

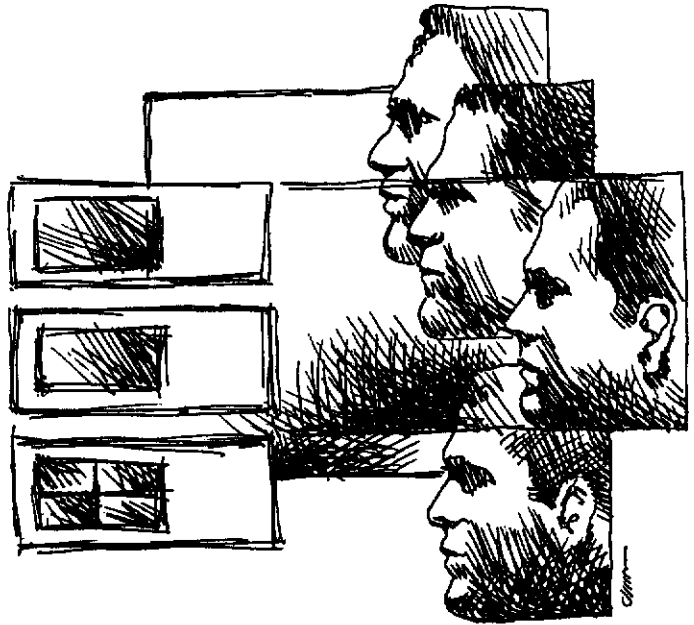
نیروی انسانی صورت می‌گیرد، کارکنانی که در شرکت باقی می‌مانند باید کارهای افراد برکنار شده را برعهده گیرند. برای اطمینان یافتن از این که این مقصود به خوبی عملی شود، شرکتها اغلب از کارکنان خود می‌خواهند که اضافه کاری کنند. اضافه کاری هزینه‌های اجتماعی دارد: دشواریهای خانوادگی و جدایی همسران، واماندگی، و کاهش میزان اثربخشی کار. از آنجا که طبیعت کار اضافه کردن حالت اجبار دارد، گروهی از کارکنان در برابر آن ایستادگی کرده و به شورش برمی‌خیزند. در کارخانه‌های تولیدی و خدماتی، هنگامی که کارکنان احساس کرده‌اند که اوضاع و احوال نامساعدی در حال پیدایش است به اعتصاب یا اعمالی نزدیک به اعتصاب دست می‌زنند.

در بهار سال ۱۹۹۴، کارگران کارخانه‌های فولادسازی شرکت «الگنی لودهام» (ALLEGHNEY LUDHUM) هنگامی که از برخی کارگران خواسته شد تا ۱۴۶ ساعت در دو هفته به کار بپردازند، دست به اعتصاب زدند. در ژوئن ۱۹۹۴، کارگران شرکت «کاترپیلار» برای اعتراض به معلق کردن شماری از کارگران که از نوبت کاری اضافی سرباز زده بودند به اعتصاب دست زدند. در سپتامبر ۱۹۹۴، بیش از یازده هزارتن از کارگران کارخانه خودروسازی جنرال موتورز در شهر «فلینت» ایالت میشیگان در برابر ۶۶ ساعت کار در هفته، برای گروهی از کارگران، به اعتصاب دست زدند.

اضافه کارکردن تنها در شرکت‌های بزرگ معمول نیست که شرکت‌های کوچک هم از کارگران خود درخواست افزایش ساعتهای کار روزانه دارند.

اضافه کارکردن و بیش از اندازه کارکردن یک نفاق و جدایی در میان کارگران پدید آورده است. به سبب سرشت کار و ضرورت‌های کاری، اضافه کارکردن به زندگی شخصی کارکنان آسیب وارد می‌آورد. از سوی دیگر پرداخت اضافه کاری به آنان اجازه می‌دهد تا چیزهایی را که در زندگی شخصی آنان اثر مطلوب دارد خریداری کنند. بسیاری از کارگران به ارزیابی مجدد درباره اضافه کارکردن پرداخته‌اند و می‌کوشند تا میان کار و زمان مربوط به زندگی خانوادگی تعادلی مطلوب فراهم آورند. آنان حتی حاضر هستند از پول و درآمد بیشتر چشم‌پوشی کنند تا ساعتهای بیشتری را صرف خانواده کنند.

در یک بررسی از ۱۰۰۰ کارگر و کارمند



## شورش در برابر اضافه کاری نشانی از یک دشواری بزرگ

منبع: EXECUTIVE MANAGEMENT ACADEMY FEB/1998

ترجمه و اقتباس: دکتر محمدعلی طوسی

### مقدمه

اضافه کاری پدیده‌ای است که از گذشته دور در محل کار وجود داشته است. هم‌اکنون در بسیاری از شرکت‌های صنعتی - خدماتی جهان به اضافه کاری توسل می‌جویند. در کشور ما هم شمار بسیاری از شرکتها اضافه کاری را به صورت مستمر در روش کار اداری خود قرار داده‌اند. بررسی این موضوع از جهت عارضه‌هایی که پدید می‌آورد شایسته توجه است.

### دشواری اضافه کاری

در شرکت‌هایی که از شیوه‌های از نو مهندسی کردن، از نو سازمان دادن و تعدیل نیروی انسانی استفاده کرده‌اند، از کارکنان باقی مانده در شرکت، توقع و درخواست است که ساعتهای بیشتری را به کار بپردازند، و روزهای بیشتری از هفته را در شرکت بمانند، و این آهنگ کار را برای دوره‌های طولانی‌تر بدون توقف حفظ کنند.

در روزگار ناپایداری اشتغال و تعدیل نیروی انسانی، بسیاری از کارکنان، از بیم از دست دادن شغل، به کار سخت‌تر و طولانی‌تر با کوشش بیشتر تن می‌دهند. حتی در اوضاع و احوال اقتصادی رضایت‌بخشی که هم‌اکنون در امریکا وجود دارد، گرایش به سوی برکنارکردن نیروی انسانی در سراسر شرکت‌های بزرگ و کوچک درخور رویت است. در سه سال گذشته شرکت‌های آمریکایی بیش از یک میلیون ونیم شغل را از دست داده‌اند. شغل بسیاری از مدیران، بویژه مدیران میانی و کارگران از میان برداشته شده است. برکناری چهل هزار نفر از کارکنان شرکت تلفن و تلگراف امریکا در ژانویه ۱۹۹۶ تنها یک نمونه است. بازتاب مساعد و هوادار نظام مالی «والاستریت» گواهی بر تاکیدی است که هم‌اکنون بر افزایش کارایی و بهره‌گیری بهتر از منابع انسانی صورت می‌گیرد. در شرکت‌هایی که تعدیل یا متناسب‌سازی

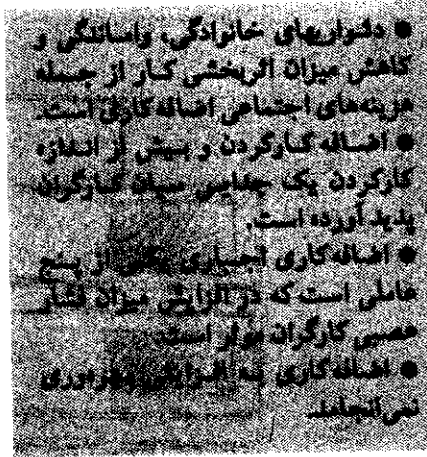
هتلهای «هیلتون» چنین آشکار شد که آنان داشتن مرخصی و گذران وقت را در خانواده یا با دوستان، بیش از درآمد بیشتر ارزش می‌گذارند. خسانم «جوولیت شسور» (JULIET SCHOR) دانشیار اقتصاد دانشگاه هاروارد و نویسنده کتاب «امریکای خسته از کار» (THE OVERWORKED AMERICAN) می‌نویسد؛ ۷۰ درصد از آمریکاییانی که بیش از ۳۰ هزار دلار در سال درآمد دارند، حاضرند یک روز حقوق خود را بدهند تا آن روز را در استراحت بگذرانند.

در یک بررسی که از سوی پانزده شرکت بزرگ، مانند شرکت تلفن و تلگراف آمریکا، زیراکس، لوی اشتراس، جانسون و جانسون، دوپان، حمایت می‌شد، چنین آشکار گردید که برای ۶۰ درصد آمریکاییان مهم‌ترین عامل در برگزیدن کارفرما و محل کار تأثیری بود که کار بر زندگی شخصی و خانوادگی آنها می‌گذاشت. این بررسی بدین نتیجه رسید که اگر کار و اوضاع زندگی کاری نامساعد باشد پادشاهای مادی دربرگیرنده به عملکرد بالا و پرورش وفاداری اثر محدود خواهد داشت. در یک بررسی از ۶۰۰ کارگر آمریکایی چنین آشکار گردید که فشار عصبی و آگیر «تلفات عاطفی سنگین بر کارکنان آمریکایی وارد می‌آورد، بر شمار ادعاهای خسارات ناشی از ناتوانی در محل کار می‌افزاید، بهره‌وری کار را کاهش می‌دهد، و غیبت از کار را برمی‌انگیزد». ۷۰ درصد کسانی که به فشار عصبی و بیماریهای ناشی از آن گرفتار بودند یک علت آن را اجبار به کار اضافی در محل کار می‌دانستند. برپایه نظر کارگران، اضافه کاری اجباری یکی از پنج عامل عمده‌ای است که در افزایش درجه فشار عصبی آنان موثر است.

به دلیل ساعتها و روزهای اضافی کار، یک کارگر معمولی آمریکایی هم‌اکنون در مقایسه با بیست سال پیش، هرسال بیش از یک ماه وقت اضافی در محل کار می‌گذاردند. کارگران آمریکایی هرسال به اندازه دوماه بیش از کارگران اروپایی در محل کار وقت می‌گذارند. تنها کارگران ژاپنی در مقایسه با کارگران آمریکایی ساعتها بیشتری را در محل کار به خدمت می‌پردازند.

### دشواری «کاروشی» (KAROSHI)

کاروشی، در زبان ژاپنی به معنی «مرگ ناشی از کار زیاد» است. در سال ۱۹۸۹ این‌گونه مرگ که ناشی از فشار عصبی بالا و فشارهای برخاسته از



اضافه کاری است به صورت رسمی به‌عنوان یک بیماری کشف شده شناخته شد. نخستین کسی که به‌صورت رسمی بدین بیماری درگذشت مردی ۴۸ ساله بود که به‌طور معمول ۱۵ ساعت در روز کار می‌کرد و هرماه ۱۰۰ ساعت اضافه کاری برای یک سال انجام داده بود. سرانجام، این بار سنگین کار، او را از پادراورد. هنگامی که سه روز پی‌درپی روزی پانزده ساعت کارکرد بر اثر کار سنگین جان سپرد. هر سال نزدیک به ۱۰۰۰۰ تن بر اثر این بیماری در ژاپن جان می‌سپارند.

در بسیاری از سازمانهای ژاپنی، اضافه کارکردن یک رسم و آیین اطاعت و سرسپردگی است با این همه، اضافه کاری به افزایش بهره‌وری نمی‌انجامد. کارکنان آمریکایی هم، به دلخواه یا به اجبار، سخت به کار می‌پردازند و احساس واماندگی در کار دارند.

### اضافه کاری دلخواه و اجباری

همه اضافه کاریها اجباری نیست. بسیاری از کارکنان بویژه کارکنان مشاغل یقه‌سفید، به‌عنوان نشانه‌ای از تعهدشان به شرکتشان، ساعتها زیادی را در کار می‌گذرانند. گروهی هم احساس می‌کنند که اضافه کارکردن یک معیار برای پیشرفت در کار است. در برخی از این اضافه کاریها، کارمندان دریافت پول می‌کنند. در برخی دیگر از حالات برای اضافه کاری پولی پرداخت نمی‌شود.

عاملهای دیگری در این زمینه موثرند. تلاش برای پرهیز از رانندگی در ساعتها شلوغ، عده‌ای را وادار می‌کند تا در بامداد، ساعتی زودتر از موعد به سرکار حاضر شوند و در شامگاه هم ساعتی دیرتر از دیگران محل کار را ترک گویند. برکناری عده‌ای از کارمندان، موجب می‌شود تا

دیگران که در خدمت باقی می‌مانند، بار بیشتری را بر دوش بگیرند و ساعتها بیشتری را در محل کار صرف کنند.

فشار عصبی کارگران که از اضافه کاری سرچشمه می‌گیرد و اثری که بر تندرستی و عملکرد ایشان به جای می‌گذارد، توجه دولتها را به خود جلب کرده است. بررسی‌ای که به آن اشاره شد، نشان داد که اضافه کاری اجباری، علت عمده فشار عصبی در میان کارگران آمریکایی است. در همان حال، پی برده شد که ۳۵ درصد کارکنان جدید، کسانی هستند که کار قبلی خود را به سبب فشار عصبی رها کرده‌اند.

فشار عصبی ناشی از کار اضافه، اکنون در آمریکا و ژاپن به درجه و آگیر رسیده است. شرکت بیمه عمر فوکوکو در ژاپن از یک بررسی از ۵۰۰ کارگر و کارمند ژاپنی که سابقه خدمت پانزده ساله در شرکت محل کار خود داشتند، چنین پی برد که ۸۰ درصد از آنان آرزوی فرصت خواب طولانی‌تر دارند؛ ۷۰ درصد از آنان احساس فشار عصبی می‌کنند؛ ۴۴ درصد در بیم مرگ ناشی از کار دارند؛ ۲۸ درصد بدون انگیزه و بی‌بهره از خلاقیت هستند؛ و ۲۳ درصد هم میل دارند به محل کار خود تلفنی اطلاع دهند که بیماراند. دولت ژاپن یک سقف ۱۸۰۰ ساعت کار در سال را به‌عنوان هدف تعیین کرده است که این میزان کاهش برابر یک ماه‌ونیم کار است. شرکت «سونی» هم‌اکنون دوهفته مرخصی اجباری را برقرار کرده است.

در بررسی‌ای که در آمریکا صورت گرفته و به آن اشاره شد، هفتاد درصد آمریکاییان شاغل اظهار داشتند که در روزهای عادی کار، احساس فشار عصبی دارند. از این عده ۳۰ درصد به فشار عصبی با درجه بالا اشاره کرده‌اند. به یک روایت، آمریکا برای هر کارگر ۷۵۰۰ دلار زیان فشار عصبی می‌پردازد. این زیان یا از طریق کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت از کار، یا بهره‌گرفتن از مزایای جبرانی تامین شود.

### اثر اضافه کاری بر کیفیت

در موقعیت‌های بسیاری که اضافه کاری اجباری وجود دارد، به کیفیت زندگی کارکنان توجه نمی‌شود. برای دستیابی به هدفهای شرکتها اغلب در میان کارکنان این بیم را پدید می‌آورند تا آنان به کار اضافه تن دهند. در سال ۱۹۹۴ شرکت خطوط مسافری هوایی «دلتا» فروشنندگان بلیت و ذخیره جا را در زمان «جنگ قیمتها» وادار به

درپس این فشارهای اجباری، موضوع رقابت قرار دارد. مدیریت شرکتها می‌خواهند کار بیشتر را با دستمزد کمتر فراهم آورند. این تلاش برای رقابت با کار کشورهای است که با دستمزد ارزان، کالا یا خدمات خود را به بازار جهانی روانه می‌کنند. با آن که اضافه کاری می‌تواند هزینه پرداخت دستمزد به نیروی کار را کاهش دهد ولی آیا شرکتها در بلندمدت از اضافه کاری کارکنان خود سود می‌برند؟ بی‌گمان، اضافه کاری می‌تواند بر کیفیت اثرگذار و پی‌آمدهای بلندمدت آن می‌تواند سنگین و زیان‌بار باشد.

در یک اقتصاد روبه رشد، یک شرکت باید هزینه‌های جذب، نگهداری، و جدایی نیروی کار را به دقت بررسی کند. نیروی کار، به راههای گوناگون، یک جزء از فرایند تولید فرآورده است. نیروی کار می‌تواند بیندیشد و دستخوش احساسات شود. به همان شیوه که یک شرکت می‌کوشد تا از مواد مرغوب برای ساخت و پرداخت فرآورده خود استفاده کند، به همان اندازه کارکنان با کیفیت برای تولید فرآورده یا خدمات ضروری هستند. بهره‌گیری نادرست از کارکنان با کیفیت، می‌تواند آنان را «ضایع» گرداند. از نیروی انسانی هم باید مانند دستگاهها نگهداری شود. نیروی کار هم به چرخه نگهداری و مراقبت همچون ساعت‌های استراحت، آسایش شبانه، تعطیلات پایان هفته، و مرخصی‌های سالانه نیاز دارد. همان‌گونه که یک دستگاه اگر خوب نگهداری نشود می‌تواند خارج از حد مجاز به کار بپردازد، کارگران خسته و مجبور یا مایل به اضافه کاری هم می‌توانند مرتکب لغزش شوند.

از آغاز سده نوزدهم، مصلحان اجتماعی به خستگی کارکنان و پی‌آمدهای آن در کیفیت زندگی و میزان بهره‌وری توجه داشته‌اند. در سال ۱۹۱۲ «جوزفین گسندمارک» (JOSEPHIN GOLDMARK) اضافه کاری را نه تنها یک امر غیرانسانی می‌دانست بلکه آن را از جهت اقتصادی نامعقول برای کسب‌وکار می‌پنداشت. درجایی که مدیریت به کیفیت زندگی کاری کارکنان توجه اندک داشت، کارگران ناگزیر دلسرد و بی‌توجه به حاصل کار خود بودند. در سال ۱۹۲۴ «التون مایو» (ELTON MAYO) بر این اعتقاد بود که مهم‌ترین عامل یگانه‌ای که کارایی تولید را تعیین می‌کند ذهنیت و دلمشغولی کارگر در محیط کار است.

**اضافه کاری و کار بیش از اندازه پی‌آمدهایی**  
از این دست دارد: کاهش تندرستی، اختلال در روابط خانوادگی، افزایش میزان غیبت از کار، ضعف در تمرکز حواس، قضاوت نادرست، فزونی حوادث، کاهش احساس هویت و تعلق، و بهره‌وری پایین، که همه اینها می‌تواند به ضایعه و کیفیت پایین کالا یا خدمات سازمان منتهی گردند. هزینه این‌گونه پی‌آمدها چه می‌زانی است؟ «فیلیپ کرازی» (PHILIP CROSBY) می‌گوید که هزینه اصلاح و مرمت کار و ناکارایی‌های موجود در انجام کار ۲۰ تا ۳۵ درصد هزینه‌های شرکت‌های تولیدی یا خدماتی را پدید می‌آورند.

هنگامی که اضافه کاری به حد بالای خود برسد، کارگران ممکن است خود را اسیر و زندانی کار احساس کنند. همان‌گونه که زندانیان جنگی دستور دارند از زندان بگریزند، یا از یاری دادن به زندانیان خود دریغ دارند و آسایش آنان را برهم زنند، زندانیان کار هم می‌توانند به‌طور ازادی کمتر از آنچه توان کاری دارند به کار بپردازند. چنین وضعی می‌تواند نشانه‌ای از کاهش اعتماد و احترام میان کارگران و کارفرمایان باشد. چنین وضعی به برهم زدن بنیاد مشارکت کامل، بهترکردن پیوسته کار، و تعهد و دلبستگی به کار برای جلب رضایت مشتری از راه پدید آوردن کالا و خدمات با کیفیت بینجامد.

### مشتریان داخلی

شرکتها باید نه تنها به نیازهای خود توجه داشته باشند بلکه نیازهای کارکنان را هم در نظر بگیرند. اضافه کاری برای کارکنانی که نیاز به پول و درآمد بیشتر دارند، می‌تواند مطلوب باشد، ولی وقتی به صورت اجباری بر کارکنان تحمیل شود، احتمال آن دارد که بر کیفیت زندگی کاری آنان و خشنودی شغلی ایشان و مشارکتشان در کار آسیب وارد آورد.

- فشار جسمی کارگران که از اضافه کاری سرچشمه می‌گیرد، توجه دولت‌ها را به خود جلب کرده است.
- مدیران کامیاب آینده کسانی هستند که از خرد جمعی افرادی که در قلمرو کار آنها هستند، بهترین بهره را بگیرند.
- هنگامی که کارکنان خود در تصمیم‌گیریها دخالت دارند، نسبت به اجرای آن هم متعهد می‌شوند.

مدیریتی که دلسوز کارکنانش باشد، همواره کارکنانی خواهدداشت که دلسوز کارشان و مشتریان شرکت باشند. شرکت «جی.دبلیو. ماریوت» (J.W.MARRIOTT) که در قلمرو کسب وکار هتلداری است بر این باور است که، «در زمینه کسب‌وکار خدماتی، شما نمی‌توانید میهمانان خود را با کارکنان ناشاد، خرسند و شادمان سازید». هواداران کیفیت از شرکتها درخواست دارند تا پندار دلسوزی و خدمت را به درون شرکت و کارکنان آن متوجه گردانند، همان‌گونه که این توجه را به مشتریان بیرون از شرکت معطوف می‌دارند. مدیریتی که سیاست اضافه کاری اجباری را درپیش می‌گیرد، پیامهای ناسازگاری ارسال می‌دارد که کارکنان می‌پندارند آنان در درون شرکت موجوداتی درخور چشم پوشیدن هستند.

### اظهارنظر درباره اضافه کاری

اضافه کاری اجباری در کسانی که ترجیح می‌دهند وقت آزاد بیشتری برای خود داشته باشند می‌تواند احساس درماندگی و بی‌زاری پدید آورد. اضافه کاری اجباری می‌تواند به زیان الگوی مشارکت و سپردن اختیار که از خصوصیات شرکت‌های برنده جایزه «بالدریج» (BALDRIGE) هستند عمل کند. اضافه کاری اجباری همچنین می‌تواند معارض الگوی شرکت «لوی اشتراس» باشد که می‌گوید «انجام‌دهنده کار باید متفکر و اندیشمند باشد». مدیران کامیاب آینده کسانی هستند که از خردجمعی افرادی که در قلمرو کار آنها هستند بهترین بهره را می‌گیرند. در برخورد یا رویارویی با درخواست و تقاضای کالا یا خدمات گسترده از یک شرکت، شایسته آن است که کارکنان شرکت، بخت آن داده شود تا دریابند که تقاضای بالا چه فرصت نیکویی برای آنان و شرکت فراهم می‌آورد، سپس باید به کارکنان اجازه داد تا درباره بهترین شیوه رویارویی با درخواست گسترده نظر بدهند. اگر اضافه کاری ضرورت دارد، به آنان اجازه داده شود تا به صورت جمعی، شیوه‌هایی را برای رویارویی مناسب با آن فراهم آورند. هنگامی که کارکنان خود در آن‌باره تصمیم می‌گیرند، نسبت به اجرای آن هم متعهد می‌شوند. افزون بر آن، احساس از این که در شرکت نسبت به کارکنان دلسوزی وجود دارد هم برای آنان که می‌خواهند وقت آزاد بیشتری داشته باشند و هم برای آنان که اضافه کاری و درآمد بیشتر را می‌طلبند خشنودی‌بخش و دلپذیر است.

## پی‌آمدهای منفی اضافه کاری

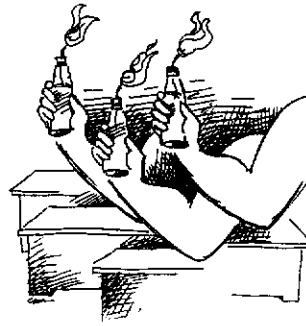
۱ - پدید آوردن انعطاف: هنگامی که اضافه کاری به اجبار در حدی بالا تحمیل می‌شود، بسیاری از کارکنان ممکن است از وقت راحت یا گذران وقت خود با خانواده چشم‌پوشی نکنند. مدیریت باید کارگرانی را آماده کند که جای آنان را که از اضافه کاری پرهیز دارند پر کنند. یک راه برای رسیدن به این مقصود، استخدام کارکنان با چند مهارت شغلی است یا پرورش این‌گونه کارکنان در درون سازمان است. این اقدامات بهره‌وری را بهبود بخشیده و به مدیریت امکان می‌دهد تا کارکنان را به جای یک دیگر به کار گیرد.

راه دیگر برای پدید آوردن نرمش و انعطاف، فراهم آوردن برنامه زمان‌بندی کار منعطف است که با نیازهای گوناگون کارکنان سازگار باشد. استخدام پاره‌وقت دائم یا موقت، مشارکت در یک شغل، فشرده کردن هفته کاری در چند روز و شیوه‌هایی از این دست می‌توانند درخواست برای اضافه کاری را کاهش دهند.

۲ - فراهم آوردن مراقبت از کودکان و سالمندان: مقابله با درخواستهای متعارض خانواده و کار برای همه کارکنان در همه رده‌های سازمانی، زبانی پدیدار می‌شود. شرکت «ماریوت» در یک بررسی داخلی، پی برد که ۲۰ درصد از کارکنان به سبب تعارضهای موجود میان درخواست خانواده و کار، شغل‌های قبلی خود را رها کرده‌اند. چهارده درصد از کارکنان شرکت وظیفه نگهداری کودکان و اعضای سالمند خانواده را برعهده داشتند.

شرکتهایی مانند «ماریوت»، «تاکو»، «ای.بی.ام.» و «هانی ول» نقشی پیشگام در فراهم آوردن خدمات مراقبت از وابستگان به کارکنان برعهده گرفته‌اند. مراقبت از کودکان و سالمندان خانواده موجب کاهش غیبت از کار، افزایش بهره‌وری، و صرفه‌جویی در هزینه می‌شود. شرکت «ای.بی.ام.» به‌منظور بهتر کردن کیفیت مراقبت از کودکان و بسط خدمات نگهداری از سالمندان وابسته به خانواده کارکنان خود ۲۵ میلیون دلار بودجه تخصیص داده است. باید توجه داشت که چنین مراقبت‌هایی، ویژه شرکت‌های بزرگ نیست که شرکت‌های کوچک هم به آن توجه دارند.

۳ - دادن مرخصی یا حقوق در برابر اضافه کاری: یک راه دیگر برای فراهم آوردن انعطاف در برابر اضافه کاری آن است که اجازه داده شود اضافه کاری کارکنان در زمان درخواست بالا برای



● شماری از شرکتها از روش سالانه کردن ساعتهای کار استفاده می‌کنند که نتیجه آن تاکنون رضایت‌بخش بوده است.

کالا یا خدمات شرکت به صورت مرخصی یا حقوق در زمان کاهش درخواست شرکت به اضافه کاری به آنان داده شود. این مرخصی غیر از مرخصی سالانه قانونی است که به کارکنان تعلق می‌گیرد. مدیران با رایزنی با کارکنان می‌توانند راه‌های ابتکاری دیگری برای حل مساله اضافه کاری فراهم آورند.

۴ - کاهش نیاز به اضافه کاری: بسیاری از شرکتها هم‌اکنون به از نو مهندسی کردن سازمان خود می‌پردازند و به تعدیل یا متناسب‌سازی منابع انسانی خود دست می‌زنند. در دهه ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ نزدیک به نیم میلیون شغل در سه شرکت خودروسازی ایالت‌های متحد آمریکا از میان برداشته شده است. کاهش نیروی کار باید همراه با پرورش کاردانی و تواناییهای شغلی کسانی باشد که در شرکت باقی می‌مانند. این تواناییها را باید از راه آموزش، طراحی تازه فراگردها، خدمات پشتیبانی لازم، و تحصیل نرم‌افزارها یا سخت‌افزارهای بهتر پرورش داد.

مدیریت باید توجه کند که فراهم آوردن سازوکار پشتیبانی قوی و استقرار فرهنگ سازمانی هوادار دخالت دادن کارکنان می‌توانند ساعتهای محدود کاری را با بهره‌وری بالا همراه

سازد.

۵ - استفاده از کارکنان موقت: با استفاده از کارکنان موقت، شرکتها می‌توانند از دشواریهای اضافه کاری در محیط کار دوری جویند. ادغام شرکتها و تعدیل نیروی انسانی، بازار کار را از افراد دارای صلاحیت و شایستگی کار انباشته است. بسیاری از این کارکنان می‌توانند به خوبی در شکل استخدام موقت نیاز شرکت را به کار اضافی تامین کنند.

کارکنان بازنشسته نیرویی آماده برای کار هستند که می‌توانند برای استخدام موقت شایسته باشند. اشتیاق آنان به بازگشت به کار پاره‌وقت آنان را مورد توجه شرکت‌های نیازمند به اضافه کاری قرار داده است. استفاده از کارکنان بازنشسته بسیاری از هزینه‌های استخدامی را مانند بیمه و بازنشستگی کاهش می‌دهد. هرگاه بازنشستگان یک سازمان به کار موقت در آن سازمان دعوت شوند، سودمندیهای بسیاری خواهد داشت. باید به یاد سپرد که بسیاری از نظریه‌هایی که درباره کارگران سالمند داده می‌شود - از قبیل غیبت فراوان آنان از کار، نداشتن انگیزه، و توانایی یادگیری محدود - از بسیاری جهات نادرست است.

۶ - سالانه کردن ساعتهای کار: بسیاری از شرکت‌های اروپایی ساعتهای کار کارکنان را به صورت سالانه تعیین می‌کنند و این ساعتهای کار در سراسر سال پخش می‌شود. از این راه شرکت می‌تواند به‌آسانی ساعتهای کار را با تغییرات در میزان درخواست کالا یا خدمات هماهنگ سازد و تنها در زمانهای بسیار حاد به پرداخت دستمزد بالا برای اضافه کاری دست بزند. کارکنان در زمان درخواست بالا، ساعتهای بیشتر و در زمان کاهش درخواست، ساعتهای کمتری به کار می‌پردازند.

شماری از شرکت‌هایی که به روش سالانه کردن ساعتهای کار پرداخته‌اند، کاهش درخور توجهی در نرخ ترک خدمت، غیبت از کار، کاهش هزینه‌های واحد تولید و آسادگی بیشتر کارکنان برای پرورش و شکوفایی شخصی و پذیرش تغییر دست یافته‌اند.

درحالی که سالانه کردن ساعتهای کار هنوز در همه جا رواج پیدا نکرده است ولی باتوجه به سودمندیهایی که تاکنون در موارد گوناگون از آن حاصل آمده است، شایسته به‌نظر می‌رسد که درباره آن بررسی لازم صورت گیرد و از آن برای پیشرفت هدفهای جمعی و فردی استفاده شود. □