

«کارمند نمونه» یا «واحد نمونه»

نویسنده: مسعود نیکافروز، کارشناس حقوقی مدیریت شعب استان فارس

مشارکت می‌تواند کارآیی و بهره‌وری نیروی کار را افزایش دهد. انتخاب واحد نمونه موجب می‌گردد، ایده مشارکت در سازمان شکل گرفته و کاربردی شود و بدین طریق کارکنان به مزایای کار گروهی نظیر تقویت حس همکاری و مشارکت و ارضای نیازهای گروهی دست می‌یابند.

در هر سازمانی انسانهای با انگیزه‌ای وجود دارند که با انجام وظایف خود موجب توجه مسئولین و مافوق خود می‌شوند. از طرف دیگر سازمان نیز باید به طریقی به اینگونه افراد توجه کند که این امر می‌تواند در قالب ابزارهای سازمانی صورت پذیرد. بدین منظور در حال حاضر در اغلب سازمان‌ها اقدام به انتخاب کارمند، کارگر یا مدیر نمونه می‌نمایند. این اقدام در کنار مفید بودن، نارسایی‌ها و مشکلاتی نیز دارد. نباید فراموش نمود که عملکرد سازمان فردی نیست و هرگونه رشد نیز طبعاً در اثر عملکرد شخصی خاص حاصل نشده است. هر چند ممکن است چنین مشوق‌هایی به صورت مقطعی ایجاد انگیزه نماید اما مشکلاتی را ایجاد خواهد نمود که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

علل دشواری انتخاب افراد نمونه در سازمان

از عللی که انتخاب افراد نمونه در سازمان را با دشواری مواجه می‌سازد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف: انتخاب فرد منتخب در شرایطی میسر است که کلیه کارکنان در یک وضعیت و شرایط یکسان و انعطاف پذیر قرار داشته باشند و نمی‌توان افراد نمونه را به صورت نسبی، مقطعی و آنی انتخاب نمود.

ب: عموماً باید عملکرد فرد را در طول یک زمان طولانی بررسی نمود اما عموماً این موضوع براساس آخرین عملکرد افراد مورد بررسی قرار می‌گیرد. هستند افرادی که دارای عملکرد خوبی بوده‌اند اما نتوانسته‌اند در یک مقطع خاص نظر مسئول خود را جلب نمایند که آثار منفی خود را خواهد داشت (در ادامه به آن اشاره خواهد شد).

ج: عموماً انتخاب فرد نمونه با معیارهای مشخصی نیست، لذا مدیران بالادست بعضاً با دخالت ذهنیت و تسویه حسابهای شخصی، به این مهم دست می‌زنند که طبعاً نارضایتی به دنبال خواهد داشت.

د: افراد انتخاب کننده نگرش نظام یافته ندارند و غافل از این نکته هستند که بعضی معیارها را نمی‌توان به کمیت تبدیل نمود. در سازمان‌ها معیارها به افراد داده می‌شود ولی انتخاب عموماً براساس روند بی معیاری صورت می‌پذیرد.

معایب انتخاب کارمند نمونه

با توجه به توضیحات فوق می‌توان معایب انتخاب کارمند نمونه را به شرح ذیل بیان نمود:

الف: ایجاد روحیه قهرمان پروری در سازمان: در این حالت افراد خاص نبض سازمان را در دست گرفته و تبدیل به قهرمان سازمان می‌شوند. پس از مدتی این انتظار در سازمان و همکاران به وجود می‌آید که بایستی همه مشکلات را آن قهرمانان حل نمایند، که این امر می‌تواند باعث سلب مسئولیت از دیگران شود. باید سعی شود همه همکاران سازمان تبدیل به قهرمان شوند در این صورت سازمان قهرمان می‌شود و از شکل گیری قهرمانان محدود جلوگیری خواهد شد.

ب: تضعیف انگیزه جمعی در کارکنان: هر چه سازمان بیشتر فردی عمل کند، انگیزه جمعی را بیشتر از بین برده است. انتخاب کارمند نمونه موجب می‌شود که هر شخصی، فردی حرکت کند و از سهم شدن در افکار جمعی سازمان دوری کند.

ج: ایجاد تفکر کار شکنی در سازمان: انتخاب کارمند نمونه از جمله عواملی است که تفکر کار شکنی را در سازمان ترویج می‌کند. یعنی زمانی که کارمند، کارگر و یا مدیر نمونه انتخاب شد برای مراحل بعدی این تفکر به وجود می‌آید که به صورت پنهان برای افراد نمونه کار شکنی شود که در کارهای بعدی موفق نشوند.

د: تیرگی روابط کارکنان: در یک مجموعه کاری انتظار می‌رود همگی کارکنان از منافع مادی و معنوی آن به تناسب تلاش، بهره‌مند گردند. در این حالت انتخاب کارمند نمونه و دادن پاداش به وی یعنی استفاده از نتایج کار دسته جمعی به نفع یک فرد و بهره‌مند ساختن یک فرد از مزایا و پاداش معنوی و مادی کار دسته جمعی. این امر باعث تیرگی روابط می‌شود و در ادامه کل مجموعه نسبت به هم روابط غیر دوستانه پیدا می‌کنند.

ه: آخرین اثر، تفکر بد بینی به سازمان است: با توجه به اینکه انتخاب فرد نمونه و اعطای پاداش به یک فرد خاص، یک تصمیم سازمانی است، یک جو بد بینی در سازمان ایجاد شده و باعث جدایی افراد از سازمان و اهداف و سیاستهای آن خواهد شد.

آثار مثبت جایگزینی انتخاب واحد نمونه به جای کارمند

حال که با معایب اینگونه انتخاب آشنا شدیم و جایگزینی واحد نمونه را اصلح دانستیم، بد نیست به آثار مثبت جایگزینی انتخاب واحد نمونه به جای کارمند نمونه نیز اشاره‌ای داشته باشیم.

الف: شکل گیری و کاربردی شدن مشارکت می تواند کارآیی و بهره وری نیروی کار را افزایش دهد. انتخاب واحد نمونه موجب می گردد، ایده مشارکت در سازمان شکل گرفته و کاربردی شود و بدین طریق کارکنان به مزایای کار گروهی نظیر تقویت حس همکاری و مشارکت و ارضای نیازهای گروهی دست می یابند.

ب: روابط کاری بین کارکنان تقویت می گردد و افراد تمایل پیدا می کنند به دور از هرگونه فضای منفی احتمالی حاکم بر سازمان ها برای رسیدن به هدف سازمانی همکاری نمایند.

ج: یکی از اهدافی که سازمان های امروزی به دنبال آن هستند، به وجود آوردن دیدگاه مشترک در واحدهای یک سازمان است که این موضوع با انتخاب واحد نمونه در سازمان عملی می گردد. این دیدگاه نه تنها به تقویت دیدگاه مشترک کمک می کند بلکه انسجام فکری کاری را نیز در سازمان ایجاد خواهد نمود، زیرا فعالیت ها و اقدامات هماهنگ و منسجم، زمانی انجام می شود که دیدگاه مشترکی بر فعالیت های سازمان حاکم باشد.

د: انتخاب واحد نمونه و توجه به عملکرد مجموعه یک واحد باعث ایجاد عدالت سازمانی شده و کارکنان می بینند که مافوق آنها به طور منطقی و عادلانه کارهایشان را ارج می نهند. وقتی یک نفر را از یک مجموعه به عنوان نمونه انتخاب می کنیم بدین معنی است که همکاری دیگران را به نام یک نفر محاسبه کرده ایم، لذا بهتر است مجموعه کارکنان آن واحد به عنوان نمونه انتخاب شوند تا عدالت به صورت نسبی پیاده شود.

ه: ایجاد انگیزه رشد و تقویت اراده یادگیری نیز از آثار مثبت توجه به کل واحد است. در یک سازمان که به امر آموزش تاکید دارد، هر گونه توانایی فردی در جایگاهی قرار می گیرد که می تواند مشکلات سازمان را شناسایی و نسبت به حل آن اقدام نماید و نکته مهم سرایت تجربیات و معلومات فردی به جمع می باشد که افراد در این حالت از آن دریغ نخواهند کرد.

و: با انتخاب فرد نمونه مدیریت جمعی از بین رفته و هماهنگ نمودن کارکنان با یکدیگر کار پیچیده و مشکلی خواهد شد، ولی با انتخاب واحد نمونه می توان با اتکا به نگرش جمعی، مدیریت یکپارچه را ایجاد و کاربردی ساخت. این مدیریت یکپارچه زمانی محقق می شود که همه همکاران به صورت جمعی مورد توجه قرار گیرند و تشویق شوند.

به عنوان نتیجه گیری از این نوشتار کوتاه باید بیان نمود که لازمه استقرار و استمرار یک مدیریت مشارکتی ، علاوه بر ایجاد زمینه های مناسب تعیین کننده مشارکت جمعی ، پیاده سازی یک سیستم عدالت جمعی نیز ضروری است. توجه به جمع می تواند منتهی به شکل گیری مشارکت، تقویت تعهد در سازمان، ایجاد دیدگاه مشترک در کارکنان، عملیاتی شدن عدالت در سازمان و ذاتی شدن مدیریت یکپارچه گردد.