoặc hút thuốc tại nơi làm việc. Cảnh báo bằng lời nói phải luôn luôn được thực hiện một cách bình tĩnh, khách quan và riêng tư.

Nên có một quản lý hoặc một người khác chứng kiến buổi tường trình và cảnh cáo. Buổi nói chuyện nên được ghi lại bằng một văn bản chính thức hoặc ghi chú trong hồ sơ nhân sự của nhân viên.

#### b. Khiển trách bằng văn bản

Bước này thường đi sau một cảnh báo bằng lời nói. Người quản lý gửi một văn bản cảnh cáo đến nhân viên vi phạm và yêu cầu nhân viên giải thích về hành động của mình (trực tiếp bằng lời hoặc văn bản trả lời). Một bản sao tường trình sẽ được gửi đến phòng nhân sự. Đây là quy trình phổ biến ở nhiều tổ chức.

Cảnh cáo bằng văn bản thường yêu cầu nhân viên ký tên và thừa nhận việc đã nhận được cảnh cáo, bất kể họ có đồng ý với nội dung cảnh cáo hay không. Nếu nhân viên từ chối ký, người quản lý hoặc giám sát viên khác nên được gọi làm nhân chứng để quan sát rằng nhân viên đã được đưa ra cảnh cáo và từ chối ký tên và nhân chứng đó nên ký vào cảnh cáo.

Một văn bản cảnh cáo đầy đủ phải bao gồm tối thiểu các yếu tố sau:

- Ngày cảnh cáo
- Tên nhân viên
- Tên của người quản lý hoặc người giám sát quản lý cảnh cáo
- Mô tả chi tiết về hành vi vi phạm hoặc thực hiện không đầy đủ của nhân viên
- Ngày xảy ra hành vi vi phạm
- Chữ ký của người quản lý hoặc người giám sát

- Chữ ký nhân viên
- Chữ ký của nhân chứng, nếu nhân viên từ chối ký
- Kế hoạch chính thức tùy thuộc vào tính chất và mức độ nghiêm trọng của hành vi phạm tội.

Một kế hoạch kỷ luật chính thức có thể bao gồm các yếu tố bổ sung sau đây, cụ thể là:

- Một tuyên bố về chính sách, quy tắc hoặc thực tiễn đã bị vi phạm.
  - Các bước mà nhân viên đồng ý tuân theo để khắc phục sự cố hoặc đáp ứng mức độ làm việc, sự cống hiến hoặc hành vi chuẩn mực.
  - Cam kết hỗ trợ của người quản lý hoặc giám sát sẽ thực hiện.
  - Khung thời gian cần tuân thủ để đạt được mục tiêu đã thống nhất
  - Hậu quả sẽ xảy ra nếu mục tiêu không đạt trong khung thời gian quy định.
- c. Kỷ luật bằng cách đình chỉ

Được áp dụng với các hành vi vi phạm nhẹ. Việc đình chỉ có thể kéo dài một vài ngày. Nhân viên vẫn được trợ cấp sinh hoạt phí trong thời gian đình chỉ và hầu hết lương cũng sẽ không được trả.

Trong một vài trường hợp đặc biệt, người quản lý có thể yêu cầu nhân viên một ngày nghỉ việc mà vẫn được trả lương - như một cách khuyến khích nhân viên nghỉ về việc làm của bản thân và tự đưa ra cam kết với bản thân. Tuy nhiên, việc này có thể bị hiểu lầm thành một phần thưởng trực tiếp cho hành vi kém chuẩn mực, và có thể gây tác dụng ngược. Vì lý do này, hầu hết các nhà tuyển dụng thường áp dụng biện pháp đình chỉ mà không trả lương.

Một số nhà lãnh đạo sẽ áp dụng đình chỉ ngay từ đầu tiên vi phạm và sa thải nhân viên ở lần vi phạm tiếp theo, trong khi những người khác sẽ cho nhân viên cơ hội cải thiện hiệu suất và hành vi với nhiều lần đình chỉ, lần sau lại lâu hơn và cuối cùng mới là sa thải.

#### d. Mất đặc quyền

Một số đặc quyền như ưu tiên phân công công việc, nghỉ phép, giờ giấc linh hoạt, lựa chọn thiết bị làm việc,... có thể bị thu hồi trong một khoảng thời gian nhất định.

#### e. Phạt tiền

Một khoản khấu trừ được áp dụng cho một số hành vi vi phạm gây ra thiệt hại hàng hóa, máy móc, hay một số tài sản của công ty hay đền bù số tiền bị mất do hạch toán sai.

#### f. Chuyển đơn vị công tác

Một nhân viên cũng có thể được chuyển đến một nơi xa hơn hoặc một bộ phận khác do hành vi của mình. Việc này chắc chắn đã được trao đổi bởi các đơn vị hoạt động với nhau trong một mạng lưới các chi nhánh. Các tổ chức phi chính phủ rất hay áp dụng hình thức kỷ luật này.

## 8.2 Kỷ luật nghiêm trọng

### a. Cắt giảm lương

Việc cắt giảm lương của nhân viên áp dụng đối với các hành vi vi phạm liên quan đến thiệt hại hoặc mất mát tài sản. Các khoản lỗ được thu hồi từ tiền lương của nhân viên.

#### b. Giáng chức

Khi nhân viên chứng tỏ mình không phù hợp với công việc hiện tại mình đang nắm giữ, họ bị hạ cấp xuống một công việc thấp hơn với mức lương và trách nhiệm thấp hơn. Điều này ảnh hưởng nghiêm trọng về tinh thần và động lực của nhân viên.

#### c. Đình chỉ tạm thời chờ kết luận từ điều tra

Nó được áp dụng cho hành vi nghiêm trọng. Tiền lương thường xuyên bị giữ lại trong suốt thời gian điều tra. Việc đình chỉ thậm chí có thể kéo dài hơn vài tháng cho đến khi hoàn thành cuộc điều tra. Nhân viên chỉ được trợ cấp sinh hoạt phí trong thời gian đình chỉ.

#### d. Sa thải

Dành cho hành vi vi phạm nghiêm trọng liên quan đến liêm chính, đạo đức nghề nghiệp,.. Việc sa thải cũng đi liền với việc danh tiếng bị ảnh hưởng, họ có thể sẽ gặp khó khăn khi xin việc ở nơi khác.

Trước khi quyết định sa thải một nhân viên, quản lý cần xem lại hồ sơ nhân sự và tất cả các tài liệu liên quan để xác định việc sa thải có thực sự cần thiết không. Ngoài ra cần đảm bảo rằng các nhân viên có vị trí tương tự cũng được áp dụng khung kỷ luật tương tự trong quá khứ.

Một số hành vi nghiêm trọng cho phép các doanh nghiệp sa thải nhân viên:

- Hành vi bạo lực hoặc đe dọa bạo lực
- Sử dụng ma túy và đồ uống có cồn trong khi làm nhiệm vụ
- Tàng trữ vũ khí trên công ty hoặc khi đang công tác
- Bỏ qua các quy tắc và quy định an toàn
- Trộm cắp, phá hủy tài sản của doanh nghiệp hoặc cố ý làm sai lệch tài liệu
- Từ bỏ công việc (cố ý mất liên lạc trong 3 ngày liên tiếp).

## 9. 5 bước thiết lập kỷ luật doanh nghiệp

### 9.1 Bước 1: Nắm được những gì pháp luật quy định về kỷ luật doanh nghiệp

Kỷ luật có thể được tạo dựng dưới nhiều hình thức, tùy thuộc vào vấn đề và mức độ thường xuyên xảy ra. Những điều này được thống nhất bởi lãnh đạo cấp cao và có hiệu lực trong phạm vi riêng doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, có những quy định được pháp luật bao quát rộng rãi về quyền hạn và lợi ích của cả hai phía - doanh nghiệp và nhân viên.

Ví dụ như Bộ Luật Lao Động được Quốc hội thông qua năm 2012 bao gồm 242 điều luật áp dụng cho mọi đối tượng là người lao động Việt Nam; người học nghề, tập nghề và người lao động khác; người sử dụng lao động; người lao động nước ngoài làm việc tại Việt Nam và các cơ quan, tổ chức, cá nhân khác có liên quan trực tiếp đến quan hệ lao động.

Nắm rõ các điều luật này giúp bạn chủ động tránh được mọi rắc rối liên quan tới vấn đề pháp lý, có thể phát sinh trong một số trường hợp như:



- Nhân viên muốn huỷ hợp đồng trước thời hạn
- Nhân viên yêu cầu được tăng lương, giảm giờ làm
- Nhân viên muốn khởi kiện vì cho rằng bị bóc lột sức lao động
- Nhân viên đòi quyền lợi khi ốm đau, sinh đẻ
- Nhân viên còn yếu kém, không phù hợp với văn hoá công ty,...

## 9.2 Bước 2: Thiết lập các quy tắc rõ ràng cho nhân viên

Có một vài quy tắc tại nơi làm việc phổ biến nên đưa vào sổ tay nhân viên:

- Về việc chấm dứt hợp đồng lao động
- Về trang phục tại nơi làm việc
- Về bộ quy tắc ứng xử nhân viên
- Về năng suất và đạo đức làm việc
- Về các hành vi bất hợp pháp

Mọi quy định trong doanh nghiệp cần được ban hành trực tiếp tới nhân viên dưới dạng văn bản có giá trị pháp lý

## 9.3 Bước 3: Thiết lập các quy tắc rõ ràng cho nhà quản lý cấp trung

Là người nắm quyền cao nhất trong doanh nghiệp, nhà lãnh đạo còn cần quan tâm tới việc thực thi kỷ luật của các nhà quản lý cấp trung - là cấp dưới của bạn.

Trên thực tế, các nhà quản lý có phong cách lãnh đạo khác nhau: một người có thể nghiêm khắc tuyệt đối, và người khác thì khoan dung, mềm mỏng hơn. Điều đó dẫn tới tình huống 2 nhân viên khác phòng ban nhận 2 hình thức kỷ luật khác nhau, cho dù có chung lỗi vi phạm. Có một vài tin đồn tiêu cực lan truyền trong nhân viên bởi sự chênh lệch này. Đó là lý do vì sao tất cả nhà quản lý phải nhất quán trong việc thực thi kỷ luật doanh nghiệp và bình đẳng trong việc xử phạt các cá nhân vi phạm.

Một vài gợi ý để truyền đạt tinh thần này tới các cấp quản lý:

- Thường xuyên tổ chức các khóa on-the-job training (đào tạo tại chỗ) cho các cấp quản lý, trong đó chính sách kỷ luật là một nội dung quan trọng
- Đảm bảo rằng các nhà quản lý không bao giờ đưa ra lời hứa suông với nhân viên về sự cải thiện chất lượng nào đó trong tương lai
- Hãy chú ý đến các vấn đề kỷ luật để đảm bảo tất cả nhân viên đều có cùng trải nghiệm.
- Ban hành một biểu mẫu chung tới tất cả bộ phận trong doanh nghiệp, nếu quy trình của bạn yêu cầu một thông báo bằng văn bản khi có nhân viên vi phạm kỷ luật.
- Có một hệ thống phần mềm cho phép bạn xem lại lịch sử xử phạt nhân viên
- Đánh giá nhân viên 360 độ để hạn chế nhận định chủ quan từ một người

Trong trường hợp xấu nhất, hãy nghiêm túc thi hành kỷ luật người quản lý nếu họ cố tình vi phạm các chính sách chung của công ty.

## 9.4 Bước 4: Quyết định hình thức kỷ luật bạn sẽ áp dụng

Tham khảo các hình thức kỷ luật phía trên để có thể áp dụng trong doanh nghiệp.

Mỗi nhà lãnh đạo đều có phong cách riêng, việc sử dụng cách trừng phạt nghiêm khắc hoặc tạo thêm cho nhân viên cơ hội sửa chữa lỗi lầm là lựa chọn tùy thuộc vào mỗi người, những gì khiến họ hài lòng, và cả những gì họ nghĩ là tốt nhất cho doanh nghiệp.

### 9.5 Bước 5: Lưu trữ tài liệu liên quan tới kỷ luật nhân viên

Nếu việc kỷ luật nhân viên dẫn đến sa thải hoặc có liên quan tới pháp lý, doanh nghiệp cần thiết phải có các tài liệu làm bằng chứng để tránh những rắc rối nảy sinh.

Tài liệu liên quan tới kỷ luật nhân viên bao gồm 2 loại:

- Hồ sơ nhân viên: Đây là tài liệu và ghi chú đã thực hiện và lưu trong hồ sơ nhân viên nhưng không công bố rộng rãi, bao gồm kết quả biểu mẫu đánh giá năng lực nhân viên, lịch sử những lần nhắc nhở bằng lời nói,... có được trong quá trình xử lý kỷ luật. Chúng không có giá trị pháp lý cao như văn bản cảnh cáo chính thức nhưng đủ để thể hiện rằng phía doanh nghiệp đã có động thái tích cực nhưng không được phản hồi.
- Văn bản cảnh cáo: Nếu sử dụng các cảnh báo dưới dạng văn bản, hãy chia sẻ với nhân viên vi phạm một cách riêng tư. Nó là bằng chứng cho thấy quy trình kỷ luật đã diễn ra từ lâu và đang có nguy cơ dẫn tới việc chấm dứt hợp đồng lao động nếu nhân viên không sớm thay đổi.

## 10. 5 yếu tố cần xem xét khi áp dụng kỷ luật

Để đảm bảo sự công bằng trong kỷ luật doanh nghiệp, nhà quản lý cần xem xét đến các yếu tố sau:

- Sự nghiêm trọng của vấn đề: Người quản lý phải đánh giá mức độ nghiêm trọng của sự vi phạm kỷ luật. Ví dụ, quấy rối tình dục thể hiện tính nghiêm trọng hơn nhiều so với việc đi làm muộn.
- Tần suất của vấn đề: Vấn đề đã xảy ra chưa, xảy ra bao nhiêu lần và cách bao lâu lại giữa những lần xảy ra sự vi phạm là những điều cần xét đến, Những vi phạm lần đầu có thể được đánh giá ít nghiêm trọng hơn việc lặp lại vi phạm đến lần thứ 2, thứ 3.
- Ảnh hưởng bởi nguyên nhân khách quan: Đôi khi một vấn đề vi phạm có thể phát sinh ngoài ý muốn của nhân viên. Ví dụ, một nhân viên có thể không xuất hiện trong một cuộc họp quan trọng hay trong buổi đánh giá hiệu suất do gặp tai nạn.
- Minh bạch: Các tổ chức sở hữu bộ nguyên tắc chính thức bằng văn bản sẽ luôn có sự hợp lý hơn trong việc thi hành kỷ luật so với các tổ chức mà các quy tắc ứng xử không chính thức hoặc mơ hồ.
- Thực hành kỷ luật: Phải thiết lập một quy trình trong việc đánh giá các vấn đề kỷ luật. Nên xem xét lại các hình thức áp dụng trước đây đối với các loại vi phạm tương tự để đảm bảo sự công bằng.

### Kết luận

Kỷ luật trong doanh nghiệp không đồng nghĩa với một chế tài xử phạt hay phong cách lãnh đạo chuyên chế (authority-culture). Nó đề cập tới việc làm thế nào để xây dựng được một môi trường làm việc an toàn và thoải mái cho cả nhân viên và nhà quản lý. Kỷ luật doanh nghiệp hoạt động tốt nhất khi đã có sẵn niềm tin giữa nhà quản lý và nhân viên. Nền tảng

này khởi nguồn từ những cuộc giao tiếp rõ ràng và được tra dồi xuyên suốt quá trình làm việc chung trong doanh nghiệp.

Để duy trì trật tự và sự tôn trọng lẫn nhau tại nơi làm việc, một doanh nghiệp cần thiết phải tạo dựng một kỷ luật doanh nghiệp đầy đủ, rõ ràng, hữu ích, chính thống và tuân thủ theo quy định của pháp luật.

Đừng bao giờ coi kỷ luật doanh nghiệp sinh ra để phục vụ việc trừng phạt nhân viên. Hãy minh bạch và rõ ràng mọi quy trình tạo dựng ra nó; và một khi mọi văn bản quy định đã được ban hành, hãy cùng các quản lý cấp dưới và nhân viên của bạn nghiêm túc tuân thủ.

www.eLib.vn