

خانم کریمی در حدود سه سال است که معاون کارشناس ارشد دفتر معاونت منابع انسانی شرکت گرین بوده و پیش از آن نیز چندین سال بعنوان کارشناس بصورت پاره وقت در همین واحد مشغول به کار بوده است. ایشان اخیراً به خاطر شایستگی ها و عملکرد خوب به سمت مدیر منابع انسانی ارتقاء پیدا کرده است. در طول این مدت با فراز و نشیب های سازمانی متعددی متناسب با مسئولیت شغل خود مواجه بوده است. بدیهی است که سمت قبلی خانم کریمی در مقایسه با شغل فعلی آرامش بیشتر و حساسیت کمتری داشت. به طوری که اکنون حجم تماس ها و پرونده های کاری، مسئولیت سنگین خانم کریمی در عقد قراردادهایی با مبالغ بالا و مذاکرات طولانی، ایشان را دچار چالش در محل کار و زندگی شخصی کرده است.

خانم کریمی می گوید:

" امروز هشتمین سالگرد ازدوایم است. انتظار داشتم تا حداقل در این روز در کنار همسر و دو فرزندم حضور داشته باشم. ولی برای انجام ماموریتی کاری به یکی از استان های کشور رفته ام.

چند ماه است که بنا به پیشنهاد مشاوران سازمانی، برای تمرکز کامل بر کار، در حدود پانزده دقیقه قبل از شروع کار، نرمش کرده و با استفاده از تکنیک های خاص (به اصطلاح خودشان مدیتیشن) تلاش می کنم تا مسائل بیرون سازمان را در حین کار وارد نکنم که باید صادقانه بگویم به نظرم تاثیرات مثبتی بر من داشته است.

دوست دارم برای شما یک روز از زندگی ام را تعریف کنم تا با شرایط آن و فشاری که در حال تحمل آن هستم بیشتر آشنا شوید تا شاید از راهنمایی شما استفاده کنم و به من بگویید چه کنم. دیگر طاقت تحمل این شرایط را ندارم! سلامتیم را از دست داده ام. تپش قلب گرفتم. فشار خونم از کنترل خارج شده و داروی کنترل فشار خون استفاده می کنم.

از روز شنبه تا چهارشنبه باید به شرکت بروم هر روز صبح زود حرکت کرده و پس از سپری شدن مسیر یک ساعته به شرکت می رسم. در طول روز باید بسیار بر کارم متمرکز شوم و با کنترل دقیق کارها مانع بروز حتی کوچکترین خللی در امور شوم. ولی شرایط همیشه به این راحتی پیش نمی رود. به این راحتی ها نمی توانم مسائل زندگی ام را در حین کار فراموش کنم. من و همسرم دو فرزند خردسال داریم؛ مهران فرزند اولم پنج ساله و مهرانه فرزند دومم دو سال و نیمه است. همسرم نیز از شنبه تا چهارشنبه در شرکتی مشغول به کار است. به همین دلیل مجبوریم فرزندانمان را در طول ایام هفته از شنبه تا چهارشنبه به نزد پدر و مادرمان ببریم و از ایشان برای نگهداری آنها کمک بگیریم. روزهای فرد نزد پدر و مادر من و روزهای زوج نزد پدر و مادر همسرم. تا ساعت ۴ بعد از ظهر در شرکت هستم و حدود ساعت شش عصر به منزل می رسم. همسرم نیز در همین ساعات به منزل می آید و من یا او در راه آمدن به منزل فرزندانمان را از منزل پدر بزرگ و مادر بزرگشان تحویل می گیریم و به همراه آنها به منزل می رویم.

چند روزی است که هر دوی آنها به شدت سرما خورده اند و نیازمند مراقبت بیشتر اند و شرایط کاری من و همسر من به شکلی است که امکان مرخصی گرفتن را نداریم و مجبوریم حداقل صبح ها یکی دو ساعت زودتر از خواب بیدار شویم تا به طبخ غذای مناسب برای آنها بپردازیم. و تلاش می کنیم آخر هفته ها به امور آنها برسیم، ولی آنقدر پنجشنبه ها و جمعه ها کار سرمان ریخته که علی رغم درخانه بودن وقت کمی را به آنها اختصاص می دهیم به عنوان مثال جمعه ها باید خرید هفته آینده را انجام دهیم و همسر من پنجشنبه ها به پرونده های شرکت در منزل و گهگاه به عنوان اضافه کاری در شرکت رسیدگی میکند. از سوی دیگر احساس می کنم فرزندانم از منظر رفتاری به شکلی نامناسب در حال تربیت هستند. برخی رفتارهای دوگانه و ناپسند را از ایشان در طول چند ساعتی که در منزل هستم مشاهده می کنم که من و همسر من از بابت آینده آنها دچار نگرانی کرده است.

از سوی دیگر در محیط کاری نیز با چالش های زیادی روبرو هستیم. به دلیل مردسالار بودن فرهنگ سازمانی شرکت، من تمام تلاشم را انجام می دهم تا هیچ نقطه منفی در پرونده پرسنلی ام نباشد و کارمندان من را به عنوان یک زن جدی بگیرند. بعضی مواقع علی رغم جایگاه سازمانی ام با آنها با ملاحظت رفتار می کنم و از سوی دیگر همین رفتار من در برخی موارد به سوء استفاده ایشان و بروز مشکلاتی منجر شده است که مجبور می شوم رفتارم را تغییر دهم و با تندی با ایشان رفتار کنم و بعد دچار عذاب وجدان شوم. نمیدانم کدام برخورد با کارمندان صحیح است."

بعد از گذشت حدود چهار ماه از ارتقاء خانم کریمی، زمان ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان شرکت فرا رسید، و طبق شرح شغل های شرکت، مدیر منابع انسانی مسئولیت ارزیابی عملکرد کارکنان را بر عهده دارد. بر همین اساس خانم کریمی و گروهش مشغول ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت شدند.

ارزیابی عملکرد در حدود دو هفته به طول انجامید که پس از آن مدیر منابع انسانی موظف است نتایج را برای هیئت مدیره شرکت ارائه کند. در روز ارائه اتفاق جالبی رخ داد. زمانی که خانم کریمی مشغول ارائه نتایج بود، هرچه پیش می رفت، مدیران شرکت احساس می کردند که اختلاف چندانی میان عملکرد کارکنان شرکت وجود ندارد و افراد در بخش های مختلف در حد میانگین ارزیابی شده اند. برای مدیران شرکت، به ویژه مدیر عامل جای سوال بود که همه یکسان و در حد متوسط عملکرد داشته اند. یعنی افرادی در شرکت وجود ندارند که ارزیابی عملکرد پایین یا بالای متوسط داشته باشند. با توجه به اینکه رشته تحصیلی مدیرعامل اقتصاد است و از مباحث آماری شناخت دارد، ارزیابی عملکرد انجام گرفته را دقیق و علمی ندانست و نحوه اجرا و گزارش ارائه شده را نپذیرفت. خانم کریمی از این اتفاق بسیار ناراحت شد و پذیرفت تا بررسی بیشتری انجام دهد و در اسرع وقت نسخه اصلاح شده را برای ارائه به هیأت مدیره آماده کند.

خانم کریمی در طول زمانی که برای بررسی فرصت داشت، چند مورد از ارزیابی‌ها را از نو بررسی کرد، ولی تفاوتی در نتایج ارزیابی حاصل نشد. بر همین اساس برای اینکه بازهم با انتقاد در جلسه هیأت مدیره مواجه نشود؛ برای کسب راهنمایی، درخواست کرد با مدیرعامل ملاقات کند.

مدیرعامل در این جلسه، نتایج ارزیابی عملکرد تعدادی از کارکنان را که شناخت کافی از آن‌ها داشت، به دقت بررسی کرد و برایش این سوال مطرح شد که افرادی با سابقه عملکرد خوب و افرادی با سابقه عملکرد ضعیف، نمره‌های ارزیابی به نسبت یکسان به دست آورده‌اند. او شرایط را با نتایج ارزیابی عملکرد آقای بشارتی، مدیر منابع انسانی سابق شرکت، مقایسه و بررسی کرد؛ ولی به دلیل خاصی دست نیافت. بر همین اساس ایده‌ای به ذهنش رسید مبنی بر آن‌که افراد دارای سابقه درخشان را که در ارزیابی اخیر نمره‌های متوسطی داشتند، به جلسه دعوت کند و علت افت عملکردشان را جویا شود.

جلسه با تنی چند از این افراد به صورت فردی برگزار شد. در آغاز همه آن‌ها نسبت به نتایج ارزیابی عملکرد اخیر خود اظهار نارضایتی کردند و پس از آن دلایلی را برای اظهار تردید در نحوه اجرای ارزیابی عملکرد و رویکرد خانم کریمی به عنوان مدیر منابع انسانی برشمردند. به گفته یکی از این افراد، اغلب کارکنانی که به مصاحبه دعوت شده بودند، مطالبی با این مضمون را در جلسه مطرح کردند:

"خانم کریمی به دلیل کم تجربه بودن نمی‌تواند با جدیتی همانند آقای بشارتی، مدیر منابع انسانی قبل، با کارکنان رفتار کند. از سوی دیگر کارکنان ایشان را فردی مهربان و محترم می‌شناسند و از ایشان انتظار ندارند رفتارهای تند و برخلاف میل خود داشته باشد. همین موجب شده که خانم کریمی نیز در شرایطی که باید جدیت از خود نشان دهد تحت فشار اجتماعی قرار گیرد و از بروز آن رفتارها به دلیل حفظ چهره مهربان خود دوری کند."

بعد از این جلسه فرضیه‌ای در ذهن مدیرعامل شکل گرفت مبنی بر اینکه خانم کریمی برای حفظ جایگاه اجتماعی خود در میان کارکنان شرکت، مجبور شده است ارزیابی‌ها در حد متوسط گزارش کند تا اغلب کارکنان شرکت از ایشان راضی باشند و از چهره مهربان خود با این رویکرد محافظت کند. البته مدیرعامل نیز با اتفاق‌هایی که در طول چهار ماه گذشته رخ داده بود تا حدودی به این مهم پی برده بود که خانم کریمی به دلیل این‌که سابقه مدیریتی نداشته و در تجربیات کاری قبل خود، حداکثر کارشناس ارشد دفتر معاونت منابع انسانی بوده، از اقتدار مدیریتی لازم برخوردار نیست و تلاش می‌کند با اتخاذ نکردن تصمیمات، از بروز ناراحتی و رنجش خاطر کارکنان شرکت ممانعت کند.

مدیرعامل با خود اندیشید که یک راه ساده این است که همکاری شرکت با خانم کریمی را پایان دهد. و فرد جدیدی با حداقل ۳ سال سابقه کاری مدیریتی را استخدام کند یا برای آموزش خانم کریمی به منظور بهره‌مندی از اقتدار مدیریتی خود در موقعیت‌های مناسب از جمله ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان اقدام کند.

مدیرعامل با توجه به اینکه خانم کریمی را فردی با استعداد می‌دید، تلاش کرد به‌طور غیرمستقیم به آموزش وی اقدام کند. بر همین اساس به وی دستور داد نمره‌های ارزیابی عملکرد کارکنان (فقط افرادی که در دوره‌های قبل نمره زیاد داشتند و در این دوره متوسط ارزیابی شده بودند) را در جلسه‌ای با حضور خود خانم کریمی و فرد ارزیابی شده به صورت فردی به اطلاع ایشان برساند. پیامد این راهکار جالب بود. خانم کریمی بعد از این جلسات به این مهم پی برد که غالب این افراد از نحوه ارزیابی عملکردشان راضی نیستند.

بعد از این جلسات مدیرعامل جلسه‌ای را با خانم کریمی داشت که در آن جلسه به وی یادآوری کرد که:

"در حوزه مدیریت کردن افراد نمی‌توان همیشه به دنبال حفظ چهره مثبت از خود در اذهان دیگران بود؛ چرا که مدیریت مستلزم اعمال اقتدار و قدرت است و همیشه این شرایط همگان را راضی نخواهد کرد. همانطوری که شما در ارزیابی عملکردتان بخشی از کارکنان را به دلیل کمتر از واقع ارزیابی شدن ایشان ناراحت کردید و بخش دیگری را به دلیل اینکه بیش از واقع ارزیابی شده‌اند، خوشحال. ولی دقت داشته باشید که این جنس خوشحالی زودگذر است. شما موظفید بعنوان مدیر نحوه ارزیابی و معیارهای آن را به‌طور منطقی و علمی بررسی کنید چرا که اگر از این منظر دچار مشکل شوید، پافشاری شما بر نتایج ارزیابی، از شما چهره‌ای مستبدانه و دستوری در ذهن کارکنان ایجاد خواهد کرد."

مدیرعامل به خانم کریمی تذکر کتبی داده و هشدار می‌دهد که اگر به چنین رفتارهایی ادامه دهد، تنزل مقام خواهد شد. خانم کریمی پس از انتقادات و برخورد جدی مدیرعامل، اعتماد به نفس خود را در محیط کار از دست داده و از طرف خانواده اش هم تحت فشار است. هم چنین عدم حضور وی در روز سالگرد ازدواج در کنار خانواده اش، باعث مشاجره‌ای بین او و همسرش شده که فشار روحی او را مضاعف کرده و احساس می‌کند پست جدید وی در حال نابودی زندگی شخصی اوست و در فکر استعفا می‌باشد!

"سوالات"

۱. چالش‌ها و موانع پیش روی خانم کریمی را از زوایای فردی، سازمانی و محیطی شناسایی کنید.
۲. با در نظر گرفتن شرایط خانم کریمی، چه راهکارهای فردی/خانوادگی/سازمانی می‌توان طراحی کرد تا استرس افرادی مشابه ایشان مدیریت شود؟

۳. اگر شما در جایگاه خانم کریمی بودید، آیا به فعالیت در شرکت ادامه می دادید؟ اگر بله؛ برای حفظ تعادل میان محیط کار و خانواده چه اقداماتی صورت می دادید؟

۴. در مورد کاوی اشاره شده، چه خطاهای رفتاری از جانب مدیرعامل شرکت در مواجهه با قضیه پیش آمده رخ داده بود؟ ضمن تشریح این خطاها، به بیان پیشنهادهایی برای جایگزینی رفتارهای مناسب بپردازید.

۵. وضع قوانین، مقررات و استانداردهای کاری، از جمله الزامات هر سازمانی برای تحقق اهداف خود است. اگر شما مدیر این سازمان بودید برای تقویت جایگاه مدیران زن و افزایش امنیت محیط کار برای آنان، چه تدابیری اندیشیده و چه قوانینی وضع می کردید؟
