

# کوچک‌سازی شرکت و اثرات آن در سازمان

دبیرریک، چی، چوی

ترجمه مرتضی مرتضوی

## مقدمه

کوچک‌سازی بلند مدت بر شیوه اداره سازمانها تأثیر گذاشته است. در این تحقیق به مشکلات اقتصادی که سازمان کوچک شده با آن روبه‌رو می‌شود و اثر روان‌شناختی تأثیر گذار در کارکنان باقی مانده و اخراج شده از سازمان پرداخته می‌شود. بر مبنای پژوهش شرکت اینکورپوریتد رابرت هاف اینترنشنال<sup>۱</sup> ۵۱٪ مدیران نگران ازدست دادن مشاغل خود به واسطه کوچک‌سازی سازمان در مقایسه با ترک خدمت ۲۴٪ و اخراج ۱۰٪ به دلیل ناشایستگی در مشاغل جدید هستند.

کوچک‌سازی گاهی با ادغام و تلفیق مترادف فرض می‌شود. در جدیدترین پیشنهاد، ادغام شرکت کرایسلر و بنز دایملر مطرح شده است. در هر دو شرکت اطمینان داشتند که هیچ شغلی به سبب ادغام حذف نخواهد شد. تجربه‌ها نشان داده است که این فرض نادرست است. کاهش بودجه دولتی به تنهایی منجر به از دست رفتن ۱٫۱ میلیون شغل صنایع دفاعی از سال ۱۹۸۷ شده است و پیش‌بینی می‌شد تا سال ۱۹۹۸ هفتصد هزار شغل دیگر کاهش یابد. از سال ۱۹۸۹ هر ساله بیش از سه میلیون شغل حذف شده است. به نظر می‌رسد بازار رقابت جهانی ضرورت کوچک‌سازی را به زور می‌قبولاند. در نتیجه سازمانها مجبور به اداره سازمان خود به صورت کارا و از نظر هزینه اثربخشر

هستند. شرکت مخابراتی ژاپن (NTT) برنامه‌ای را اعلام کرد که به واسطه آن ۴۵۰۰۰ شغل از دور خارج شد و شرکت نیسان برای ترک موقت ۷۰۰۰ کارمند برنامه‌ریزی کرد. پالمر، کابانف و دانفورد شواهدی را بیان می‌دارند که سازمانهای در حال تغییر دلایل ناظر بر کوچک‌سازی هستند. نتایج بررسیها در ایالات متحده آمریکا نشان می‌دهد که اهمیت شرایط عمومی اقتصاد به منزله منطبق کوچک‌سازی کاهش یافته، دلایلی همچون استفاده بهتر از کارکنان، واگذاری امور به خارج از سازمان، تعطیلی کارخانجات، ادغامها، خودکار کردن و استفاده از فناوری جدید اهمیت پیدا کرده است.

در این زمینه افراد نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرند. اگر سن کارکنان از ۴۰ بگذرد استخدام مجدد آنها مشکل خواهد بود. بر مبنای تحقیقات ون بارتن، اخراج نه تنها به مفهوم از دست دادن فرصت ارتقا در مسیر شغلی است بلکه فرد از لحاظ ثبات اقتصادی و عزت نفس نیز دچار تزلزل می‌شود. آنان چنین احساس می‌کنند که در سازمان قربانی شده‌اند و این امر به سبب دشواری موقعیت اقتصادی شرکت نیست بلکه به دلیل مزایا و سودهای ناکافی است.

در بحث کوچک‌سازی به روحیه کارکنان نیز توجه شده است. شرکتهایی که به کارکنان خود در یافتن شغل جدید کمک می‌کنند و مشاوره لازم را به آنان ارائه می‌دهند. فرایند کوچک‌سازی را با شرایط بهتری نسبت به شرکتهایی که برای کوچک‌سازی از تیشه و تبر استفاده می‌کنند به پایان می‌رسانند. چراکه آنها اقبال بیشتری در حفظ وفاداری کارکنان باقیمانده دارند. وجود صداقت هنوز هم یکی از داراییهای مهم هر شرکتی است. در بلند مدت روش صحیح کوچک‌سازی شرکتها در نظر گرفتن جنبه‌های انسانی است.

شرکتها باید به خاطر داشته باشند که آنها مصنوعات بشری هستند که به وسیله جوامع بشری ایجاد شده‌اند. در چنین صورتی آنها تابع ارزشها و تأیید جامعه هستند که ممکن است بسته به موقعیت زمانی و مکانی اصلاح یا حذف شوند.

در این پژوهش پنج بُعد کوچک‌سازی بررسی می‌شود:

۱. تصمیم سازمان برای کوچک‌سازی؛
۲. مشکلات روحی مؤثر در سازمان بعد از تصمیم به کوچک‌سازی؛

۳. تعهد سازمان برای کمک به کارکنان سرگردان از طریق مشاوره و یافتن شغل برای آنها؛

۴. توسعه برنامه‌ها برای موفقیت برنامه کوچک‌سازی؛

۵. آثار بلندمدت تلاشهای کوچک‌سازی سازمان.

## ۱. تصمیم سازمان برای کوچک‌سازی

شرکتها به منظور کاهش هزینه‌ها، ارتقای کارایی و حفظ سطح قابل قبول سودآوری برای سهامداران خود اقدام به کوچک‌سازی می‌کنند. کوچک‌سازی در امریکا و کشورهای خارجی متأسفانه در همین حد متوقف می‌شود. در تعریفی کوچک‌سازی به مفهوم تصمیم آگاهانه و سنجیده برای کاهش نیروی کاری تلقی می‌شود که در آن عملکرد سازمانی را توسعه می‌دهند. لی به برکناری موقت کارکنان به عنوان بخشی از یک برنامه بزرگتر؛ یعنی جایی که سازمانها فعالیت اصلی خود را تحلیل می‌کنند و فعالیت خود را به بالاترین حد توسعه می‌دهند، می‌نگرد. لی در بحث کوچک‌سازی به این مسئله می‌پردازد که آیا کوچک‌سازی فعالانه<sup>۱</sup> است که در آن راهبرد سازماندهی مجدد سازمان در صدد کسب کارایی و بازار سهام است یا واکنشی است و منفعل است که در آن کوچک‌سازی به واسطه وجود مشکلات مالی عذیده در سازمان صورت می‌پذیرد. همان‌طوری که مابرت و چمبر اذعان دارند، کوچک‌سازی به خاطر موارد ذیل رخ می‌دهد:

۱. تصمیمات عمدی و آگاهانه؛

۲. کاهش نیروی انسانی که اغلب به‌طور نامناسب در سطوح مدیریت صورت می‌گیرد؛

۳. به سبب اهداف اثربخشی و کارایی؛

۴. تغییرات در فرایند کار.

افزون بر این، موضوع کوچک‌سازی کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق حذف نیروی انسانی است که هدف نشان دادن سود بالاتر برای شرکت است.

لازمه سازمان برای کوچک‌سازی، کارایی هزینه، نظارت بیشتر و توسعه سازمان است که آن را قادر می‌سازد تا نسبت به تغییرات بازار در یک دوره زمانی کوتاه‌مدت واکنش نشان دهد. بر مبنای تحقیقات پالمر، کابانف و دانفورد در سال ۱۹۹۷ دیدگاه عامه این است که مدیران در چنین موقعیتهایی شکست‌ها را به عواملی که خارج از نظارت آنهاست نسبت می‌دهند.

## ۲. مشکلات روحی اثرگذار در سازمان بعد از کوچک‌سازی

سازمانها اثرات منفی کوچک‌سازی را دیده‌اند. تخریب روحیه افراد منجر به کاهش بهره‌وری و سودآوری سازمان می‌شود. مایرت بیان می‌دارد که چگونه مدیران از خاصیت تضعیف روحیه اغلب کوچک‌سازی‌ها شکایت می‌کنند و توضیح می‌دهند چگونه روحیه پایین موجب نگرانی و از کار انداختن سیستم عصبی فرد در شرکتهای خود می‌شود که نتیجه آن کاهش مداوم بهره‌وری است. وقتی کارمندی شغل خود را از دست می‌دهد اضطراب و سردرگمی وجود او را فرا می‌گیرد. تعدادی از این افراد به سمت دوران گذار پیش‌بینی نشده کشیده می‌شوند که مشخصه آن ابهام و ناتوانایی در حرکت به سمت جلو است.

میشرا در سال ۱۹۹۸ دریافت که ۱۰٪ کاهش در نیروی انسانی تنها منجر به کاهش ۱۵٪ هزینه‌ها می‌شود. همچنین بر مبنای آن تحقیق صداقت کارمند و توانمندی وی بعد از کوچک‌سازی از هم پاشیده می‌شود. این امر موجب شد کارکنان باقیمانده بعد از کوچک‌سازی ابتکار عمل کمتری نسبت به کار داشته باشند. احساس آنها این می‌شود که ممکن است نفر بعدی که اخراج می‌شود وی باشد. از این رو، تفکر او این است که چرا باید تلاش کنم در حالی که می‌دانم نفر بعدی که اخراج خواهد شد من هستم.

لی استخدام پیوسته را به منزله کلیدی برای حل معضلات اجتماعی کشورهای صنعتی می‌داند و معتقد است این امر می‌تواند با برنامه‌های صحیح ملی و بین‌المللی حاصل شود. در صورتی که سیاستهای مناسبی اتخاذ شود بیکاری ناشی از کوچک‌سازی آثار مخربی روی سازمان نخواهد گذاشت.

سؤال واقعی این است: چگونه کوچک‌سازی باید صورت گیرد؟ به جای اینکه پرسیم

آیا کوچک سازی باید صورت گیرد؟ هنگامی که سازمان از درک عملکرد خود به هنگام کوچک سازی عاجز می شود معمولاً یک نیروی کار منزوی عاری از تعهد تمایل نداشتن به تلاش بیش از حد متعارف را پرورش می دهند.

### ۳. تعهد سازمان برای کمک به کارکنان سرگردان از طریق مشاوره و کاربایی برای آنها

رفتار کارکنان در حال ترک خدمت و سرگردان این پیام را به افراد باقیمانده می دهد که به این افراد مساعدت لازم شده است. وجود مشاوران خارجی برای کمک به کارکنان سرگردان نیز باید مورد توجه قرار گیرد. کارکنانی که ترک خدمت می کنند فرصت مناسبی برای گفتگو با افراد خارج از سازمان پیدا می کنند میسر و همکاران معتقدند که استفاده از کارشناسان خارجی در مرحله جابه جایی، اعتماد و اطمینان کارکنان باقی مانده را افزایش می دهد، چون آنها می دانند که مدیریت قادر به ارائه تمامی راه حلها در یک شرایط آشفته و فشارهای بالای روانی را ندارد.

اغلب، برنامه های حمایتی برای کارکنانی که شغلشان را از دست می دهند عامل کلیدی است. بر مبنای مطالعات، ارائه خدمات جامع به کارکنان باقیمانده این پیام را می دهد که سازمان از کارکنان جابه جا شده حمایت خواهد کرد، از این رو، آنها در تعاملات آتی خود بر این اساس قضاوت می کنند که چگونه سازمان با افراد ترک خدمت کرده رفتار می کند.

توسعه پیامدهای انسانی و محترمانه برای کارکنان ترک خدمت کرده باید یکی از اهداف اولیه سازمان برای هر شخص ترک خدمت کرده باشد. یکی از شیوه های افزایش روحیه چنین افرادی کمک در اداره زندگی آنهاست. هیچ چیزی غم انگیزتر از این احساس نیست که فرد کنترل خود را در کسب شغل جدید از دست بدهد. ایجاد فرصت برای آموزش مجدد، ارائه خدمات کاربایی و ارائه مشاوره برای کارکنان جابه جا شده باید مورد توجه اساسی سازمان در فرایند کوچک سازی باشد. لینا، فلدمن و تان نظرها متفوتی از برنامه های خدماتی به کارکنان جابه جا شده ارائه دادند. در پژوهشی که از کارکنان اخراج شده انجام شد آنان دریافتند که ممکن است این برنامه ها برخی نتایج پیش بینی نشده برای انطباق با رفتارها داشته باشند.

ارائه برنامه‌های حمایتی به منظور کاهش اضطراب دوران بیکاری صورت می‌پذیرد. با این برنامه حمایتی کارکنان جابه‌جا شده فرصت یافتن موقعیت جدید را به دست خواهند آورد. نویسندگان این نکته را هم متذکر می‌شوند که ارائه خدمات مذکور حس تعجیل در یافتن شغل جدید را کاهش می‌دهد. از طرف دیگر، بر مبنای مطالعات، حتی بعد از اینکه آنان شغلی را پیدا کنند، حقوق آنها کمتر از حقوقی است که در شغل قبلی دریافت می‌کردند. اغلب افرادی که در جستجوی شغل جدیدند به سبب فشارهای اقتصادی و اجتماعی هر شغلی را می‌پذیرند. نکته قابل اشاره دیگر، تعصبات شخصی مدیر است که ممکن است به‌طور جدی به کارکنان در حال ترک خدمت آسیب وارد کند. در این شرایط وجود رابطه باز برای رضایت کارکنان و سازمان حیاتی است. معمولاً کارکنانی که از وضعیت مالی شرکت آگاهی کامل دارند و وضعیت آن را در شرایط عدم اطمینان قابل کنترل می‌دانند، کمتر دچار اضطراب و آشفتگی روحی می‌شوند.

#### ۴. توسعه برنامه‌ها برای موفقیت کوچک‌سازی

وجود برنامه‌ای تفصیلی و مفید برای کوچک‌سازی ضروری است. متأسفانه برخی سازمانها کوچک‌سازی سازمان را بدون توجه به پیامدهای آن انجام می‌دهند. نویسندگان معتقدند کوچک‌سازی به دلایل زیر در برخی شرکتها عملکرد مطلوبی ندارد:

۱. سازمانها در اعمال سیاستهای آموزش مجدد شکست می‌خورند و مشکلات منابع انسانی را به هنگام پایدار شدن کوچک‌سازی پیش‌بینی نمی‌کنند.

۲. سازمانها بیش از اندازه از مشاوران خارجی و اشخاص ثالث استفاده می‌کنند و کمتر به آموزش مجدد افراد موجود توجه دارند.

۳. هنگامی که سازمان کوچک می‌شود بار اضافی کار به نیروهای صف و ستاد که فرصت اندک و تجربه کمی برای انجام کار دارند منتقل می‌شود.

۴. هنگامی وضعیت شرکتها سخت‌تر می‌شود که شبکه‌های ارتباطی گذشته قادر به پاسخگویی نباشد و عملاً بین سطوح مختلف سازمان ارتباط مناسبی برقرار نشود.

۵. غالباً کوچک‌سازی منجر به بهره‌وری و کیفیت نمی‌شود، چون هیچ برنامه‌ای وجود ندارد که بگوید چگونه باید با نیروی کاهش یافته کار انجام گیرد.

۶. کوچک سازی امنیت شغلی را از بین می برد، در چنین شرایطی وفاداری افراد به سازمان کاهش یافته، اغلب برای کسب درآمدهای بیشتر دائماً از یک سازمان به سازمان دیگر منتقل می شوند. طرز تفکر شبیه این است: «جنگ برای استخدام».

ترنلی و فلدمن بر امنیت شغلی کاهش یافته ناشی از سازماندهی مجدد و سطح پایین تعهد توجه دارند و از طرف دیگر، مابرت و چمنر موضوع توسعه یک برنامه تفصیلی خوب برای آموزش مجدد کارکنان مازاد را بررسی کردند. آنان معتقدند با انجام دادن این کار نیازی به استخدام مجدد نخواهد بود. به عبارت دیگر، استخدام مشاوران یا استخدام مجدد کارکنان ضروری نخواهد بود. روش دیگر موفقیت در برنامه های کوچک سازی حفظ هزینه های مربوط به برنامه های حمایتی در سطح پایین است. با انجام این کار سازمان باید برنامه های اجباری ترک خدمت را به جای برنامه های اختیاری در پیش بگیرد.

هنگامی که برنامه های اختیاری اجرا می شود، این برنامه اغلب به وسیله افرادی استفاده می شود که از بیشترین برنامه های حمایتی برخوردارند. مشکل دیگر این برنامه ها این است که معمولاً کارکنان کلیدی سازمان را ترک می کنند و موجب بلاتصدی شدن مشاغل کلیدی سازمان می شوند.

البته، حفظ روابط باز با کارمندی در موفقیت کوچک سازی بسیار مهم است. همچنین موفقیت کوچک سازی مستلزم نشان دادن همدردی با کارکنان حذف شده از سازمان است. در نهایت هر برنامه حمایتی خوب، آموزش مجدد و ارائه مشاوره به هر یک از کارکنان از اهمیت زیادی در حفظ نگرش مثبت به کارکنان مازاد، مشتریان و عموم افراد خدمت گیرنده از سازمان دارد.

اغلب برنامه کوچک سازی به مدت زمان طولانیتری نسبت به زمان پیش بینی شده نیاز دارد. با داشتن یک سررسید برای کوچک سازی، مدیریت قادر به کاهش سطوح اضطراب و نگرانی کارکنان مازاد می شود.

هزینه های پنهان از قبیل افزایش هزینه های کیفیت ناشی از دوباره کاری، ماشین آلات اسقاطی و همچنین اضافه کار پرداختی به کارکنان که به واسطه حجم کار فزاینده انباشته شده، با جدول زمانبندی مؤثر و ایجاد ارتباط صادقانه و بازگشت می یابد. دیدگاههای نهایی برای مؤثر کردن تلاشهای کوچک سازی این است که بتوانیم هزینه ها را کارا کنیم.

بدون استقرار نظام نظارتی در سازمان برای پیگیری فهرست حقوق، اضافه کار و سایر هزینه‌های ناشی از تلاشهای کوچک‌سازی، کوششها بی‌ثمر خواهد شد.

## ۵. اثرات بلندمدت کوچک‌سازی سازمان

انجام دادن موفقیت‌آمیز برنامه کوچک‌سازی بستگی به چگونگی اجرای آن دارد. مدیریت نباید به مقوله کوچک‌سازی به منزله عمل کوتاه‌مدت بنگرد بلکه آن را باید به‌سان برنامه‌ای راهبردی بدانند که مزیت رقابتی را در بین رقبا ایجاد می‌کند. این امر تلاشهای کوچک‌سازی را هماهنگ و برنامه‌ریزی شده خواهد کرد. اگر برنامه کوچک‌سازی بدون برنامه‌ریزی تفصیلی باشد موفقیت آن در بلند مدت سؤال برانگیز است. مسائلی که منجر به ایجاد بی‌اعتمادی بین مدیریت و گروهی می‌شود که در سازمان باقی می‌مانند، اعتبار تلاشهای کوچک‌سازی را مورد تردید قرار می‌دهد. برای جلوگیری از کُندی پروژه کوچک‌سازی، تیم بررسی‌کننده باید زبده و فعال و طرح آنها نمایانگر خواسته‌ها و علائق تمامی اعضای سازمان باشد. این مهم است که کارکنان ببینند که مدیریت به نیازها و علائق آنها به دقت توجه می‌کند. رашه یادآوری می‌کند که چگونه شرکت زیراکس بازار عمده سهام خود را در دهه ۱۹۸۰ از دست داد. اما زمانی که مدیران عالی با شرایط سخت شرکت مدارا می‌کردند. مشکلات سازمان حداقل می‌شد. چیزی که مدیران ارشد از کارکنان استنباط کردند فهم بیشتر و تمایل به تبعیت آنها از مدیریت برای حفظ سازمان بود. بدون وفاداری تک‌تک کارکنان، موفقیت کوچک‌سازی سؤال برانگیز است. ترنلی و فلدمن در مورد احساس وفاداری آنها مصاحبه‌ای انجام دادند و در این مصاحبه در پی این بودند که در چنین شرایطی چه انتظاراتی از کارفرمایان خود دارند. برخی نظریات بیانگر این است که سازمان، در برابر آنچه اتفاق خواهد افتاد، باید صادق و شفاف باشد:

به مدت کوتاهی بعد از سازماندهی مجدد، ما کارکنان خود را از دست دادیم چراکه فردی تصمیم گرفت که ما به این تعداد نیرو نیاز نداریم. به نظر می‌رسد کسی بداند که چگونه آنها تشخیص دادند که چه تعداد نیرو نیاز داریم، و حال ما نیروی کافی برای انجام دادن کارهایی که از ما خواسته شده نداریم. اینجا دیگر محل خوبی برای کار کردن نیست. اگر شغل مناسبی پیدا شود سازمان را ترک خواهیم کرد.



من مجموعه‌ای از تلفیق و ادغام راه، در خلال دوازده سال گذشته که منجر به کاهش مسؤلیت و اختیار شخصی من شد، تجربه کرده‌ام. تغییرات در فرهنگ شرکت، مسیر کار را تخریب می‌کند، در مورد امنیت شغلی نگرانی ایجاد می‌کند و منجر به کاهش حس درونی وفاداری به سازمان می‌شود.

بدیهی است کوچک‌سازی به تنهایی کافی نیست. کوچک‌سازی به مفهوم «بیماری بی‌اشتهایی»<sup>۱</sup> می‌تواند سازمان را بدون منطق لاغرتر کند. بنابراین، کوچک‌سازی الزاماً سازمان را سالمتر نمی‌کند. به این ترتیب، در زمینه ارتباط کوچک‌سازی با بهروری و اثربخشی سازمانی باید پژوهشهای بیشتری صورت گیرد. تنها به واسطه اینکه سازمان لاغر است، الزاماً به مفهوم کارا تر بودن آن و اثربخشی هزینه نیست. در برخی موارد تحقیقات نشان داده است که سلامت مالی سازمان بر اثر کوچک‌سازی کاهش می‌یابد. برعکس، برخی از سازمانها نیز به واسطه کوچک‌سازی بهره‌وری و سودآوری را افزایش داده‌اند.

معیار کوچک‌سازی در اوایل دهه ۱۹۹۰ عبارت بود از طرح کاهش تعداد واحدها از طریق اخراج کارکنان، سازماندهی مجدد، سرمایه‌گذاری مجدد و ورشکستگی. تعیین راهبرد مناسب در کوچک‌سازی نوعی ضرورت است و بدون آن نباید انتظار درمان تمامی دردها را داشت. برخی از سازمانها در بحث کوچک‌سازی دچار اشتباه شده، بیش از اندازه نیروی کار خود را اخراج کرده‌اند و سپس مجبور شدند تعدادی از آنها را دوباره به عنوان مشاور استخدام کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

رتال جامع علوم انسانی

### نتیجه‌گیری

تمامی پژوهشهای مربوط به کوچک‌سازی نشان می‌دهد که سازمان باید در اجرای این پروژه فعال باشد نه منفعل. همچنین سازمان باید یک افق زمانی را برای این کار در نظر بگیرد.

میشرا و همکاران معتقدند کوچک‌سازی موفقیت‌آمیز مستلزم برنامه‌ریزی است که قبل از اعلان عمومی رسمی آغاز می‌شود. یکی از ابعاد کوچک‌سازی سازمان این است

1. anorexia

که تمامی راههای صرفه‌جویی در هزینه را به کار گیریم و کوچک‌سازی را تنها به منزله آخرین راه‌حل انتخاب کنیم. چون زمانی که کارکنان شاهد اخراج گروهی از همکاران خود می‌شوند یک حس بی‌اعتمادی و سوءظن در میان آنان ایجاد می‌شود. اجرای سیاست توقف استخدام، توقف پرداخت حقوق، ایجاد محدودیت در اضافه‌کاری، قطع پرداختها، حذف پاداشها، کاهش ساعات کاری هفتگی، مرخصیهای بدون حقوق نشان می‌دهد که مدیریت می‌کوشد از اخراج کارکنان جلوگیری کرده و مشاغل را حفظ کند. دیدگاههایی که کمک می‌کند تا فعالیت کوچک‌سازی در مسیر صحیح قرار گیرد عبارت‌اند از:

۱. توسعه یک برنامه تفصیلی برای آموزش کارکنان مازاد در سازمان. به این ترتیب سازمان دارای نیروهای آموزش‌دیده‌ای خواهد بود که سازمان را پویا و متحرک نگه می‌دارد. اگر این کار انجام نشود مشاوران خارجی و سایر افراد خارج از سازمان استخدام خواهند شد که این امر هزینه‌های ثابت را بالا خواهد برد.

۲. برنامه‌های اختیاری برای کارکنانی است که با مزایای بالا سازمان را ترک می‌کنند. غالباً این برنامه منجر به خروج کارکنان کلیدی می‌شود و سازمان را از نیروهای زبده تهی می‌کند.

۳. برنامه‌ای برای نظارت بر هزینه‌های سازمان در کوچک‌سازی باید به مورد اجرا گذاشته شود. «شرکتها نیازمند استقرار نظامهای نظارتی هزینه هستند که برای ارزیابی برنامه کوچک‌سازی مناسب است. در صورتی که هزینه‌های کوچک‌سازی به دقت برآورد نشود، سازمان دقیقاً نمی‌تواند مزایای برنامه کوچک‌سازی را برآورد کند.»

نکته دیگر ارزیابی نیازهای کارکنان است. در این ارزیابی به موارد زیر باید توجه شود:

ا) مدیران باید در برنامه کوچک‌سازی جامع‌نگر باشند. آنها باید کارکنان جدا شده از سازمان، کارکنان باقی‌مانده، تجهیزات برجای مانده و تشکیلات شغلی را مدنظر قرار دهند. این نگرش به سازمان کمک می‌کند تا تمامی جوانب را در نظر گیرد.

ب) کاریابی و اخذ مشاوره از کارشناسان خارج سازمان برای تمامی کارکنانی که در جریان کوچک‌سازی اخراج شده‌اند.

ج) مدیران باید به منظور نظارت و اداره کارکنان مازاد و همچنین کارکنانی که از

سازمان خارج شده‌اند، آموزش ببینند. این آموزش باید به مدیرانی داده شود که مسؤول برنامه کوچک‌سازی بوده، برنامه تعدیل نیروی انسانی را اعمال می‌کنند.

د) خودتان را ارزیابی کنید که غالباً چقدر درباره آنچه در سازمان رخ می‌دهد صادق هستید. این مهم است که به کارکنان اجازه می‌دهد بدانند که در سازمان چه اتفاقی در حال رخ دادن است. کینسکی معتقد است کارکنانی که در جریان کامل برنامه کوچک‌سازی هستند سازوکارهای انطباقی را در خود ایجاد می‌کنند که منجر به کاهش فشار روانی آنها می‌شود.

در پایان به نقل قول از کتاب فراز و نشیب در شرکت امریکایی نوشته مایر که در آن احساسات فردی که شغل خود را از دست داده است، می‌پردازیم:

فکر می‌کنم بتوانم بگویم که چه اتفاقی در جریان تعدیل برای تو رخ خواهد داد. بعد از اینکه آنها برای تعدیل، برنامه‌ریزی کردند، اولین کاری که می‌کنند این است که شما را از دفترتان به اتاقی دیگر با شخصی که از منابع انسانی اطلاع کمی دارد می‌برند... از آن لحظه از دری عبور می‌کنید که برای دیدن تو مشتاقانه منتظرند. وی می‌خواهد که تو این نکته را درک کنی که او نیز مثل تو انسان است، رئیس مهربانی که مادر او برای این کارش به او پاداش نمی‌دهد. به هر جهت، هنگامی که شخص طفیلی پیام خود را به زبان جاری ساخت و نهایت انسانیتش را نشان داد، از صندوق برمی‌خیزد و از پشت میزش به سمت شما می‌آید. شما پشت سر وی قرار می‌گیرید و در حالی که نمی‌دانید چه اتفاقی در حال رخ دادن است به سوی راهروی با اتاقهای کوچک می‌روید؛ اتاقهایی که احتمالاً قبلاً به آن هیچ توجهی نمی‌کردید. آنجا شخصی منتظر شماست که قبلاً او را ندیده‌اید و او می‌خواهد به شما دلداری دهد و بگوید که نگران نباشید چرا که همه چیز در حال بهبود یافتن است.

رتال جامع علوم انسانی

#### مرتضی مرتضوی



کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه شهید بهشتی، مدرس دانشگاه پیام نور، کارشناس و محقق بانک مرکزی و دارای تألیفات و مقالاتی چند در زمینه مدیریت.



پروفیسر شگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرنال جامع علوم انسانی