



قضیه:

بعد از سلام و احوالپرسی، هر دو روی مبل‌های هتل نشستیم، به او گفتم: در مورد گفتگوی قبلی راجع به اشکالات موجود در اجرای سیستم تشویق، روی پیشنهاد شما کار شد، در این مدت تلاش کردم تا طرحی عملی برای مقابله با مشکلات مزبور ارائه دهم و به نتایجی هم رسیده‌ام که نظرات شما بسیار مرا در تنظیم این طرح کمک کرد. خوشحال شد و در حالی که خنده بر لب داشت گفت: خیلی از شما متشکرم چرا که این نوع فعالیت‌ها برای بهبود سیستم بسیار لازم و ضروری است و سپس ادامه داد:

«مطلبی را می‌خواهم دوستانه برای شما بگویم که هنوز به کسی نگفته‌ام». من تا چند روز دیگر از این شرکت خواهم رفت. سؤال کردم چرا؟ گفت: مطالبی است که برای شما خواهم گفت.

وقتی در اینجا استخدام شدم فکر می‌کردم کار دلخواهم را یافته‌ام، کار قبلی من نیز به گونه‌ای بود که می‌بایست از خانواده جدا باشم. دو پسر شیطان و یک دختر دارم که تا حدودی نیز موجب اذیت همسرم می‌گردند، ولی با اشتیاق تمام در اینجا شروع بکار کردم، حالا چه مشکلاتی در ابتدای استخدام برای ما پیش آمد و چه دلهره‌هایی داشتیم بماند، قول داده بودند که حداکثر ظرف چهارماه بعد از شروع به کار برای من مسکنی مناسب تهیه خواهند کرد.

دوره آزمایشی را با موفقیت پشت سر گذاشتم و مدیران با مشاهده عملکرد و تمایل و توانایی من شغل فعلی را به من واگذار نمودند که فکر می‌کنم بالاترین شغلی است که می‌توان به فردی با شرایط من ارائه نمود. کیفیت کار من در راه‌اندازی ژنراتورهای جدید مشخص شد، در حالی که اکثر افراد می‌گفتند فلانی نمی‌تواند این کار سنگین را انجام دهد کار بخوبی انجام شد و مدیران نیز اظهار رضایت کردند. در این رابطه با مدیر کارخانه به توافق رسیدیم که چهار نفر از کارگران را که خیلی زحمت کشیده بودند، تشویق کند و اگر شد برای بقیه کارگران نیز چیزی مثل قاب عکس و یا چیز دیگری هدیه بدهیم چون واقعاً کارشان را خیلی خوب انجام داده بودند.

چهار ماه گذشت و از مسکن خبری نشد. دوستان گفتند برو به آنها بگو، گفتم باید خودشان به فکر باشند. چونکه آنها شاهد کیفیت خوب کار و سختکوشی من هستند. ولی باز مدتی گذشت و خبری نشد بالاخره روزی به مدیر شرکت گفتم، «راستی مسأله مسکن من چه می‌شود؟» گفت شما کاری نداشته باش، من حتماً خودم ترتیب آنرا خواهم داد.

CASE STUDY

مطالعه موردی «محک نظریه‌ها در عرصه عمل»

(۲)

قاسم انصاری رنایی



گفتگوی دوستانه با مهندس بینایی

ویژگی‌های فردی:

مدت زمان کارکرد در این سازمان	۱۰ ماه
تجربه کاری مستقیم	۶ سال
سابقه کار	۱۲ سال
سن	۳۵ سال
میزان تحصیلات	مهندس برق
اولین سمت در این سازمان	مسئول برق فشار قوی کارخانه
عملکرد ایشان از نظر کارکنان و مدیران در مورد رفتار، کار و پشتکار، بسیار خوب ارزیابی شده است.	
محل سکونت دائمی:	آذربایجان غربی
محل کارخانه:	یکی از شهرهای استان هرمزگان

چند بار به او مراجعه کردم، همیشه سرش شلوغ بود و قول پیگیری نیز می‌داد. تا اینکه روزی شنیدم در حال عزیمت به خارج از کشور است. در راه با او مواجه شدم، نزدیک ماشین او رفتم، در حالی که در اتومبیل نشسته بود از او راجع به مسکن سؤال کردم، با عجله گفت «خودت پیگیری کن!! ولی اسم شما در کمیسیون وام هست». خیلی ناراحت شدم که پس از این مدت کاری برایم انجام نداده و حالا هم با این حالت می‌گوید برو خودت پیگیری کن!

در رابطه با چهار مورد تشویقی کارگران نیز که توافق کرده بودیم، بعد از مدتها هیچ کاری نکرد و انجام آن هر روز به روز بعد موکول می‌شد. وقتی روی قاب عکس‌ها اصرار کردم، گفت «شما روی این مسائل اصرار نکن، شما این محیط را نمی‌شناسی، اگر به یک عده از آنها چیزی به عنوان تشویقی بدهیم، دیگران نیز می‌خواهند. گفتم خوب چه اشکالی دارد، اگر کار خوبی است، همه هم بخواهند چه مانعی دارد. گفت: به همه شرکت سرایت می‌کند، گفتم باز چه مانعی دارد، کار بدی که نیست، هزینه چندانی هم ندارد. باز با حالت خاصی گفت شما به این کارها کاری نداشته باشید. این برای من کمی سنگین بود که با آن همه تلاش اینگونه قول می‌دهند، و به این شکل نیز پاسخ می‌گویند.

روزی نزد آقای بزرگی مسئول امور سکونت کارکنان رفتم، با او راجع به مسکن صحبت کردم، و گفتم برخی از افراد مشابه من مسکن گرفته‌اند، گفت: آقای بینائی در جریان کارت هستم و حتماً مسکن شما را حل خواهم کرد. یک بار دیگر نیز نزد او رفتم گفت، فلان منزل را برای تو در نظر گرفته‌ام. مدتی گذشت از آن هم خبری نشد. در این مدت مسؤولیت‌های دیگری نیز به آقای بزرگی واگذار شده بود که کاملاً وقت او را می‌گرفت و دیگر کمتر در اتاق کارش حضور پیدا می‌کرد. چند بار مراجعه کردم تا نهایتاً موفق شدم او را ببینم. از او در رابطه با مسکن پرسیدم، در حالی که عصبانی بود و نشان می‌داد که پریشان خاطر است، با لحن خاصی گفت: «آقا هر کس به شما قول داده است، از خود او مسکن بگیرید. من فقط با همین شکل می‌توانم وظیفه خودم را انجام دهم. هر وقت نوبت شما رسید، مسکن به شما داده خواهد شد. این نیز برای من ضربه دیگری بود که بر مسائل موجود می‌افزود.

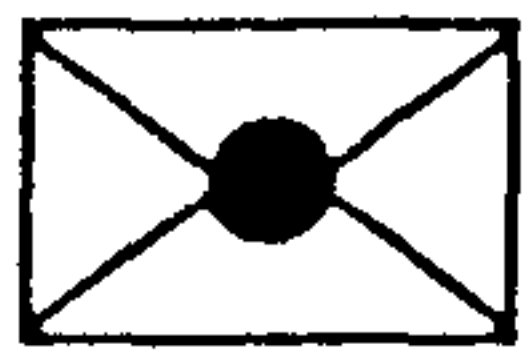
برای شما بگویم که در این کارخانه کارکنان ناراضی هستند، مهندسین، تکسین‌ها و ... من نمی‌دانم در اینجا چه می‌گذرد، کسی نیست به حرف ما گوش دهد، فقط باید کار کرد و کار کرد و این چیزی است که از ما خواسته می‌شود.

بالاخره تصمیم گرفتم با مدیر کارخانه صحبت کنم، استعفایم را نوشتم و به او دادم تا موافقت خود را نسبت به آن اعلان نماید، گفت

چرا می‌خواهی بروی، گفتم، همسرم مریض است، در شهرستان است و اعصابش ضعیف شده است، دیگر نمی‌توانم در اینجا بمانم، گفت، من موافقت نخواهم کرد. گفتم: البته فرقی نمی‌کند چون من تصمیم خودم را گرفته‌ام، منتها اگر موافقت کنید، در موقع رفتن با شما خداحافظی خواهم کرد وگرنه مطمئن باشید برایم مشکلی پیش نخواهد آمد. چون هم کار آزادم را آماده دارم و هم مطمئناً کار دیگری در شهرستان برایم فراهم خواهد شد. لذا مشکلی نخواهم داشت. مهندس بینایی سخنانش را در حالیکه در چهره‌اش کمی نگرانی به چشم می‌خورد، به پایان رسانید. گفتم اگر اجازه دهید، با وجود اینکه من نمی‌توانم تصمیم خاصی بگیرم، ولی به عنوان مشاور در رفتار سازمانی با رئیس کارخانه صحبت کنم. گفت این خیلی خوب است، اما بگذار وقتی من رفتم اینکار را بکن، چون، دو سه روز دیگر خواهم رفت.

سوالات:

- ۱- رابطه انتظارات و توقعات متخصصین از مافوق‌ها را با رضایتمندی آنان در این مطالعه موردی بررسی کنید.
- ۲- عوامل و موانع مؤثر در تصمیم‌گیری آقای مهندس بینایی در ترک شغل او چیست؟ و کدامیک از آنان عامل اساسی بوده و کدامیک تشدید کننده است؟
- ۳- رابطه بین مسؤولیت و اختیار در ارتباط با تشویق کارگران چگونه است؟
- ۴- مدیر کارخانه با آقای مهندس بینایی چه باید بکند؟ چرا؟
- ۵- برای جلوگیری از بروز این وقایع برای متخصصین در مناطق دوردست و با شرایط سخت زندگی چه پیشنهادی دارید؟ دقت کنید که هم از دید مدیران و هم از دید متخصصین قضیه را مورد توجه قرار دهید.



خوانندگان گرامی پاسخ‌های خود را به آدرس:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

ارسال دارند. بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۷۰/۱۲/۱ به دفتر مجله برسد یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهداء می‌شود.

لطفاً در پاسخ‌های خود مطالعه موردی شماره ۲ را حتماً قید فرمائید.