

## کوچک سازی سازمان یکی از عوامل اساسی موفقیت

نوشته دکتر عباس منوچهریان

### چکیده

مر این مقاله، پژوهش‌های انجام شده در زمینه کوچک سازی همراه با تجربیات عملی چند سازمان بررسی شده است. بررسی معنا و مفهوم کوچک سازی، میزان و گستردگی مطلوب آن و استراتژی‌ها و فنون مربوط، از جمله مسائل مورد توجه در این مقاله هستند. چگونگی برخورد با افرادی که با وظایف یا بدون اختیار سازمان و اثرک می‌کنند و روش‌های مناسب برای توجیه و تجهیز کارکنانی که پس از اجرای کوچک سازی در سازمان باقی می‌مانند از نکات اساسی مسئولیتی به نظیر توجیه است که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. در پایان، با چهره‌نگاری از نوشته‌ها و دیگر منابع گسترده موجود در زمینه تبیین و اهداف اساسی ارایه شده است که به مدیران کمک می‌کند تا در صورت توجه به آنها، به هدف‌های استراتژیک خود دست یابند.

### مقدمه

در سال‌های اخیر تعداد روزافزونی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در جهت کوچک سازی خدمات کشوری خود تلاش کرده‌اند. (پتر، ۱۹۹۶، تاکر، ۱۹۹۷). تلاش در این زمینه به عنوان حرکتی جهانی برای کوچک کردن اندازه دولت‌ها تلقی می‌شود. کوچک سازی صرفاً به دولت‌ها محدود نمی‌شود و بسیاری از شرکت‌ها نیز در کنار تجدید سازمان و ادغام، دست به کوچک کردن اندازه خود زده‌اند. آمارها حکایت از آن دارد که در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۹، ۸۵ درصد از ۵۰۰ شرکتی که نام آنها در مجله فورچون ثبت می‌شود اقدام به کوچک کردن

مؤسسات خود کرده‌اند (آلنهام و همکاران، ۱۹۹۹)؛ و همین امر منجر به کاهش پنج میلیون شغل شده است. این شرکت‌ها برای کسب موفقیت رقابتی و افزایش نیازهای مشتریان، از کوچک سازی به عنوان یک استراتژی جهت تغییر ساختارهای سازمانی خود از وضع موجود به وضع مطلوب استفاده کرده‌اند. ضرورت تبیین در ساختار به دلیل بار معنایی فراوان تجاری، افزایش رقابت جهانی و تأثیر تکنولوژی اطلاعاتی مطرح شده است (زبورگه و نلسون، ۱۹۹۷).

عمده ترین دلیل مطرح شدن کوچک سازی در دولت‌ها، افزایش هزینه‌های آنها و به ویژه هزینه‌های

آلبام و همکارانش (۱۹۹۹) بر مبنای آنکه کوچک سازی به مجموعه اقداماتی اطلاق می شود که به بهبود عملکرد و کارایی سازمانی و کاهش هزینه نیروی انسانی منجر می شود از دید این افراد، نتایج مورد انتظار از کوچک سازی عبارتند از: کاهش هزینه سرتا، بوروکراسی کمتر، تصمیم گیری سریع تر، ارتباطات سازمانی سهیل تر، کارآفرینی بیشتر و بهره وری بهتر سازمان.

### چه زمان و تا چه حد کوچک سازی مناسب است

اینکه چه زمان باید اقدام به کوچک سازی نمود و تا چه حد باید سازمانها را کوچک کرد بستگی به آن دارد که این کار در بخش خصوصی اجرا شود یا در بخش دولتی. نوشته های موجود در مدیریت تغییر سازمانها و شرکت های بخش خصوصی همین آن است که در سال های اخیر، برای دستاورد سه گانه کارایی سازمانی بیشتر از روش های چون کوچک سازی، مهندسی مجدد و تجدید سازمان استفاده شده است. در جهت همین رابطه میان این سه روش برای سازمانها، که می نوشته شد همزمان افزایش کارایی و کارایی سازمانی، سستی و خصوصی در سازمانها را کاهش دهند، آلبام و همکارانش (۱۹۹۹) دو سناریو زیر را مطرح می سازند:

۱- استراتژی مورد نظر و مطلوب شرکت در بازار آینده چیست؟

● تاکید بر رشد یا تغییر بازارها؟ یا

● کاهش هزینه ها در بازار ثابت یا بازاری که در حال

رکود است؟

۲- چه روشی باید برای بهبود کارایی مورد استفاده

در شرکت؟

● کاهش کارکنان؟ یا

● تجدید نظر در فرایندهای کار.

عملیات و نگهداری است که منجر به افزایش میزان فروش های داخلی و خارجی جهت پوشش دادن این هزینه ها است.

### معنا و مفهوم کوچک سازی

در مورد معنا و مفهوم کوچک سازی، اختلاف زیادی بین محققان و نویسندگان وجود ندارد.

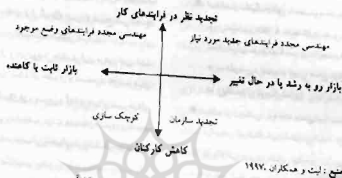
کسرون (۱۹۹۴) کوچک سازی را مجموعه فعالیت هایی از سوی سازمانها یا ویژگی های زیر می داند که: عضوی هستند؛ منجر به کاهش تعداد کارکنان می شوند (با استفاده از برنامه های بازنگری و انتقال کارکنان به بخش های غیردولتی)؛ کارایی سازمان یا شرکت در زمینه کنترل هزینه و حفظ موقعیت رقابتی را موجب می شود و در نهایت، فرایند های انجام کار با کارکنان کمتر را به دنبال دارد.

کیتل (۲۰۱۹) در توضیح کوچک سازی چنین می نویسد: کوچک سازی اقدامی بسیار ساده است استراتژی کوچک سازی هدف ساده، یعنی کوچک کردن بخش دولتی را تعقیب می کند و مجموعه تاکتیک هایی مشخص و معلوم دارد که عبارت است از انجام دادن کلیه اقدام های قابل قبول از نظر سیاسی، برای کاهش سازمانها، سطح هزینه های دولت و تعداد کارکنان دولت.

به اعتقاد وی، کوچک سازی به واسطه فشار شهروندان خشمگین و ناراحت بر دولت است که عواصم کاهش هزینه های دولتی است. روش های این استراتژی متفاوتند و عمده آنها مبتنی بر این فرض است که میزان حیف و میل در سازمان های دولتی بسیار زیاد است و باید جلوی آنها گرفته شود. وی با اشاره به راهبردهای کوچک سازی از دید OECD (۱۹۹۳) به این موارد اشاره می کند: به کارگیری ساز و کارهای شبه بازار، خصوصی سازی، تعداد سازمان شرکت های دولتی و قائل شدن محدودیت برای اندازه بخش دولتی.

است که اجرای ضعیف برنامه‌ها در گذشته باعث ناکامی آنها شده است و شرکت‌ها سعی کرده‌اند تا از این طریق شکست‌های قبلی خود را جبران کند. یکی دیگر از دلایل اقدام واکنشی در قبال استراتژی دیگر شرکت‌ها و بهبود بدون مطالعه از شرکت‌های برتر و درگیر شدن در بازی است که نتیجه آن چیزی در حد صفر است.

باتوجه به این دو سناریو و گزینه‌های مطرح شده، بررسی نمودار شماره ۱ که لیست و همکارانش (۱۹۹۷) مطرح کرده‌اند، مشخص می‌شود که استراتژی کوچک‌سازی تنها در شرایطی که بازار روند کاهنده داشته باشد، از طریق کاهش کارکنان به بهبود سازمانی کمک خواهد کرد.



### نمودار شماره ۱. مولفه‌های بازار و روش بهبود کارایی

تصمیم‌گیری در مورد کوچک‌سازی در بخش دولتی، تصمیمی سیاسی است. هر آینه مقامات سیاسی شرایط را برای کوچک‌سازی مناسب ببینند و درصدد اجرای آن بایستند، باید پیش از هر اقدام به دو سؤال زیر پاسخ دهند (لیبت و همکاران، ۱۹۹۸):

- چه میزان کوچک‌سازی مورد نیاز است؟
  - با چه سرعتی باید این کار اجرا شود تا تأثیر مطلوب به همراه داشته باشد؟
- در پاسخ به سؤوال‌های فوق باید در نظر داشت که موفقیت کشورهای مختلف متفاوت است و ارائه الگویی یکسان برای همه آنها نه امکان‌پذیر است و نه قابل قبول. همچنین، در مورد سرعت کار نیز باید توجه داشت که هیچ‌گاه نباید نتایج مطلوب را تحت الشعاع سرعت قرار داد. در مجموع، هیچ روش علمی قابل قبولی برای تعیین

در مورد میزان قابل قبول کوچک‌سازی در بخش خصوصی، توافق نظر وجود ندارد. کاسکیو (۱۹۹۳) معتقد است که در این بخش، کوچک‌سازی در یک مقطع زمانی، کوچک‌سازی مداوم از مقاطع دیگر را به دنبال می‌آورد. در جهت تأیید این نکته، وی به مواردی چند اشاره می‌کند. از جمله آنکه شرکت گسفاک در هائلمه سال‌های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۲ چهار بار اقدام به کوچک‌سازی نمود. شرکت هلمی ون در عرض چهار سال دو بار اقدام به این امر کرده و شرکت‌های زیراکس، ای. سی. ام و ایزادالات در بیمارستان در دهه ۱۹۹۰ چندین بار اقدام به کاهش کارکنان نمودند. همچنین، شرکت‌هایی که همراه با از دست دادن سهم بازار، با کاهش سودآوری مواجه می‌شوند نیز به شکل دائم اقدام به کوچک‌کردن شرکت‌های خود می‌کنند. یکی از دلایل اقدام کوچک‌سازی در این شرکت‌ها آن

در این حالت اقدام‌های واحد کشورها را می‌توان با یکدیگر مقایسه کرد و سا توجه به کمترین و بیشترین میزان کوچک سازی در دیگر کشورهای بهترین راهکار برای دستیابی به میزان مورد نظر، هدفی مشخص را برای کشور یا سازمان مورد مطالعه انتخاب کرد.

● استفاده از تکنیک تعاقب یا حضور متخصصانی از وزارتخانه مورد نظر با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال برای تعیین گسری در مورد ترکیب هزینه‌های مورد اشاره و تعیین هدف قابل دستیابی در زمینه میزان کوچک سازی.

● استفاده از رویکرد بودجه بندی بر مبنای صفر بر اساس کاری‌های سازمانی شده و جذب بودجه کرسی و بر این اساس مشخص کردن وظایف جدید و اینکه چه تعداد نیروی انسانی برای انجام آنها مورد نیاز خواهد بود. این روش، دقیق‌تر است و در حین حال کشورترین راهکار برای رسیدن به هدفی است در ربه کوچک سازی است.

وایس، ۱۹۹۹، بر منظر متفقد است که در سازمان‌های دولتی باید معیارهایی کنار آید - معیار اتحادیه شود رسوا کوچک سازی به تلهای راه حل همه مشکلات بودجه کراسی خواهد بود.

در جمع شدن مباحث فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که کوچک سازی با وظایف دولت سر و کار دارد به اعطاء دولت (۱۹۹۶)، فعل از کوچک سازی و در جریان عملیات با وظایف و کارکردهای دولت به وقت سازمانی شود و نیز وظایفی در حیطه کاری دولت باقی بماند که بخش خصوصی قادر با مایل به انجام آنها نیست نقش دولت باید محدود و مگونه‌ای تعریف شود که فقط امرای خدمات اساسی را تأمین عهده داشته باشد و آنچه را که دیگر بخش‌ها می‌توانند بهتر انجام دهند، به آنها واگذار کند لذا

میزان پستهایی که باید کاهش یابد و میراثی که سازمان کوچک شود وجود ندارد. نیواستروم (۱۹۹۶) معتقد است که کوچک سازی، فرایندی تدریجی، عملیاتی و سیاسی است و از این رو امکان ندوین «بهترین» راهکار و تجویز آن به همگان وجود ندارد.

مک گرگور و همکارانش (۱۹۹۸-۹۶) در پاسخ به این سؤال که چه معیارهایی باید در زمینه میزان کوچک سازی مورد استفاده قرار گیرد؟ چنین توضیح می‌دهند: نخست آنکه باید اطمینان حاصل کرد که دولت برای پرداخت حقوق و دستمزد از بانک مرکزی فرس نمی‌کند، دوم باید ترکیب ایزده آل حقوق و دستمزد، هزینه‌های عملیاتی و نگهداری و سرمایه گذاری‌های سرمایه‌های مطلوب برای بودجه جدید دولت مشخص شود و سوم، باید بهترین برنامه عملیاتی انتخاب شود که رسیدن به ترکیب فوق را امکان‌پذیر سازد.

بنابراین، بررسی و مقایسه ترکیب موجود هزینه‌های مرتبط با حقوق و دستمزد، عملیاتی و سرمایه‌های می‌تواند به عنوان نقطه شروع تلقی شود. مقایسه این دو ترکیب در وزارتخانه‌های مختلف امکان تصمیم‌گیری و فضاوت و ا منطقی‌تر می‌سازد. همچنین می‌توان ترکیب هزینه‌های فوق در یک وزارتخانه را با واحد مشابه در بخش غیردولتی (NGO) مقایسه کرد و مابین ترکیب به ترکیب منطقی‌تر دست یافت.

برای تعیین نسبتاً دقیق ترکیب دستمزد، هزینه‌های عملیاتی و نگهداری و سرمایه گذاری و سپس تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه تعداد از کارکنان سازمان باید کاهش یابد تا ترکیب فوق مطلوب شود، چند روش زیر پیشنهاد شده است.

● بررسی بهترین عملگردها در سایر کشورهای که اقدام به محدود کردن بودجه کراسی خود کرده‌اند و استفاده از این تجربیات با توجه به شرایط مجلس

**ج - استراتژی سیستمیک.** هدف اصلی این استراتژی آن است که در کارکنان این سازمان را به وجود آورد که در آینده کاهش نیروی انسانی به شکل مستمر، تکراری و تکراراً بدون پایان، نخواهد بود. استراتژی سیستمیک، کوچک سازی را به ساده کردن همهٔ زمینه‌های کاری و واحدهای سازمان شامل شأین کنندگان مواد اولیه، فرایندهای طراحی، بازاریابی، روش‌های تولید و به طور کلی تمام سازمان مرتبط می‌سازد. این استراتژی بر تغییر وضع موجود، تأکید بر فرهنگ، تأمین زمان مناسب برای احراز نظر دارد و به پیامدهای بلندمدت توجه می‌کند (کامرون، ۱۹۹۱).

این سه استراتژی الزاماً مستقل از یکدیگر نیستند، با این همه، کامرون (۱۹۹۱) معتقد است اکثر شرکت‌هایی که اقدام به کوچک سازی می‌کنند بهتر است به جای استفاده از گزینه‌های مختلف استراتژی‌های مختلف، از گزینه‌های مختلف، یک استراتژی استفاده کنند.

کاهش نیروی انسانی منابع چندی به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به کوچک شدن سریع سازمان، جلب توجه همهٔ همکاران به وضعیت نامطلوب سازمان، صرفه جویی در عملیات روزمره، و جلب توجه فوق العاده زیاد کارکنان باقی مانده نسبت به تغییرات و کاهش‌های بعدی، اشاره کرد.

با وجود این، استراتژی کوچک سازی پیامدهای منفی چندی نیز به دنبال دارد. زمانی که استراتژی کاهش نیروی انسانی مورد توجه قرار می‌گیرد، غالباً از قبل مشخص نمی‌شود که چه افرادی از سازمان حذف می‌شوند، چه مهارت‌هایی را سازمان از دست می‌دهد و زمانی که کارکنان سازمان را از می‌کنند، نتایج حاصل از این منابع انسانی چگونه خواهد بود (پرووتون و همکاران، ۱۹۹۶، فلدمن و لیتا، ۱۹۹۱). نظرون بر این، استراتژی کوچک سازی نشان دهندهٔ سوء عملکرد سازمان و غیره اثر بخش

و وظایف دولت باید پیش از تلاش در زمینه تعیین ترکیب هزینه‌های دولت، مجدداً تعریف شود.

### استراتژی‌های کوچک سازی

در مورد استراتژی‌های کوچک سازی، تفاوت‌هایی در نظریات اندیشمندان و مدیران مختلف وجود دارد، ولی به نظر می‌رسد مضمون اغلب آنها یکسان است. به عنوان نمونه، ایلیم و همکارانش (۱۹۹۹) پس از مروری در ادبیات گستردهٔ موضوع، سه استراتژی مشترک را در زمینهٔ کوچک سازی به شرح زیر مشخص می‌کند.

**الف - استراتژی کاهش نیروی انسانی.** استراتژی کاهش نیروی انسانی که غالباً اولین انتخاب سازمان‌هاست که اقدام به کوچک‌سازی می‌کنند، راه‌سلی گوناگونی با اثر فوری و سریع تلقی می‌شود و شامل انتقال، کارکنان، بازنگری، ساخت مجدد، بر گزاری موفق از کار و تولید کارکنان به خروج از سازمان است. هر یک از این روش‌ها به نوعی کاهش حمایت از کارکنان را به همراه دارد. به اعتقاد کامرون (۱۹۹۱) این استراتژی در تمام سطوح سازمان و بدون توجه به حفظ مهارت‌های اساسی و منابع انسانی حیاتی اعمال می‌شود که منجر به نوسان ارزش دان شایستگی، می‌شود. مترا (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کند که در عوض بر خروج یکسان یا سطوح مختلف کارکنان، اثر بخش‌ترین روش کاهش از تعداد کارکنان است که افرادی که باید از سازمان کنار گذاشته شوند، کاهش و با وقت انتخاب شوند.

**ب - استراتژی طراحی مجدد کار.** هدف اصلی استراتژی کاهش کار به جای کاهش تعداد کارکنان است که یک استراتژی میان مدت تلقی می‌شود و بنا کاهش وظایف، سطوح سلسله مراتب، واحد و بخش‌های سازمانی، تحدید طراحی وظایف، تلفیق واحدها و کاهش ساعات کار هفتگی به اجرا در می‌آید.

زیاد کار، فشار روانی فوق‌العاده زیاد و نازاحت و خصمانی  
مواجهه خواسته شد (منشور، ۱۹۹۶). وی ریزش و سلساس (۱۹۹۷)

برای آنکه سازمان‌ها نتوانند در استراتژی کوچک سازی  
موفق باشند، باید به نکات چندی توجه کنند که از آن  
حمله به این نکات می‌توان اشاره کرد: برنامه ریزی دقیق  
در جنبه طراحی و اجرایی کوچک سازی، توجه به نیروی  
انسانی و جلب مشارکت آنها، برخورد مناسب با کسانی که  
پس از کوچک‌سازی در سازمان باقی می‌مانند، و همچنین  
آشنایی یا عکس‌العمل کارکنان در قبال تغییر. در ادامه، به  
بررسی دقیق تر این عوامل می‌پردازیم.

### چگونه کوچک سازی مؤثری داشته باشیم؟

الله - چگونه برنامه ریزی کنیم؟

در جهت افزایش کارایی کوچک سازی، برنامه ریزی  
دقیق، کاملاً ضروری است. وی موسس و همکارانش  
(۱۹۹۱) در این زمینه رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهند  
برنامه ریزی متوسط به کوچک سازی را با همکاری  
واحدهای مختلف سازمان، به ویژه واحد برنامه ریزی  
نیروی انسانی انجام دهید؛ زمینه جذب و سه‌کارگیری  
مشارکت همه کارکنان سازمان را فراهم آورید؛ اطیبیان  
حاصل کنید که اطلاعات مربوط به برنامه به درستی و با  
شفافیت به همه واحدها و کارکنان منتقل شود؛ با فرمانیان  
کوچک سازی با احترام و رعایت شأن آنها برخورد کنید و  
از کسانی را که باقی می‌مانند حمایت کنید؛ مدیریت ارشد  
ناید در تمام مراحل حضور داشته باشد و جهت‌گیری و  
چشم‌انداز کلی را مشخص سازد.

میشرا و اسپرنتور (۱۹۹۸)، ضمن هشدار در زمینه  
توجه کلی نسبت به کوچک سازی و توسل به آن به عنوان  
آخرین راهکار اصلاح اداری، چهار مرحله زیر را در زمینه  
برنامه ریزی و اجرای این استراتژی پیشنهاد می‌کنند:

بودن آن است و از دست رفتن وفاداری و تعهد کارکنان را  
به همراه دارد. بدین ترتیب فردگرایی و «بندگاه من» به  
حای سازمان، یا مناه، بر سازمان حکمفرما خواهد شد  
گرچه ممکن است سازمان در کوتاه مدت از کاهش نیروی  
انسانی بهره‌مند شود، ولی به افتضاح برونسوز و همکارانش  
(۱۹۹۱)، این منابع در بلندمدت به زیان سازمان تبدیل  
خواهد شد.

در عوض کاهش نیروی انسانی، سازمان‌ها می‌توانند،  
گروه‌های دیگری در چارچوب خط مشی های نیروی  
انسانی تعقیب کنند که هزینه نیروی انسانی، روان کردن  
عملیات، متوقف کردن استخدام‌های جدید، کاهش بها  
حذف مزایای کارکنان و کوتاه تر کردن ساعت کار هنگامی  
از آن حمله است.

زمانی که سازمان‌ها استراتژی تجدید طراحی کار را  
اتخاذ کنند، معمولاً قادر خواهند بود تا به دلیل در اختیار  
داشتن ساختار ساده تر، کارایی خود را افزایش دهند. با این  
همه، این استراتژی میان مدت صرفاً تغییراتی در بخش‌هایی  
از سازمان و در حدی محدود را موجب می‌شود و به‌لرین،  
تأثیرات گسترده و فراگیری به دنبال نخواهد داشت.

به افتضاح کاسکیو (۱۹۹۳)، از میان آیین سه استراتژی،  
فقط استراتژی بیستیک است که می‌تواند نتایج مثبت به  
دنبال داشته باشد. به افتضاح وی، برای استمرار و تدویم  
جهود در کارایی، سازمان‌ها باید در فرآیندهای جهود مستمر  
درگیر شوند. این امر هم شامل طرح ریزی مجدد سازمان و  
هم تغییرات منظمی است که به حذف روش‌های غیرمؤثر،  
از میان رفتن ریخت و پاش و عدم کارایی منجر می‌شود.  
اتخاذ سیاست صرفاً کاهش کارکنان و عدم تلاش در  
زمینه تغییر فرآیندهای کار یا وظایف به کوچک سازی  
مؤثر منتهی خواهد شد. سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا  
از طریق کاهش از تعداد کارکنان بهره‌وری عسود و اسانگم  
کردن هزینه سرانه، افزایش دهند نهایتاً با کارکنانی با محسوم

• به کسانی که سازمان را ترک می کنند، کمک کنید تا شغل

دیگری پیدا کنند!

• اعلام کنید که چقدر کردن بخشی از کارستان با برنامهریزی

بوده است!

• در کنار گذاشتن کارکنان مورد نظر منصف باشید و حقوق

آنان را با سخاوت بپردازید!

• تسکین کننده گیری دولتی را فراهم کنید!

• کارکنان را در اجرای برنامه درگیر کنید!

• تسکین مشاوره حرفه ای را برای کارکنان فراهم سازید!

• به کارکنان پانل معده آموزش دهید.

مرحله اول: تصمیم گیری در مورد کوچک سازی

• از کوچک سازی به عنوان آخرین حربه اصلاح استفاده کنید!

• پیش از اجرای روش و فعلی احیای برنامه کنید.

مرحله دوم: برنامه ریزی برای کوچک سازی

• نیسی از واحدها و گروه های مختلف تشکیل دهید!

• کلیه عوامل ذی ربط را مشخص کنید!

• برای روان سازی هر مرحله انتقال از متخصصان استفاده کنید!

• به مدیران آموزش لازم را ارائه دهید!

• اطلاعات لازم در مورد موفقیت سازمان تهیه کنید و در

انتخاب مسکن قرار دهید.

مرحله سوم: اعلام تصمیم

• موفقیت سازمان و توجه لازم در زمینه کوچک سازی به

مسکن ارائه شود!

• تصمیم گرفته شده فعلاً منجمد گردد!

• کلیه افراد مرتبط را قبل از اجرای برنامه مطلع سازید!

• زمان مناسب برای اطلاع دادن به افراد و نظام موضوع به

آنها به شکل مطلوب ضروری است!

• به کارکنان یک روز مرخصی دهید.

مرحله چهارم: اجرای کوچک سازی

• واقعیت را بیان کنید و با افراد در ارتباط دائم باشید!

ب- از چه فنونی برای کوچک سازی استفاده کنید؟

در اجرای کوچک سازی، فنون مختلفی وجود دارد که

هر یک مزایا و نارسایی هایی دارد لیست و همکسارانش

(۱۹۹۷) خمس مزایا این فنون، مزایا و نارسایی های آنها را

بر مشخص ساخت اند که در جدول شماره یک ارائه شده

است. لازم است توضیح داده شود که هر سازمان براساس

موقعیت خاص خود می تواند از یک، یا چند فن بسته شکل

مدرمان، استفاده کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۱. مزایا و نارساییهای فنون کوچک سازی

عنوان فن	شرح فنون	مزایا	نارساییها
کاهش فزاینده کارکنان	هر واحد درجه دینی از کارکنان خود را کاهش می دهد	عواقب و آلام ناشی از کاهش در سراسر سازمان یکسان توزیع می شود	بخش ها و کارکنان کارآ در معرض تشویق شدن، تنبیه می شوند
بازنشتنگی پیش از موعد	تأمین فرصتی برای افراد جهت ترک سازمان بدون تنبیه مالی، و پرداخت پاداش مالی مالی بر اساس سن و مدت خدمت به کارکنان	اجرای آسان و بدون درگیری، کارکنان اگر تمایلی نداشته باشند مجبور به ترک سازمان نخواهند بود	به دلیل پرداخت پول به ترک کنندگان سازمان، رفع تعارض ممکن است صفر باشد. همچنین ممکن است پیدا کردن متخصص به جای آنها مقدور نباشد
واگذاری امور به خارج از سازمان	تولید و تأمین برخی کالاها و خدمات به سازمان های دیگر محول می شود	صرفه جویی در هزینه ها	اگر طرفهای قرارداد نیازهای سازمان را به خوبی درک نکنند، احتمال بروز مشکلات در بلندمدت وجود خواهد داشت
کاهش سلسله مراتب سازمان	برخی امور از سازمان حذف می شود و کارهای آنها را واحدهای بالاتر یا پایین تر انجام می دهند	نعمت واحدهای عملی سازمان به یکسان تخصیص قرار می گیرد	باست افزایش بیش از حد کار واحدهای بالا می شود و ممکن است نفعهای پایین تر آموزش لازم برای امور مسئولیت های جدید ندهد باشد

چگونه با عکس العمل کارکنان در قبال تغییر برخورد کنیم؟

پس از اجرای کوچک سازی، افرادی باقی می ماند که وضعیت نامشخص و روحیه ای شکست خورده دارند. ابتدا چگونگی برخورد مدیران با این افراد را بررسی می کنیم. اهمیت خاصی دارد. اهدام و همکاری (1999b) معتقدند که غالباً مربیان آموزشی حداقل دخالت در فرایند کوچک سازی را دارند. گاهی مدیران ارتش فراموش می کنند که تربیت سازمانی، مدیریت تغییر و ترک فرایندهای مدیریتی، از جمله زمینه های هستند که در امر

تخصص های مربیان آموزش فرسار دارد (آلنوراس و فریجری، 1999).

به منظور تغییر این نوع نگرش، واحدهای آموزش می توانند طرح هایی اقتصادی مبتنی بر عکس العمل های مختلف گروه های مختلف کارکنان در قبال کاهش کارکنان و کوچک سازی سازمان طراحی کنند. مدل عکس العمل در قبال تغییر (جدول شماره ۲) که آلنوراس و فریجری (1999) طراحی کرده اند، کارکنان را به چهار طبقه تقسیم بندی می کند:

(1) رهبران (۲) پیروان، (۳) فریب پذیر، (۴) انفعال گیرندگان



جدول شماره ۲. مدل واکنش نسبت به تغییر

شرح	توجه به خود	توجه به شرکت
قدرت و نفوذ زیاد	① نفع کم بردن کارکنان	① رهبران
قدرت و نفوذ کم	③ قربانیان	② پیروان

Source : Alevras and Friger, 1987

بر اساس مدل عکس العمل نسبت به تغییر، کارکنان را می توان در چهار مقوله تقسیم بندی کرد. در ربع اول، رهبران قرار دارند. توجه اصلی این افراد معطوف به سازمان در حال اضطراب خود است. همچنین، این کارکنان کوچک سازی و افزایش برای افزایش سطح قدرت و نفوذ خود تلقی می کنند. این افراد می گویند تا دیگران را متقاعد سازند که سازمان را در دست و سویی که برایشان اجازت شده است باری کنند. با وجود این، اگر رهبران درک درستی از دست و سویی آینده سازمان نداشته باشند، ممکن است در عوض کمک به سازمان، مشکلاتی را برای آن فراهم سازند.

در ربع دوم، پیروان قرار دارند. این افراد احساس می کنند که به دلیل کوچک سازی، قدرت و نفوذشان در سازمان کمتر شده است. با این همه، این افراد نیز معتقدند که کوچک سازی برای سازمان آنها ضروری است و از این رو در عوض توجه به خود، به سازمان توجه می کنند. پیروان، با تخصص آگاهانه تلاش می کنند تا از نظریات مدیرانشان حمایت کنند. همچنین، پیروان ممکن است معتقد باشند که وفاداری به سازمان، در بلندمدت به نفع آنها خواهد بود. سرانجام، گاهی پیروان ممکن است در مسائل تخصصی در بخش های خود، نقش رهبری را بر عهده بگیرند.

در ربع سوم، قربانیان قرار دارند. توجه این افراد به خودشان است و دچار احساساتی نظیر خشم و ترس نسبت به خود می شوند. آنها مسئول نمی کنند که

محور افقی بیانگر برداشت یا نگرش رهبری کارکنان است. در یک سو کارکنان تنها به ملاحظات شخص خود می اندیشند. این ملاحظات شامل خشم و تأسف در مورد خود است. کارمندی که احساس می کند به واسطه فرایند کوچک سازی تحقیر شده است، در این ملاحظات منفی نسبت به خود غرق می شود. برعکس، در دیگر سوی محور افقی، کارمندی است که به سازمان با شرکت خود می اندیشد و کوچک سازی را اقدامی شاید نامطلوب ولی ضروری برای آینده خوب سازمان تلقی می کند.

به طور خلاصه، محور افقی بیانگر مجموعه عکس العمل های کارکنان نسبت به کوچک سازی است و دامنه این عکس العمل ها از درونی ساختن احساسات تا برومی ساختن کوچک سازی به عنوان وجدانی قابل اندازه کردن گسترش دارد.

محور عمودی مدل، بیانگر قدرت و نفوذ است. کوچک سازی تأثیرات متفاوتی بر برداشت های کارکنان از قدرت و نفوذشان در سازمان بر جای می گذارد. در بخش پایینی و انتهایی محور عمودی کارکنانی هستند که احساس می کنند به دلیل کاهش مشاغل، هیچ کنترلی بر حرفه کاری خود ندارند. سازمان ندارند و قدرت آنها در سازمان بسیار کاهش یافته است. در سمت بالا و گشاری محور عمودی کارکنانی هستند که کوچک سازی و افزایش برای ارتقای موقعیت و پست خود در سازمان تلقی می کنند. آنها نیز ممکن است قدرت جدید خود را درونی کنند و بدین وسیله احساساتی منفی نسبت به سازمان از خود بروز دهند.

خود احترامی انتقام گیرندگان می‌شود و آنها را از غرق شدن در احساسات چون خشم و دلسوزی نسبت به خود، باز می‌دارد. اگر این حالت رخ دهد انتقام گیرندگان در عوض توجه به خود، به سازمان توجه خواهند کرد و به عدوسی سازنده برای سازمان خود تبدیل خواهند شد.

همچنین، می‌توان اقداماتی در جهت بهبود موقعیت کارکنانی انجام داد که به دلیل کوچک سازی خود را شبیه قربانیان می‌دانند مثلاً می‌توان با قربانیان به گفتگو پرداخت و به آنها توضیح داد که کوچک سازی از نظر اقتصادی با ساختاری برای سازمان ضروری بوده است. در کنار این امر، باید آنان را مورد حمایت قرار داد. اگر مدیران بتوانند نقش جدید قربانیان را به روشی مشخص کند و آنها را از طریق احترام و شناسایی دلگرمی دهد، این احتمال وجود دارد که آنها را قالب خود خارج شده و در زمره پیروان قرار گیرد.

#### پروسی آموزشی

به منظور نشان دادن فرایند روش‌ها و دلایل کوچک سازی و همچنین بررسی تاثیر این امر بر کارکنان و سایر پرسنل شرکت سازمان، حلاله‌ای از پژوهش انجام شده توسط دولان و همکارانش (۲۰۰۰) ارائه می‌شود.

#### الف - روش آموزشی

روش مورد استفاده، مصاحبه عمیق با اعضای سازمان‌هاست که اخیراً تست‌های کوچکی کوچکی را طی کرده‌اند. در این مطالعه، موقعیت سه شرکت کاتالانین که تا پیش از موقعیت رفتن خود را از طریق کوچک سازی بهبود بخشید، بررسی شده است. هر سه شرکت از جمله شرکت‌های بزرگ، با فروش بیش از یک میلیارد دلار در سال هستند. از هر شرکت، سه نفر از افراد آگاه و مطلع انتخاب شدند تا دیدگاه‌های سازمان مربوطه را بیان کنند. در

کوچک سازی امری ضروری و به نفع شرکت بوده است. همچنین، آنها معتقدند که کوچک سازی باعث کاهش قدرت آنها شده و خودشان در سازمان بسیار کم شده است. قربانیان نمی‌خواهند شناس خود را سیر آزمایش کنند. بنابراین، زمانی که به آنها دسترسی داده می‌شود، دستور صادره و دقیقاً به رده‌های پایین تر منتقل می‌گردد. همچنین، پس از کوچک سازی، قربانیان هیچ اینگاری از خود نشان نمی‌دهند. آنها می‌گویند تا فقط مسائل درست را در زمان مناسب بیان دارند و حداقل خطر پذیری را از خود نشان می‌دهند.

در ریح چهارم، انتقام گیرندگان فرار دارند. این کارکنان فرقی در خود و ملاحظات خود، چندان به این فکر نیستند که چسرا کوچک سازی ممکن است برای سازمان ضروری و موثر باشد. با این همه، انتقام گیرندگان تلاش می‌کنند تا در نتیجه کوچک سازی قدرت و نفوذ خود را افزایش دهند و از شرایط پدید آمده برای ارتقای خود در سازمان بهره‌جویند. این کارکنان از قدرت به دست آورده فقط در جهت ممانعت خود استفاده می‌کنند. آنها بر این باورند که اگر نتوانند دیگران را سه‌رگر کنند، این امر کمک نخواهد کرد تا شرایط خود را بهبود بخشند. انتقام گیرندگان از توان بالقوه برای ایجاد مشکل و مستند در سازمان برخوردارند. آنها با آشکارا می‌گویند تا به هدف‌هایشان دست یابند، یا به شکل پنهانی در انتظار می‌نشینند تا در فرصت‌های مناسب حوکاتی صرفاً به نفع خود انجام دهند.

اگر مدیران بتوانند تشخیص دهند که چه کارکنانی انتقام گیرنده و کدام‌یک قربانیان هستند، قادر خواهند بود اقداماتی در جهت تغییر رفتار افراد انجام دهند. به عنوان نمونه، آنها می‌توانند انرژی زیاد انتقام گیرندگان را با دادن مسئولیت‌ها یا ماهیت رهبری به آنها، به کارهای مثبت هدایت کنند. این مسئولیت‌ها باعث احساسی روحیه

کارکنان در کلیه مراحل کوچک سازی را تأمین کنید؛ اطمینان حاصل کنید که ارتباطات به شکلی سازنده و معینانه صورت گیرد؛ با فریبیان کوچک سازی با احترام رفتار کنید و از کارکنان باقی مانده حمایت کنید؛ و مطمئن شوید که مدیر ارشد در تمامی مراحل در دسترس باشد و مسئولیت و ست و سود چشم‌انداز کلی را شخصاً بر عهده گیرد.

کسامرون و همکارانش (۱۹۹۱) معتقدند که کوچک‌سازی باید به عنوان یک استراتژی آینده نگری تلقی شود. یعنی استراتژی نه‌جاسی که بتواند راه حلی برای مشکلات با تأمین زمینه مناسب جهت تحقق اهدافی موجود فراهم آورد و در عین حال بهره‌وری سازمان را در بلندمدت افزایش دهد.

بر سازمان‌هایی که برنامه کوچک‌سازی را به اتمام رسانده اند فرض است که با ارزیابی دقیق مشخص سازند که آیا شرایط عمومی و میزان کارایی و اثربخشی سازمان و عملکرد کارکنان پس از کوچک‌سازی تغییر یافته است یا نه به طور خلاصه، بررسی نوشته‌های موجود حکایت از آن دارد که رعایت ۳۰ نکته زیر می‌تواند موفقیت برنامه کوچک‌سازی را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. نکات مورد نظر همکارانش (کسامرون، ۱۹۹۱، نوینسر، ۱۹۹۳، کاسکیو، ۱۹۹۳، چرچ، ۱۹۹۵، آلفام و همکاران، ۱۹۹۹)؛

#### دو نکته

۱. کوچک‌سازی را به‌جای یک برنامه به‌عنوان یک هدف متمرکز باید در زمانی پایدار و کنار گذاشته شود. به‌عنوان یک استراتژی بلندمدت و روش دائمی حیات سازمانی تلقی کنید.

این بررسی مجموعاً ۱۵ محاسبه ساعت دار انجام شده (سوال‌های پررنگ در بخش ضمیمه ارائه شده است). همچنین، شرکت‌ها اسناد و مدارک سودمندی نیز برای غنی‌تر کردن مطالعه ارائه کردند. پس از جمع‌آوری مجموعه اطلاعات، با استفاده از روش تحلیل محتوایی، کارکردها و الگوهای مشترک در زمینه چگونگی برخورد با کارکنان باقی‌مانده، رویکردهای کوچک‌سازی و پیامدهای ناشی از کوچک‌سازی و تأثیرات آن بر عملکرد شرکت مشخص گردید. در جدول شماره ۳ (ضمیمه بعدی)، خلاصه‌ای از این کارکردها و الگوهای شرکت‌های منتخب (شرکت ملی کانادا، شرکت آب کبک و شرکت پیرات و ویسی کانادا) بیان شده است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی تجربی باقی سازمان‌های محققه در زمینه کوچک‌سازی پس از تألیف‌های بسیار است. ولی تعداد نمونه‌های موفق نیز چندان اندک نیست. در جهت اجزای موفقیت‌آمیز کوچک‌سازی، رعایت نکاتی چند ضروری است. به‌عنوان نمونه مون (۱۹۹۵) بر سه نکته تأکید دارد: آموزش کارکنان در مورد مسئولیت‌کننده در خلال کوچک‌سازی سازمان پس از آن باید برعهده‌گیرند. تأمین بازخورد عملکرد در مورد مسئولین جدید کارکنان. تدوین نظام پاداش جدید برای تشویق کارکنان به قبول شرایط جدید و تطبیق خود با مشاغل و وظایف جدید. دی موس و همکارانش (۱۹۹۱) نیز رهنمودهایی در جهت دستیابی به نتایج اثربخش ارائه می‌دهند که شامل موارد زیر است: برنامه‌ریزی در زمینه کوچک‌سازی را با همکاری واحد نیروی انسانی انجام دهید؛ مشارکت همه

جدول شماره ۳. بررسی مقایسه‌ای سه شرکت در خصوص چگونگی برخورد با کوچک سازی

شرح	شرکت ملی کانادا	شرکت پیرات و ریسی کانادا	شرکت آب چیک
دلایل باطل کوچک سازی	کاهش هزینه ها، افزایش توان رقابتی	کاهش هزینه ها، افزایش توان رقابتی، تغییرات تکنولوژی، برنامه ریزی صحیح	کاهش هزینه‌های شرکت، کم کردن هزینه برای مشتریان
کارکنان تحت تأثیر	کارکنان عضو و غیر عضو	کارکنان عضو و غیر عضو	کارکنان عضو و غیر عضو
مقطع برنامه ریزی برای کوچک‌سازی (به معنای اهدافی منابع انسانی)	برنامه ریزی از قبل	برنامه ریزی واکنشی (پس از برنامه ریزی از قبل)	برنامه ریزی از قبل
رویکرد های مورد استفاده برای اجرای کوچک سازی	ابتدا، روش انسانی و پس از آن روش داوطلبی و سپس آموزش مجدد افراد باقی مانده	ابتدا روش انسانی و پس از آن تقاضای افراد داوطلب و با نظر شرکت در مورد اهدافی که قادر به یافتن شغل هستند و سپس آموزش مجدد افراد باقی ماند.	ابتدا روش انسانی و پس از آن بر مبنای بررسی فعالیت‌های منابع انسانی شامل واگذاری مجدد وظایف و سپس بازآموزی و توقف استخدام
اطلاع رسانی به کارکنان و توضیح در مورد کوچک سازی	اطلاع قبل از اقدام، برقراری ارتباط با کارکنان با اطلاع قبلی	واکنش، برقراری ارتباط مختصر فقط با افرادی که تحت تأثیر کوچک سازی قرار می‌گیرند	اطلاع قبل از اقدام ارائه توضیح به همه کارکنان با اعلام قبلی
میان جداسازی کارکنان غیر داوطلب	مبارعات مدیریت و عدم توجه به اشتیاقات	مبارعات مدیریت و عدم توجه به اشتیاقات	ارشدیت
وفاداری و تعهد کارکنان باقی مانده پس از کوچک سازی	وفاداری و تعهد شده کاهش یافت ولی پس از بازآموزی بهبود پیدا کرد	وفاداری و تعهد کاهش یافت	وفاداری و تعهد پس از کوچک سازی همچنان بالاست
تأثیر کوچک سازی بر عملکرد شرکت	پس از کاهش اولیه تأثیر از کوچک‌سازی، عملکرد بهبود یافت	عملکرد متعبر پس از کوچک سازی و عدم جبران عملکرد تغییر نیافت	پس از کوچک سازی، عملکرد تغییر نیافت
فرهنگ بندی شرکت	دوم	سوم	اول

۲. کوچک سازی را به حسانی صرفاً یک محرک عمل در حال نهادیم یا چرایی حسانی. به عنوان فرمتش برای بهبود شرایط سازمان تلقی کنید.
۳. منابع انسانی سازمان را به عنوان دارایی سازمان تلقی کنید. نه به عنوان بدهی. و برای بهبود و توسعه آنها و بهره‌مندی از نظرانشان برنامه‌ریزی کنید.
۸. کوچک سازی را صرفاً راهکاری برای فشار از گذشته تلقی نکنید و آن را با چشم استازای از آینده مطلوب برای سازمان ببینید.
۹. به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان به واسطه کوچک کردن سازمان، در عوض اتخاذا رویکردهای نفعی با نوس برانگیز، ایجاد روحیه نشاط و سرزادی بود در مدیران و تلقین آن به کارکنان ضروری است.

## ارتباطات

## درگیر کردن همگان

۱۰. اطیبان حاصل کنید که همه کارکنان به طور کامل از هدف‌های کوچک سازی، استراتژی‌هایی که باید دنبال شوند، هزینه برنامه و زمان آن آگاه شوند و از ارات اطلاعات مختصر به کارکنان و بهمان دانش اطلاعات حسانی در سوره مدیریت ارشد احسان کنید.
۱۱. با پیشرفت فرایند کوچک سازی اطلاعات لازم را پوست و صداقتاً به کارکنان منتقل سازید. به ارایه گزارش فقط در مورد تصمیم‌ها و نتایج اکتفا نکنید تا بدین وسیله امکان بروز شایعات و پدیده‌های شرایط مبهم و نامشخص را از بین ببرید.
۱۲. به حسانی تکمیل فرایند فعلی از ارزشیابی، تحلیل‌ها و بازخورد‌های شرکت کنندگان در فرایند کوچک‌سازی مطلع شوید.
۴. در تعیین آنچه باید از طریق کوچک سازی تغییر یابد، و نیز در اعمال این تغییرات، در عوض اعمال کوچک سازی از بالا به پایین، همه کارکنان را درگیر سازید.
۵. روشن را در پیش گیرید که همه خود را در فعال کوچک‌سازی مسئول بدانند و به گوشه‌ای وقت‌ها بکنند که گویی این برنامه فقط حیره مسئولیت مدیریت ارشد است.
۶. در عوض صرف توجه به درون سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان را در طراحی درگیر و برای بهبود استراتژی‌های کوچک سازی از آنها استفاده کنید.

## رهبری

۷. اطیبان حاصل کنید که رهبر ارشد، در عوض بهمان نگاه دانش خود به بهانه حساب از درگیری و دشواری و ناراحتی مانس از کوچک سازی، باید گام‌ها در دشمنی باشند و باکسانی که تحت تاثیر کوچک سازی قرار می‌گیرند، آزادانه به گفتگو بپردازند.

## کسب آمادگی

۱۳. به حانی آنکه متظر بنشینید تا زمان برای تحمیل همین از دست برود و رویکردهای تحمیل و شتاب بر شما علیه کند، خود را پیش از به اعتراف‌انداز نمای سازمان، برای کوچک سازی آماده سازید.

مرحضی بدون حقوق و حذف رهیخت و پاش‌ها از پیش‌بینی کنید و مورد توجه قرار دهید.

۲۰. در عوض صرفاً کاهش جتنه‌های مشهود و قابل رؤیت سازمان، حمله به صنایع فریه در سازمان، نظیر داده‌های فریه (اطلاعات بیش از حد)، روش‌های فریه (اجتناب بیش از حد)، زمان فریه (صرف وقت بیش از حد برای انجام کار) و اقدامات فریه (برنامه‌های جدید بیش از حد) را در دستور کار خود قرار دهید.

۲۱. به جای فرایندهای قدیمی، کلبه فرایندهای سازمان را مورد تحلیل قرار دهید تا همهٔ موارد ناکارآمد غیر ضرور و بی‌مورد و قدم‌ها و صنایع را که ارزش افزوده، نشارده حذف و فعالیت‌ها را از نو طراحی کنید.

#### اندازه گیری

۲۲. برای سنجش زاهدانی کوچک سازی در عوض صرف توجه به سرشماری، زمان و سرعت در سازمان را اندازه گیری کنید.

۲۳. به جای صرفاً اندازه گیری پدیده‌ها و خروجی‌ها، معیارهایی برای اندازه گیری تسلسل فعالیت‌ها و فرایندهایی فراهم کنید که مستقیماً به کالاهای خدمات نامیین شعبه در سازمان مربوطند. تا مشخص شود که چگونه صورت می‌پذیرد.

۲۴. زمانی که کوچک سازی و تجدید سازمان رخ می‌دهد، باید مهارت، تجربه، و ویژگی‌های خاص نسبی صنایع استانی لزومی شده تا تصمیم‌گیری در مورد کارکنان و واگذاری پست‌ها را پیسه سازد.

۲۵. در عوض تنظیم استراتژی صرفاً بر اساس هدف‌های پیش پا افتاده، رسالت آینده سازمان، شایستگی‌های بنیادین آن و ساختاری سازمانی را که به موثرترین شکل به تحقق رسالت با استفاده از شایستگی‌ها کمک کند مشخص سازید.

۲۶. هدف‌ها، زمان پایان، و مقاصد کوچک سازی را مستقل از سازمان صادر مشخص سازید تا مدیر تریب کوچک‌سازی به عنوان یک استراتژی بهبودبخش، در عوض حلت از دست دادن اعتبار، تلقی شود.

#### حمايت

۲۷. به کسانی که در سازمان مس ساند و آنتهایی که سازمان را ترک می‌کنند بگمان توجه کنید و از آنها بگمان حمايت کنید. از دادن همهٔ مراهبا به جدانشودگان سازمان اجتناب کنید.

۲۸. برای کسانی که سازمان را ترک می‌کنند، در جهت انتقال آسان و راحت به پست دیگر، پشتیبانی ای مطمئن (زمان و احساسی مکفی، مراهبای مالی، مشاوره و بازآموزی) فراهم سازید. به آنکه آنها را بدون پرداخت سزای هرید و اطلاع فلسی از سازمان بیرون برانید.

۲۹. در عوض تکیه صرف بر آموزش همین خدمت، قبل از کوچک سازی، آموزش و بازآموزی لازم برای کمک به افراد لزات دهید.

#### کاهش هزینه

۳۰. به جای محدود کردن کوچک سازی به کاهش سرانه هزینه‌ها، فعالیت‌های مختلفی را برای کاهش هزینه‌ها (تفسیر محدود کردن اضافه کار، دادن

## اجرا

۲۹. نظام‌های ارزیابی، پاداش‌دهی، انتصاب، توسعه و

ارتباطات را تغییر دهید تا هدف‌ها و مقاصد جانبی سازمان کوچک شده متعین شود و از حیطه نظام‌های دوری کنید که پیشتر سازمان بزرگ تلقی شده

۳۰. به جای آنکه کوچک‌سازی را کاری بسیار بزرگ،

پیچیده و غیرقابل فهم، جلوه دهید آن را یسار

کارهای ارزنده کوچک - یعنی کارهایی که

می‌تواند با سرعت و به سهولت تغییر یابد - آغاز

کند

در پایان، حاضر نشان می‌سازد که کوچک‌سازی

همچنان به عنوان یکی از راهکارهای اساسی تغییر و تحول

سازمان‌ها مورد توجه است. ولی نباید آن را به عنوان

راهکاری مجرد و غیرمستمر تلقی کرد که به سرعت

می‌تواند همه مسائل سازمان را حل کند. هر سازمان باید با

بررسی شرایط موجود خود و مشخص کردن چشم‌انداز

مورد نظر راهکارهای مطلوب برای تحول و تغییر خود را

پیش‌بینی و اجرا کند. □

۲۵. در حوض فقط نیکبه بر استرژی‌های ماضی‌مر

کاهش تعداد کارکنان مجموعه ای گسترده از

استرژی‌های کوچک سازی شامل، استرژی‌های

طراحی مجدد و استرژی‌های بستن‌بگ (تظیر

تغیر فرهنگ) را در برنامه خود قرار دهید و اجرا

کند

۳۱. بجای اجرای استرژی‌ها بر مبنای قدرت،

کوچک‌سازی را با کسب اطمینان از اینکه تغییرات

زبان‌آور صرفاً بر افراد مسموم (مثلاً اقلیت‌ها و

گروه‌های سی خاص) تحمیل نشود، به شکلی

مستفاد و عادلانه اجرا کنید

۲۷. به جای فراموش کردن همه چیز جز سود و منابع

عالی برای توسعه، فرصت‌هایی برای رشد و

توسعه فردی در برپایان کوچک‌سازی برای

کارکنان فراهم آورید

۲۸. به جای کوچک‌سازی با استفاده از فقط یک گروه

خاص، تیم‌های بین بخشی و بین واحدی تشکیل

دهید و همه افراد را در این امر سهیم کنید

## ضمیمه

جهت استفاده محققان و دانش‌جویان محترم، مسئولان‌های ریتر برای تهیه پرسشنامه‌ای جهت انجام مصاحبه پژوهشی گردآوری شده است.

۱- آیا کوچک‌سازی را تا به حال اجرا کرده اید (یا درصدد اجرا آن هستید؟) دلایل شما برای انتخاب این اقدام چیست؟

۲- آیا به راه حل دیگری (یعنی گزینه‌ای متفاوت از کوچک‌سازی) فکر کرده‌اید؟ چه راضی؟ توضیح دهید

۳- سنت و سوی کوچک‌سازی در سازمان شما چگونه است؟ چه گروهی از کارمندان بیش از همه تحت تاثیر قرار گرفته‌اند یا خواهد گرفت؟

۴- اندازه کاهش کارکنان چه میزان بوده است (آیا خواهد بود)؟ درصد کاهش چقدر است؟

۵- آیا مرحله دیگری از کوچک‌سازی در آینده را موردنظر دارید؟ چه زمان؟ اندازه و گستره آن چقدر خواهد بود؟

- ۶- آیا خود را برای کوچک سازی آماده کرده اید؟ برنامه ریزی و زمان بندی شما چگونه است؟
- ۷- چه نوع جمعیتی را برای کارکنان پیش بینی کرده اید؟ آیا خواهید کرد؟
- ۸- معیارهای موردنظر شما برای آغاز کوچک سازی چه بوده اند. (با خواهد بود) توضیح دهید که کوچک سازی چگونه به اجرا در خواهد آمد؟
- ۹- آیا با موفقیت‌های دشوار برخورد کرده اید؟ آیا پیش بینی می کنید که مواجه شوید؟ چه مشکلاتی؟ توضیح دهید.
- ۱۰- با چه روش‌هایی با مشکلات برخورد کرده اید؟ (با خواهد کرد؟)
- ۱۱- چگونه در مورد کوچک سازی و مسائل مربوط به آن با کارکنان ارتباط برقرار کرده اید؟ (با خواهد کرد؟)
- ۱۲- آیا فریبانیان معتقدند که سازمان آنها را در شگفتی قرار داده یا نسبت به آنها وفادار نبوده است؟
- ۱۳- آیا جایگزینی برای کارکنان جدا شده از سازمان پیش بینی کرده اید؟ (با خواهد کرد؟)
- ۱۴- آیا برای کارکنان برنامه‌های آموزشی، بازآموزی یا نوس کشک و حمایت پیش بینی کرده اید؟
- ۱۵- آیا درباره سازمان‌های مشابهی وجود دارد؟ چه کسانی آنها را مطرح می کنند؟ تا چه حد؟ چه نوع؟ آیا می توانید شباهت‌ها را نامیده بگردید؟
- ۱۶- نظر کارکنان باقی مانده، در مورد همکاران کنتر گذشته شده سازمان چیست؟
- ۱۷- آیا کارکنان باقی مانده، برخورد با فریبانیان را عادلانه می دانند؟ آیا چگونگی برخورد با فریبانیان با کارکنان باقی مانده در میان گذاشته شده بود؟
- ۱۸- برنامه‌های پیگیری شما چگونه بوده است؟ (با خواهد بود؟)
- ۱۹- نهد کارکنانی که در سازمان شما باقی مانده اند کاهش یافته یا افزایش پیدا کرده است؟
- ۲۰- آیا اطلاعات کافی در مورد شوکت، هدف‌های آن و وضعیت رفقا و قسمت به کارکنان باقی مانده می رسید. (با در نظر دارید بدهید؟)
- ۲۱- آیا در مورد حجم کار، مسئولیت‌ها و عملکرد موردانتظار از هر یک از کارکنان، نظر خود را بیان کرده‌اید. (با خواهد کرد؟)
- ۲۲- آیا کارکنان شما در فرایند ریزی کوچک سازی شرکت داشتند؟
- ۲۳- آیا به هر یک از کارکنان مسئولیت مناسب با هدف‌های شما به سازمان واگذار کرده اید؟ (با خواهد کرد؟)
- ۲۴- آیا وقتی را با کارکنان باقی مانده سپری کرده اید؟ آیا در نظر دارید سپری کنید؟ چگونه؟ آیا آنها می توانند مراتب نگرانی، رنجش، عدم موافقت، شکایات یا احساسات خود را بیان کنند؟
- ۲۵- آیا مدیران میانی و پایه (با سرکارگران) احساسی مشابه احساس شما نسبت به کارکنان باقی مانده دارند؟ آیا به نظر شما کوچک سازی ممکن است؟ آیا آنها نیز از افراد باقی مانده، پس از کوچک سازی، آیا آنها نسبت به حمایت مدیریت حساب باز کرده اند؟
- ۲۶- آیا فرایند تصمیم گیری و نظام کنترل شبیه به آن چیزی است که فعل از کوچک سازی وجود داشت؟ آیا اکنون تصمیم‌ها متمرکزترند؟ اگر نیاز به تغییر ساختار یا کوچک سازی داشته باشید تغییرات زیادی تر اعمال می کنید؟



۲۷- آیا پس از کوچک سازی، نظام انگیزش و پاداش، برنامه های تقویت کارکنان، نظام پرداخت مزایا، برنامه های آموزش و نظام پرداخت حقوق و دستمزد جدیدی پیش بینی خواهید کرد؟ آیا برای آینده نزدیک حفظ منشی های پرسنلی جدیدی پیش بینی کرده اید؟

۲۸- اگر درصدد تغییر برنامه های آموزش با نظام پرداخت سازمان هستید، محور تاکید آنها چه خواهد بود؟ چه کسانی از معایبان اصلی شما خواهند بود؟ چه نوع آموزش ها و پاداش های ارائه خواهد کرد؟

۲۹- در مجموع، به اقتصاد شما، کوچک سازی ترجیحش مسوده است (یا نخواهد بود)؟ یا آرزو می کنید که گزینه دیگری را جایگزین کوچک سازی می کردید؟ در صورت مثبت بودن پاسخ، گزینه شما کدام است؟

۳۰- آیا اساساً برنامه ای را پیش بینی کرده اید که نیاز به کوچک سازی در آینده را به حداقل کاهش دهد؟

## منابع

- Alveras, J. and Frigeri A. (1987), " Picking up the Pieces After Downsizing" , **Training and Development Journal**, Vol. 41, No. 9, pp. 29-31.
- Appelbaum, H. Steven; Everard, Andrea; Hung, T.S.Loretta, "Strategic Downsizing: Critical Success Factors", **Management Decision**, Vol. 37, Issue 7, 1999.
- Appelbaum, H. Steven; Close, G.Tamara & Klasa, Sandy, "Downsizing: an Examination of Some Success and More Failures", **Management Decision**, Vol. 37, Issue 5, 1999 a.
- Appelbaum, H. Steven; Henson, Dawn, & Knee, Kerry, "Downsizing Failures: an Examination of Convergence/Reorientation and Antecedents-Processes-Outcomes", **Management Decision**, Vol. 37, Issue 6, 1999 b.
- Bruton, G.; Keels, J; and Shook, C. (1996). "Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions", **Academy of Management Executive**, Vol. 10, No. 2, pp. 38-45.
- Cameron, K. S. (1994 a), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", **Human Resource Management**, Vol. 33 No. 2 , pp. 189-211.
- \_\_\_\_\_ (1994b), "Guest Editor's Note: Investigating Organizational Downsizing - Fundamental Issues", **Human Resource Management**, Vol.33, No. 3 pp.183-8.
- Cascio, W. F. (1993), " Downsizing: What Do You Know? ". **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No.1, pp. 95-104.
- De Meuse, K. P. ; Vanderheiden, P. A. ; and Bergmann, T. J . (1994), Announced Layoffs : Their Effect on Corporate Financial Performance, **Human Resource Management**, Vol. 33, No . 4, pp. 509-30.

- Dolan, Shimon, & Belout, Adnane, "Downsizing Without Downgrading: Learning How Firms Manage their Survivors", **International Journal of Manpower**, Vol 21 No. 1, 2000.
- Feldman, D.; and Leanna, C. (1989), "Managing Layoffs: Experiences at the Challenger Disaster Site and the Pittsburg Steel Mills", **Organizational Dynamics**, Vol. 18, No. 1, p. 64.
- Kettl, F. Donald, "The Three Faces of Management Reform", Symposium on Public Sector Reform, "New Ideas, Better Government", June 23-24, 1994.
- Leatt, P.; Baker, G. R.; Halverson, P.; and Aird, C. (1997), "Downsizing, Reengineering and Restructuring: Long Term Implications for Healthcare Organizations", **Frontiers of Health Services Management**, Vol.13, No. 4, pp. 3-37.
- MacGregor, J.; Peterson, S.; Schuffan, C., "Downsizing the Civil Service in Developing Countries: the Golden Handshake Option Revisited, **Public Administration and Development**, Vol. 18, 1998.
- Mentzer, M. S. (1996), "Corporate Downsizing and Profitability in Canada", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol. 13, No. 3, pp. 237-50.
- Mishra, K. E., & Spreitzer, G. M., (1998), "Preserving Employee Morale During Downsizing", **Sloan Management Review**, Vol. 39, No. 2, pp. 83-95.
- Pimov, O. "Staff Reductions as an Element of the Administrative Reform in Bulgaria, in MacGregor J., Peterson S; Schuffan C., "Downsizing the Civil Service in Developing Countries: the Golden Handshake Option Revisited, **Public Administration and Development**, Vol. 18, 1998.
- Wagar, T. H. (1997), Factors Affecting Permanent Workforce Reduction: Evidence From Large Canadian Organizations", **Canadian Journal of Administrative Science**, Vol. 14, No. 3, pp. 303-14.
- Wallis, M. (1989), **Bureaucracy: Its Role in Third World Development**: MacMillan, London.
- World Bank (1997), **Getting it Right the First Time: Research Project Cautions Approaches to Downsizing**, **World Bank News**, XVI, (9), pp. 1-2.