

کوچک سازی و فرهنگ سازمانی

احمد عسکری

خلاصه

در زمان کنونی سازمان‌ها به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر روبه‌رو هستند و مجبور شده‌اند که خود را با این عوامل محیطی سازگار کرده، موانع موجود را از پیش رو بردارند. از جمله این موانع، بزرگی بیش از حد سازمان‌ها است؛ یعنی این که سازمان‌ها باید اقدام به کوچک سازی کنند. جنبه‌های کوچک سازی از این قبیل هستند:

- ۱- خواست سازمان جهت کوچک شدن.
- ۲- مشکلات روحی که پس از کوچک سازی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ۳- تعهد سازمان جهت کمک به کارگران اخراجی.
- ۴- توسعه برنامه‌ها جهت موفقیت در کوچک سازی.
- ۵- تأثیرات بلندمدت کوچک سازی سازمان. در پایان روش‌هایی که می‌تواند در کوچک سازی سازمان مؤثر واقع شود تا اثرات سوء روانی بر کارکنان کاهش یابد ذکر گردیده است.

مقدمه

موقع در برابر این تغییرات هستند. یکی از موانع عمده در واکنش سریع به تغییرات بزرگی بیش از حد سازمان‌ها است. که سازمان‌ها برای از بین بردن این موانع به کوچک سازی اقدام کرده‌اند. به این صورت که نیروی کار خود را به شدت کاهش می‌دهند تا بدین وسیله هزینه‌های عملیاتی آنها کاهش یابد.

صاحب نظران مدیریت، عصر حاضر را عصر تغییرات نامیده‌اند و تنها اصل تغییر ناپذیر را خود تغییر می‌دانند. برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در مقابل این تغییرات و در رقابت با سایر سازمان‌ها حیات خود را حفظ کنند، نیازمند واکنش سریع و به

تحقیق حاضر نگاهی به مشکلات اقتصادی کوچک سازی سازمان و اثرات روانشناسی آن بر نیروهای باقی مانده و کارکنان اخراج شده دارد.

۱- خواست سازمان جهت کوچک شدن

علت اصلی کوچک شدن سازمان ها کاهش هزینه، افزایش بهره وری و به دست آوردن سود مطلوب است. از نظر "مابرت" و "اسچمینر"^(۱) کوچک سازی در نتیجه تصمیم داخلی، کاهش پرسنل اغلب از روی عدم تناسب در طبقات، اهداف سود آوری و تغییرات در پروسه های کاری می باشد.

هدف سازمان از کوچک سازی دست یابی به سود آوری، کنترل بیشتر و توسعه شرکت است که در نتیجه آن قادر باشد که نسبت به تغییرات بازار در دوره زمانی کوتاه واکنش نشان دهد.

۲- مشکلات روحی که پس از کوچک شدن سازمان را

تحت تأثیر قرار می دهد

سازمان ها شاهد تأثیرات منفی کوچک سازی می باشند مشکلات روحی که مساوی با تولید کمتر و سود کمتر برای سازمان است. "مابرت" بحث می کند که چگونه مدیران از مشکلات روحی ناشی از کوچک سازی گلايه می کنند و توصیف می کند که چگونه روحیه پایین باعث نگرانی و ناتوانی در درون شرکت ها و در نتیجه ضرر می شود. زمانی که یک شخص شغلش را از دست می دهد سردرگمی و نگرانی آغاز می شود. بسیاری از آنها غیر منتظره انتقال پیدا می کنند که نتیجه آن سردرگمی و عدم توانایی جهت پیشرفت است. "میشرا"^۱ پی برد که کاهش ۱۰ درصد پرسنل فقط موجب ۷۵ درصد کاهش در هزینه می شود. تحقیق آن ها همچنین مشخص کرد که اعتماد و توانایی کارمندان پس از عمل کوچک سازی از بین رفته است و این باعث شده است که کارمندان پس از کوچک سازی در کارشان خلاقیت کمتری داشته باشند. آنها احساس می کنند کسانی هستند که در مراحل بعدی اخراج خواهند شد بنابراین انگیزه خود را برای انجام کار از دست می دهند.

۳- تعهد سازمان جهت کمک به کارگران بیکار از طریق

مشاوره و کارایی

در پیش گرفتن رفتار انسانی مناسب برای کارمندان بیکار شده، پیامی را به بازماندگان کوچک سازی می دهد که نسبت به این کارمندان توجه و دلسوزی شده است. همچنین انتخاب مشاورانی که به کارگران از کار بیکار شده کمک می کنند باید مورد توجه شرکت قرار گیرد. مطالعات نشان داده است که یک اخراج بزرگ همان پیامی را که به کارمندان اخراج شده می دهد به کارمندان بازمانده القاء می کند. زیرا بازماندگان در مورد برخورد آینده شرکت با آنها با توجه به رفتاری که شرکت نسبت

به کارمندان اخراج شده داشته است قضاوت می کنند. افزایش روحیه و در پیش گرفتن رفتار انسانی مناسب برای کارمندان اخراجی باید هدف اصلی شرکت قرار گیرد.

۴- توسعه برنامه ها جهت موفقیت در کوچک سازی

زمانی که یک سازمان تصمیم به کوچک سازی می گیرد باید از برنامه ای استفاده کند که همه جزئیات در آن مد نظر قرار گرفته باشد تا عمل کوچک سازی موفق از کار در آید. متأسفانه تعداد زیادی از شرکت ها بدون توجه به پیامدهای منفی این کارشان به کوچک سازی دست می زنند. در بعضی از شرکت ها در نتیجه کوچک سازی سود آوری افزایش یافته اما در بیشتر شرکت ها کوچک سازی ناامید کننده بوده است. دلایل زیر را می توان برای عدم موفقیت کوچک سازی در بسیاری از شرکت ها ذکر کرد:

۱- کوچک سازی امنیت شغلی کارکنان را از بین می برد. هنگامی که کوچک سازی اتفاق می افتد، کارمندان وفاداری خود را نسبت به شرکت از دست می دهند و برای به دست آوردن پول بیشتر از شرکتی به شرکت دیگر روی می آورند.

۲- در اغلب موارد بهره وری و کیفیت آسیب می بیند، به این دلیل که برنامه ای برای این که چگونه این کار با کاهش کارمندان انجام شود، وجود ندارد.

۳- هنگامی که سازمان کوچک می شود، بار اضافی کار به دوش پرسنلی با وقت کم و دانش تخصصی محدود آن زمینه انداخته می شود.

۴- هنگامی که یک سازمان کوچک می شود، سازمان به جای آموزش کارمندان مبادرت به استفاده از مشاوران و اشخاص ثالث می کند.

۵- تأثیرات بلند مدت کوچک سازی سازمان

مدیریت نباید به کوچک سازی به عنوان یک درمان کوتاه مدت نگاه کند، بلکه باید تصمیم بگیرد که کوچک سازی معتبری انجام دهد تا به سودآوری مطلوب برسد. اگر کوچک سازی بدون یک برنامه جامع اتفاق افتد، موفقیت آن برای درازمدت نامعلوم می باشد و آنچه توسعه پیدا می کند، بدگمانی مدیریت و گروه باقی مانده در سازمان می باشد که ارزش و اعتبار کوچک سازی را نیز زیر سؤال می برد. تحقیقات نشان می دهد که در دراز مدت سلامت مالی بسیاری از شرکت ها با کوچک سازی کاسته شده و در بعضی از شرکت ها بهره وری و سودآوری افزایش یافته اما بیشتر کوچک سازی ها مایوس کننده بوده است.^(۳)

کوچک شدن سازمان ها در مرحله عمل

هنگامی که مشاغل یا پست های اداری حذف شوند میزان تعارض و اختلاف ها افزایش می یابد، روحیه کارکنان ضعیف

۵- برای فرو نشانیدن خشم افراد بازنشسته و اخراجی، لازم است مجالس تودیع و قدردانی برگزار شود. (۴)

نتیجه گیری

تمام تحقیقات بر روی کوچک سازی شرکت ها نشان دهنده این نیاز است که برنامه کوچک سازی باید به صورت تدریجی انجام شود تا این که به صورت یک عمل واکنشی و سریع باشد. بنابراین پیش از آن که کوچک سازی اتفاق بیفتد باید یک ضرب الاجل معین شود و یک رشته کارها انجام شود.

"میشرا" معتقد است که پروسه کوچک سازی موفق، نیازمند این است که مدت ها قبل از اجرا برنامه ریزی صورت گیرد. یک جنبه مهم کوچک سازی سازمان این است که سازمان تمام راهکارهای کاهش هزینه را بررسی کند و به کوچک سازی به عنوان آخرین راهکار بنگرد این بیشتر بدان دلیل است که کارمندان به مشاهده بیکار شدن گروهی از همکاران خود انگیزه کاری خود را از دست می دهند. ■

2 -Mishra

3- Derrek G. Choy "Corporate Down sizing and its Effect on the organization"

۴- قربانی، محمد، "نگاهی گذرا به کوچک سازی سازمان" صنایع الکترونیک، شماره ۴، خرداد و تیر: ۱۳۸۱ صفحه ۵۴-۵۲

می شود و میزان اعتماد افراد نسبت به یکدیگر کم می شود. در فرآیند کاهش دادن نیرو و اغلب روش های زیر پیشنهاد می شود:

۱- اجرای برنامه داوطلبانه: بهترین راه برای حذف مشاغل و حفظ روحیه کارکنان باقی مانده این است که برخی از کارکنان به صورت داوطلبانه شرکت را ترک کنند. در شرکت "مارکم" مدیر واحد نیروی انسانی "داوهیل" تأیید می کند که اجرای برنامه ای که کارکنان، بتوانند به میل خود و آزادانه سازمان را ترک کنند، نسبت به منتظر خدمت کردن اجباری کارکنان، گران تر و پرهزینه تر تمام می شود ولی ویژگی آن در این است که روحیه مثبت کارکنان باقی مانده در سازمان حفظ می شود.

۲- اخطار به هنگام: سازمان باید به هنگام اخطار دادن برای منتظر خدمت کردن کارکنان، اطلاعات لازم و کافی در اختیار آنها قرار دهد. حتی هنگامی که مدیران در باره آینده مطمئن نیستند، باید در فرصت های مناسب درباره وضعیت و موضع شرکت اطلاعاتی به کارکنان بدهند، زیرا در غیر این صورت کارکنان به جنبه های منفی قضیه، به بدترین شکل ممکن توجه می کنند که این امر باعث ایجاد تنش های روانی بسیار فراوانی می شود.

۳- اجازه دهید افراد با احترام سازمان را ترک کنند.

۴- به افراد اخراجی کمک کنید تا شغل جدید بیابند.

دفتر خدمات و مشاوره بازرگانی

فعالیت های عمده این مجموعه:

- ۱- واردات کالای مورد نظر شما با مناسبترین قیمت و با بهترین کیفیت در حداقل زمان.
 - ۲- اخذ پروفرما جهت کالای مورد نظر شما از هر کشور و به هر مبلغ با بهترین شرایط.
 - ۳- انجام ثبت سفارش و اخذ دیگر مجوزهای واردات کالا در حداقل زمان.
 - ۴- انجام گشایش اعتبار اسنادی (L/C) با حداقل پیش پرداخت.
 - ۵- ترخیص و حمل کالا از کلیه گمرکات کشور با حداقل زمان و هزینه.
 - ۶- انجام فرآیند کامل تحقیقات بازار (Market Research) جهت صادرات محصولات شما به بازار هدف.
 - ۷- بازاریابی کالای شما در داخل کشور و فروش با بهترین شرایط.
 - ۸- ثبت شرکت و اخذ کارت بازرگانی جهت اشخاص حقیقی و حقوقی.
 - ۹- تهیه و تنظیم طرح های توجیه فنی، اقتصادی و مالی جهت اخذ وام، موافقت اصولی و افزایش سرمایه و دیگر موارد.
 - ۱۰- پی گیری و اخذ مجوزهای لازم جهت احداث واحدهای صنعتی.
- ◀ ما همواره در کنار شما خواهیم بود از ابتدا تا انتها.
- ◀ حفظ اسرار حرفه ای شما در تجارت جزء وظایف و الویت های ماست.
- ◀ ارتباط قوی و محکم و دوستانه با شرکت ها و اشخاص طرف قرارداد و ادارات دولتی از ویژگی های ماست.

آدرس: تهران، شهرک ژاندارمیری، خیابان آرش، نبش نامدار ۳، پلاک ۵۴۳، درب پارکینگ، واحد ۱

تلفن: ۴۴۲۳۳۱۵۶ (سه خط)

پست الکترونیک: m-Fanni@yahoo.com