

# کوچک سازی سازمان یکی از عوامل اساسی موفقیت

نوشتۀ دکتر عباس منوریان

## چکیده

در 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 گستره مطلوب آن و استراتژی‌ها و فنون مربوط، از جمله مسائل مورد توجه در این مقاله هستند. چونکی برخورد با افرادی که داوطلبانه یا بدون اختیار سازمان را ترک می‌کنند و روش‌های مناسب برای ترغیب و تجهیز کارکنانی که پس از اجرای کوچک سازی در سازمان باقی می‌مانند از نکات اساسی دستیابی به تغییر اثربخش است که در این مقاله مورد بحث قرار گرفته است. در پایان، با بهره‌گیری از نوشه‌های و دیگر منابع گسترده موجود در زمینه تغییر، راهکارهایی ارایه شده است که به مدیران کمک می‌کنند تا در صورت توجه به آنها، به هدف‌های استراتژیک خود دست یابند.

## مقدمه

مؤسسات خود کرده اند (آلبام و همکاران، ۱۹۹۹) و همین امر منجر به کاهش پنج میلیون شغل شده است. این شرکت‌ها برای کسب موقعیت رقابتی و ارضای نیازهای مشتریان، از کوچک سازی به عنوان یک استراتژی جهت تغییر ساختارهای سازمانی خود از وضع موجود به وضع مطلوب استفاده کرده اند. ضرورت تغییر در ساختار به دلیل باز مهندسی فرایند تجاری، افزایش رقابت جهانی و تأثیر تکنولوژی اطلاعاتی مطرح شده است (بورکه و نلسون، ۱۹۹۷).

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

در سال‌های اخیر تعداد روزافزونی از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در جهت کوچک سازی خدمات کشوری خود تلاش کرده‌اند، (پانو، ۱۹۹۶؛ بانک جهانی، 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 قید می‌شود اقدام به کوچک کردن

اپلیام و همکارانش (۱۹۹۹) نیز معتقدند که کوچک سازی به مجموعه اقداماتی اطلاق می شود که به بهبود عملکرد و کارآیی سازمانی و کاهش هزینه نیروی انسانی منجر می شود. از دید این افراد ، نتایج مورد انتظار از کوچک سازی عبارت اند از: کاهش هزینه سرانه، بوروکراسی کمتر ، تصمیم گیری سریع تر ، ارتباطات سازمانی سهل تر ، کارآفرینی بیشتر و بهره وری بهتر سازمان.

**چه زمان و تا چه حد کوچک سازی مناسب است**  
اینکه چه زمان باید اقدام به کوچکسازی 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 میان آن است که در سال های اخیر ، برای دستیابی به کارآیی سازمانی بیشتر از روش هایی چون کوچک سازی ، مهندسی مجدد و تجدید سازمان استفاده شده است. در جهت تبیین رابطه میان این سه روش برای سازمان هایی که می کوشند تا همزمان افزایش با اثربخشی و کارآیی سازمانی ، سستی و خمودی در سازمانها را کاهش دهند، اپلیام و همکارانش (۱۹۹۱) دو سئوال زیر را مطرح می سازند:

۱- استراتژی موردنظر 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 کارآیی مورد استفاده قرار گیرد؟

● کاهش کارکنان ؛ یا

● تجدید نظر در فرایندهای کار.

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

### معنا و مفهوم کوچک سازی

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

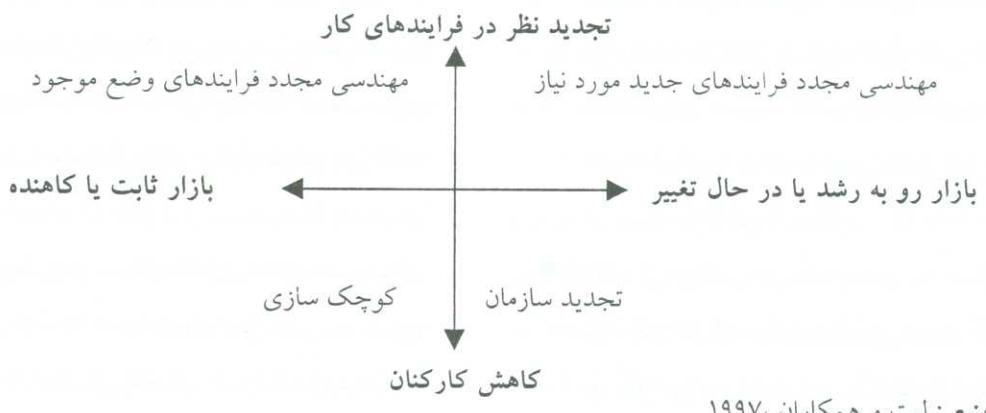
کمرون (۱۹۹۴) کوچک سازی را مجموعه فعالیت هایی از سوی سازمانها با ویژگی های زیر می داند که : عملی استنده؛ منجر به کاهش تعداد کارکنان می شوند (با استفاده از برنامه های بازنیستگی و انتقال کارکنان به بخش های غیردولتی) ؛ کارآیی سازمان یا شرکت در زمینه کنترل هزینه و حفظ موقعیت رقابتی را موجب می شود و در نهایت،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

کیتل (۱۹۹۴) در توضیح کوچک سازی چنین می نویسد: کوچک سازی اقدامی بسیار ساده است. استراتژی کوچک سازی هدفی 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، سطوح هزینه های دولت و تعداد کارکنان دولت .

به اعتقاد وی ، کوچک سازی به واسطه فشار شهر وندان خشمگین و ناراحت بر دولت است که خواهان کاهش هزینه های دولتی اند. روش های این استراتژی متفاوت اند و عمده آنها مبتنی بر این فرض اند 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، تجدید سازمان شرکت های دولتی و قائل شدن محدودیت برای اندازه بخش دولتی.

است که اجرای ضعیف برنامه ها در گذشته باعث ناکامی آنها شده است و شرکت ها می کوشند تا از این طریق، شکست های قبلی خود را جبران کنند. یکی دیگر از دلایل اقدام واکنشی در قالب استراتژی دیگر شرکت ها و پیروی بدون مطالعه از «شرکت های برتر» و درگیر شدن در بازی است که نتیجه آن چیزی در حد صفر است.

باتوجه به این دو سئوال و گزینه های مطرح شده، براساس نمودار شماره ۱ که لیت و همکارانش (۱۹۹۷) مطرح کردند، مشخص می شود 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 . موقعیت بازار و روش بهبود کارآیی

تصمیم گیری در مورد کوچک سازی در بخش دولتی، تصمیمی سیاسی است. هر آینه مقامات سیاسی شرایط را برای کوچک سازی مناسب بینند و در صدد اجرای آن برآیند، باید پیش از هر اقدام به دو سئوال زیر پاسخ دهنده (مک گرگور و همکاران ۶۱: ۱۹۹۸) :

● چه میزان کوچک سازی مورد نیاز است ؟

● با چه سرعتی باید این کار اجرا شود تا تاثیر مطلوب به همراه داشته باشد ؟

در پاسخ به سوال های فوق باید در نظر داشت که موقعیت کشورهای مختلف متفاوت است و ارائه الگویی یکسان برای همه آنها نه امکان پذیر است و نه قابل قبول. همچنین، در مورد سرعت کار نیز باید توجه داشت که هیچ گاه نباید نتایج مطلوب را تحت الشاع سرعت قرار داد. در مجموع، هیچ روش علمی قابل قبولی برای تعیین

در مورد میزان قابل قبول کوچک سازی در بخش خصوصی، توافق نظر وجود ندارد. کاسکیو (۱۹۹۳) معتقد است که در این بخش ، کوچک سازی در یک مقطع زمانی، کوچک سازی مداوم در مقاطع دیگر را به دنبال می آورد. درجهت تأیید این نکته، وی به مواردی چند اشاره می کند. از جمله آنکه شرکت کدای در فاصله سال های ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۲ چهار بار اقدام به کوچک سازی نمود؛ شرکت هانی ول در عرض چهار سال دو بار اقدام به این امر کرد ، و شرکت های زیراکس ، آی . بی . ام و ابزار آلات دیجیتال در دهه ۱۹۹۰ چندین بار اقدام به کاهش کارکنان نمودند. همچنین ، شرکت هایی که همراه با از دست دادن سهم بازار ، با کاهش سودآوری مواجه می شوند نیز به شکل دائم اقدام به کوچک کردن شرکت های خود می کنند. یکی از دلایل تداوم کوچک سازی در این شرکت ها آن

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

- استفاده از تکنیک دلفای با حضور متخصصانی از وزارت‌خانه موردنظر با سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال برای تصمیم‌گیری در مورد ترکیب هزینه‌های مورد اشاره و تعیین هدفی قابل دستیابی در زمینه میزان کوچک سازی.
- استفاده از رویکرد بودجه بندي بر مبنای صفر براساس کارکردهای بازیبینی شده و جدید بوروکراسی و براین اساس مشخص کردن وظایف جدید و اینکه چه تعداد نیروی انسانی برای انجام آنها موردنیاز خواهد بود. این روش، دقیق‌ترین و در عین حال دشوارترین راهکار برای رسیدن به هدفی کمی در زمینه کوچک سازی است.
- والیس (۱۹۸۹) نیز معتقد است که در سازمان‌های دولتی باید معیارهایی کارآیی - مدار اتخاذ شود زیرا کوچک سازی به تنها برای راه حل همه مشکلات بوروکراسی نخواهد بود.

در جمع بندي مباحث فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که کوچک سازی با وظایف دولت سر و کار دارد. به اعتقاد زومن (۱۹۹۶)، قبل از کوچک سازی و در جریان عمل، باید وظایف و کارکردهای دولت به دقت بازیبینی شود و فقط وظایفی در حیطه کاری دولت باقی بماند که بخش خصوصی قادر یا مایل به انجام آنها نیست. نقش دولت باید مجددأ و بگونه‌ای تعریف شود که فقط اجرای خدمات اساسی را رأساً بر 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 میزانی که سازمان کوچک شود وجود ندارد. نیواستروم (۱۹۹۶) معتقد است که کوچک سازی، فرایندی تجربی، عملیاتی و سیاسی است و از این رو امکان تدوین «بهترین» راهکار و تجویز آن به همگان وجود ندارد.

مک گرگور و همکارانش (۱۹۹۸:۶۴) در پاسخ به این سوال 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 قرض نمی‌کند؛ دوم باید ترکیب ایده آل حقوق و دستمزد، هزینه‌های عملیاتی و نگهداری و سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌ای 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 سرمایه‌ای می‌تواند به عنوان نقطه شروع تلقی شود. مقایسه این دو ترکیب در وزارت‌خانه‌های مختلف امکان تصمیم‌گیری و قضاوت را منطقی‌تر می‌سازد. همچنین می‌توان ترکیب هزینه‌های فوق در یک وزارت‌خانه را با واحد مشابه در بخش غیردولتی (NGO) مقایسه کرد و بدین ترتیب به ترکیب منطقی تر دست یافت.

برای تعیین نسبتاً دقیق ترکیب دستمزد، هزینه‌های عملیاتی و نگهداری و سرمایه‌گذاری 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 عملکردها در سایر کشورهایی که اقدام به محدود کردن بوروکراسی خود کرده‌اند و استفاده از این تجربیات با توجه به شرایط محلی.

ج - استراتژی سیستمیک. هدف اصلی این استراتژی آن است که در کارکنان این اطمینان را به وجود آورد که در آینده کاهش نیروی انسانی به شکل مستمر، تکراری و ظاهرآ بدون پایان، نخواهد بود. استراتژی سیستمیک، کوچک سازی را به ساده کردن همه زمینه‌های کاری و واحدهای سازمان شامل تأمین 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 اجرا نظر دارد و به پیامدهای بلندمدت توجه می‌کند (کامرون، ۱۹۹۴).

این سه استراتژی الزاماً مستقل از یکدیگر نیستند؛ با این همه، کامرون (۱۹۹۴) 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 منافع چندی به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به کوچک شدن سریع سازمان، جلب توجه همه 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 ترک می‌کنند، نتایج حاصل از بُعد منابع انسانی چگونه خواهد بود (بروتون و همکاران، ۱۹۹۶؛ فلدمان و لینا، ۱۹۹۴). افزون بر این، استراتژی کوچک سازی نشان دهنده سوء عملکرد سازمان و غیراثر بخش

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، آپلیام و همکارانش (۱۹۹۹ a) پس از مروری در ادبیات گسترده موضوع، سه استراتژی مشترک را در زمینه کوچک سازی به شرح زیر مشخص می‌کنند:

**الف - استراتژی کاهش نیروی انسانی.** استراتژی کاهش نیروی انسانی که غالباً اولین انتخاب سازمان‌هایی است که اقدام به کوچک‌سازی می‌کنند، راه حلی کوتاه‌مدت با اثر فوری و سریع تلقی می‌شود و شامل انتقال کارکنان، بازنیستگی، باخرید، برکناری موقت از کار و ترغیب کارکنان به خروج از سازمان است. هر یک از این روش‌ها به نوعی کاهش حمایت از کارکنان را به همراه دارد. به اعتقاد کامرون (۱۹۹۴)، این استراتژی در تمام سطوح سازمان و بدون توجه به حفظ مهارت‌های اساسی و منابع انسانی حیاتی اعمال می‌شود، که منجر به نوعی «ازدست دادن شایستگی» می‌شود. متزر (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کند که در عوض برخورد یکسان با سطوح مختلف کارکنان، اثر بخش‌ترین روش کاستن از تعداد کارکنان، آن است که افرادی که باید از سازمان کنار گذاشته شوند، آگاهانه و با دقت انتخاب شوند.

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

زیاد کار، فشار روانی فوق العاده زیاد و ناراحت و عصبانی مواجه خواهد شد (منتر، ۱۹۹۶؛ دی ریز و بالاس، ۱۹۹۷).

برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در استراتژی کوچک سازی خود موفق باشند، باید به نکات چندی توجه کنند که از آن جمله به این نکات می‌توان اشاره کرد: برنامه ریزی دقیق در زمینه طراحی و اجرای 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 با عکس العمل کارکنان در قبال تغییر. در ادامه، به بررسی دقیق تر این عوامل می‌پردازیم.

### چگونه کوچک سازی مؤثری داشته باشیم؟

#### الف - چگونه برنامه ریزی کنیم؟

در جهت افزایش کارآبی کوچک سازی، برنامه ریزی دقیق، کاملاً ضروری است. دی موس و همکارانش (۱۹۹۴) در این زمینه رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهند: برنامه ریزی مربوط به کوچک سازی را با همکاری واحدهای مختلف سازمان، به ویژه واحد برنامه ریزی نیروی انسانی انجام دهید؛ زمینه جذب و به کارگیری مشارکت همه کارکنان سازمان را فراهم آورید؛ اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مربوط به برنامه به درستی و با صداقت به همه واحدها و کارکنان منتقل شود؛ با قربانیان کوچک سازی با احترام و رعایت شأن آنها برخورد کنید و از کسانی را که باقی می‌مانند حمایت کنید؛ مدیریت ارشد باید در تمام مراحل حضور داشته باشد و جهت گیری و چشم انداز کلی را مشخص سازد.

میشا و اسپراترز (۱۹۹۸:۷)، ضمن هشدار در زمینه توجه کافی 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 دیدگاه «من» به جای «سازمان» یا «ما»، بر سازمان حکم‌فرما خواهد شد. گرچه ممکن است سازمان در کوتاه مدت از کاهش نیروی انسانی بهره مند شود، ولی به اعتقاد بروتون و همکارانش (۱۹۹۶)، این منافع در بلندمدت به زیان سازمان تبدیل خواهد شد.

در عوض کاهش نیروی انسانی، سازمان‌ها می‌توانند گزینه‌های دیگری در چارچوب خط مشی های نیروی انسانی تعقیب کنند که هزینه نیروی انسانی، روان کردن عملیات، متوقف کردن استخدام‌های جدید، کاهش یا حذف مزایای کارکنان و کوتاه‌تر کردن ساعت کار هفتگی از آن جمله است.

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

به اعتقاد کاسکیو (۱۹۹۳)، از میان این سه استراتژی، فقط استراتژی سیستمیک است که می‌تواند نتایج مثبت به دنبال داشته باشد. به اعتقاد وی، برای استمرار و تداوم بهبود در کارآبی، سازمان‌ها باید در فرایندهای بهبود مستمر درگیر شوند. این امر هم شامل طرح ریزی مجدد سازمان و هم تغییرات منظمی است که به حذف روش‌های غیر مؤثر، از میان رفتن ریخت و پاش و عدم کارآبی منجر می‌شود.

اتخاذ سیاست صرفاً کاهش کارکنان و عدم تلاش در زمینه تغییر فرایندهای کار یا وظایف به کوچک سازی غیر مؤثر منتج خواهد شد. سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند تا از طریق کاستن از تعداد کارکنان بهره‌وری خود را با کم کردن هزینه سرانه، افزایش دهندهایتاً با کارکنانی با حجم

- ◆ به کسانی که سازمان را ترک می کنند، کمک کنید تا شغل دیگری پیدا کنند؛
- ◆ اعلام کنید که جدا کردن بخشی از کارمندان با برنامه ریزی بوده است؛
- ◆ در کنار گذاشتن کارکنان مورد نظر منصف باشید و حقوق آنان را با سخاوت پیردادیید؛
- ◆ امکان کناره گیری داوطلبانه را فراهم کنید؛
- ◆ کارکنان را در اجرای برنامه در گیر کنید؛
- ◆ امکان مشاوره حرفه ای را برای کارکنان فراهم سازید؛
- ◆ به کارکنان باقی مانده آموزش دهید.

ب - از چه فنونی برای کوچک سازی استفاده کنیم؟  
 در اجرای کوچک سازی، فنون مختلفی وجود دارد که هر یک مزايا و نارسایي هایی دارد. لیت و همکارانش (۱۹۹۷) ضمن معرفی این فنون، مزايا و نارسایي های آنها را نیز مشخص ساخته 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 به شکل همزمان، استفاده کند.

- ### مرحله اول: تصمیم گیری در مورد کوچک سازی
- ◆ از کوچکسازی به عنوان آخرین حریبة اصلاح استفاده کنید؛
  - ◆ چشم اندازی روش و قابل اطمینان ترسیم کنید.

### مرحله دوم: برنامه ریزی برای کوچک سازی

    - ◆ تیمی از واحدها و گروه های مختلف تشکیل دهید؛
    - ◆ کلیه عوامل ذی ربط را مشخص کنید؛
    - ◆ برای روان سازی مرحله انتقال از متخصصان استفاده کنید؛
    - ◆ به مدیران آموزش لازم را ارائه دهید؛
    - ◆ اطلاعات لازم در مورد موقعیت سازمان تهیه کنید و در اختیار همگان قرار دهید.

### مرحله سوم: اعلام تصمیم

- ◆ موقعیت سازمان و توجیه لازم در زمینه کوچک سازی به همگان ارائه شود؛
- ◆ تصمیم گرفته شده اعلان عمومی گردد؛
- ◆ کلیه افراد ذیربیط را قبل از اجرای برنامه مطلع سازید؛
- ◆ زمان مناسب برای اطلاع دادن به افراد و اعلام موضوع به آنها به شکلی مطلوب ضروری است؛
- ◆ به کارکنان یک روز مخصوصی دهید.

### مرحله چهارم: اجرای کوچک سازی

  - ◆ واقعیت را بیان کنید و با افراد در ارتباط دائم باشید؛

## جدول شماره ۱. مزايا و نارساييهای فنون کوچک سازی

عنوان فن	شرح فنون	مزايا	نارساييهای ها
کاهش فرآگير کارکنان	هر واحد درصد ثابتی از کارکنان خود از را کاهش می دهد	عواقب و آلام ناشی از کاهش در سراسر سازمان یکسان توزيع می شود	بخش‌ها و کارکنان کارآ در عوض تشویق شدن، تنبیه می شوند.
بازننشستگی پيش از موعد	تأمين فرصتی برای افراد جهت ترك سازمان بدون تنبیه مالی، و پرداخت پاداش های مالی براساس سن و مدت خدمت به کارکنان	اجرای آسان و بدون درگیری؛ کارکنان اگر تمایل نداشته باشند مجبور به ترك سازمان نخواهند بود	به دليل پرداخت پول به ترك کنندگان سازمان، نفع خالص ممکن است صفر باشد. همچنین ممکن است پیدا کردن متخصص به جای آنها مقدور نباشد
واگذاري امور به خارج از سازمان	توليد و تأمين برخخي کالاها و خدمات به سازمان های ديگر محول می شود.	صرفه جوبي در هزينه ها	اگر طرف‌های قرارداد نيازهای سازمان را به خوبی درک نکنند، احتمال بروز مشکلات در بلندمدت وجود خواهد داشت.
کاهش سلسله مراتب سازمان	بررشی افقی از سازمان حذف می شود و کارهای آنها را رده‌های بالاتر یا پایین تر انجام می دهند.	تمام واحدهای عملیاتی سازمان به یکسان تحث تاثیر قرار می گيرند	باعث افزایش بيش از حد کار رده‌های بالا می شود و ممکن است رده‌های پایین تر آموزش لازم برای قبول مسئولیت‌های جدید نديده باشند.

تخصص‌های مربيان آموزش قرار دارد (آلوراس و فريجرى، ۱۹۸۷).

به منظور تغيير اين نوع نگرش، واحدهای آموزش می توانند طرح‌های اقتضایی مبتنی بر عکس العمل های محتمل گروه‌های مختلف کارکنان در قبال کاهش کارکنان و کوچک سازی سازمان طراحی کنند. مدل عکس العمل در قبال تغيير (جدول شماره ۲) که آلوراس و فريجرى (۱۹۸۷) طراحی کرده‌اند، کارکنان را به چهار طبقه تقسيم بندی می کند:

(۱) رهبران؛ (۲) پيروان؛ (۳) قربانيان؛ (۴) انتقام گيرنده‌گان.

چگونه با عکس العمل کارکنان در قبال تغيير برخورد کنیم؟

پس از اجرای کوچک سازی، افرادي باقی می مانند که وضعیتی نامشخص و روحیه ای شکننده دارند. لذا چگونگی برخورد مدیران با اين افراد حساس است و اهمیت خاصی دارد. اپلیام و همکارانش (b ۱۹۹۹) معتقدند که غالباً مربيان آموزشی حداقل دخالت در فرایند کوچکسازی را دارند. گاهی مدیران ارشد فراموش می کنند که اثربخشی سازمانی، مدیریت تغيير و درک فرایندهای مدیریتی، از جمله زمينه هايی هستند که در زمرة

## جدول شماره ۲. مدل واکنش نسبت به تغییر

توجه به شرکت	توجه به خود	شرح
۱ رهبران	۴ انتقام گیرندگان	قدرت و نفوذ زیاد
۲ پیروان	۳ قربانیان	قدرت و نفوذ کم

Source : Alevras and Friger, 1987

براساس مدل عکس العمل نسبت به تغییر، کارکنان را می‌توان در چهار مقوله تقسیم بندهی کرد. در ربع اول، رهبران قرار دارند. توجه اصلی این افراد معطوف به سازمان در حال اضطرار خود است. همچنین، این کارکنان کوچک‌سازی را فرصتی برای افزایش سطح قدرت و نفوذ خود تلقی می‌کنند. این افراد می‌کوشند تا دیگران را مت怯اع سازند که سازمان را در سمت و سویی که برایش اتخاذ شده است یاری کنند. با وجود این، اگر رهبران درک درستی از سمت و سوی 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 می‌کنند که به دلیل کوچک‌سازی، قدرت و نفوذشان در سازمان کمتر شده است. با این همه، این افراد نیز معتقدند که کوچک‌سازی برای سازمان آنها ضروری است و از این رو در عوض توجه به خود، به سازمان توجه می‌کنند. پیروان، با تصمیمی آگاهانه تلاش می‌کنند 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 خاصی در بخش‌های خود، نقش رهبری را بر عهده گیرند.

در ربع سوم، قربانیان قرار دارند. توجه این افراد به خودشان است و دچار احساساتی نظیر خشم و ترحم نسبت به خود می‌شوند. آنها قبول نمی‌کنند که

محور افقی بیانگر برداشت یا تمرکز ذهنی کارکنان است. در یک سو کارکنان تنها به ملاحظات شخصی خود می‌اندیشند. این ملاحظات شامل خشم و تأسف در مورد خود است. کارمندی که احساس می‌کند به واسطه فرایند کوچک‌سازی تحقیر شده است، در این ملاحظات منفی نسبت به خود غرق می‌شود. بر عکس، در دیگر سوی محور افقی، کارمندی است که به سازمان یا شرکت خود می‌اندیشد و کوچک‌سازی را اقدامی شاید نامطلوب ولی ضروری برای آینده خوب سازمان تلقی می‌کند.

به طور خلاصه، محور افقی بیانگر مجموعه عکس‌العمل‌های کارکنان نسبت به کوچک‌سازی است و دامنه این عکس‌العمل‌ها از درونی ساختن احساسات تا بروونی ساختن کوچک‌سازی به عنوان رخدادی قابل اداره کردن گسترش دارد.

محور عمودی مدل، بیانگر قدرت و نفوذ است. کوچک‌سازی تاثیرات متفاوتی بر برداشت‌های کارکنان از قدرت و نفوذشان در سازمان بر جای می‌گذارد. در بخش پایین و انتهایی محور عمودی کارکنانی هستند که احساس می‌کنند به دلیل کاهش مشاغل، هیچ کنترلی بر حرف کاری خود در سازمان ندارند و قدرت آنها در سازمان بسیار کاهش یافته است. در سمت بالا و کناری محور عمودی کارکنانی هستند که کوچک‌سازی را فرصتی برای ارتقای موقعیت و پست خود در سازمان تلقی می‌کنند. آنها نیز ممکن است قدرت جدید خود را درونی کنند و بدین وسیله احساساتی منفی نسبت به سازمان از خود بروز دهند.

خوداحترامی انتقام گیرندگان می‌شود و آنها را از غرق شدن در احساساتی 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 عضوی 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 یا 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 روشنی مشخص کنند و آنها را از طریق احترام و شناسایی دلگرمی دهنند، این احتمال وجود دارد که آنها از قالب خود خارج شده و در زمرة پیروان قرار گیرند.

### بررسی موردي

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

### الف - روش بررسی

روش مورد استفاده، مصاحبه عمیق با اعضای سازمان‌هایی است که اخیراً استراتژی کوچک سازی را عملی کرده‌اند. در این مطالعه، موقعیت سه شرکت کانادایی که کوشیده‌اند موقعیت رقابتی خود را از طریق کوچک سازی بهبود بخشند، 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 مربوط را بیان کنند. در

کوچک سازی امری ضرورتی و به نفع شرکت بوده است. همچنین، آنها معتقدند که کوچک سازی باعث کاهش قدرت آنها شده و نفوذشان در سازمان بسیار کم شده است. قربانیان نمی‌خواهند شانس خود را نیز آزمایش کنند. بنابراین، زمانی که به آنها دستوری داده می‌شود، دستور صادره را عیناً به رده‌های پایین تر منتقل می‌کنند. همچنین، پس از کوچک سازی، قربانیان هیچ ابتکاری از خود نشان نمی‌دهند. آنها می‌کوشند تا فقط مسائل درست را در زمان مناسب بیان دارند و حداقل خطرپذیری را از خود نشان می‌دهند.

و در ربع چهارم، انتقام گیرندگان قرار دارند. این کارکنان غرق در خود و ملاحظات خودند، چندان به این فکر نیستند که چرا 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 بهره جویند. این کارکنان از قدرت به دست آورده فقط در جهت منافع خود استفاده می‌کنند. آنها بر این باورند که اگر بتوانند دیگران را به زیر کشند، این امر کمک خواهد کرد تا شرایط خود را بهبود بخشنند. انتقام گیرندگان از توان بالقوه برای ایجاد مشکل و مسئله در سازمان برخوردارند. آنها یا آشکارا می‌کوشند تا به هدفهایشان دست یابند، یا به شکل پنهانی در انتظار می‌نشینند تا در فرصت‌های مناسب حرکاتی صرفأ 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 پست‌هایی با ماهیت رهبری به آنها، به کانال‌های مثبت هدایت کنند. این مسئولیت‌ها باعث احیای روحیه

کارکنان در کلیه مراحل کوچک سازی را تامین کنید؛ اطمینان حاصل کنید که ارتباطات به شکلی باز، شفاف و صمیمانه صورت گیرد؛ با قربانیان 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 سمت و سو و چشم‌انداز کلی را شخصاً بر عهده گیرد.

کامرون و همکارانش (۱۹۹۴) معتقدند که کوچکسازی باید به عنوان یک استراتژی آینده نگر تلقی شود، یعنی استراتژی تهاجمی که بتواند راه حلی برای مشکلات با تأمین زمینه مناسب جهت تحقق هدفهای موجود فراهم آورد و در عین حال بهره‌وری سازمان را در بلندمدت افزایش دهد.

بر سازمان‌هایی که برنامه کوچک سازی را به اتمام رسانده اند فرض است که با ارزیابی دقیق مشخص سازند که آیا شرایط عمومی و میزان کارآیی و اثربخشی سازمان و عملکرد کارکنان پس از کوچک سازی تغییر یافته است یا نه. به طور خلاصه، بررسی نوشه‌های موجود حکایت از آن دارد که رعایت ۳۰ نکته زیر می‌تواند موفقیت برنامه کوچک سازی را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. نکات موردنظر عبارت‌اند از (کامرون، ۱۹۹۴؛ نوئر، ۱۹۹۳؛ کاسکیو، ۱۹۹۳؛ چرج، ۱۹۹۵؛ آپلباوم و همکاران، ۱۹۹۹):

### رویکرد

۱. کوچک سازی را به جای یک برنامه یا هدف منفرد، که باید در زمانی پایان باید و کنار گذاشته شود، به عنوان یک استراتژی بلندمدت و روش دائمی حیات سازمانی تلقی کنید.

این بررسی مجموعاً ۱۵ محاسبه ساخت دار انجام شده (سئوال‌های پرسشنامه در بخش ضمیمه ارائه شده است). همچنین، شرکت‌ها استناد و مدارک سودمندی نیز برای غنی‌تر کردن مطالعه ارائه کردند. پس از جمع آوری مجموعه اطلاعات، با استفاده از روش تحلیل محتوای، کارکردها و الگوهای مشترک در زمینه چگونگی برخورد با کارکردها و الگوهای مشترک در زمینه چگونگی برخورد با ناشی از کوچک سازی و تأثیرات آن بر عملکرد شرکت مشخص گردید. در جدول شماره ۳ (صفحه بعد)، خلاصه‌ای از این کارکردها و الگوهای شرکت‌های منتخب (شرکت ملی کانادا، شرکت آب کِبِک و شرکت پرات و ویتنی کانادا) بیان شده است.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

بررسی تجربه انجام سازمان‌های مختلف در زمینه کوچکسازی می‌بین ناکامی‌های بسیار است، ولی تعداد نمونه‌های موفق نیز چندان اندک نیست. در جهت اجرای موفقیت‌آمیز کوچک سازی، رعایت نکاتی چند ضروری است. به عنوان نمونه مون (۱۹۹۴) بر سه نکته تاکید دارد: آموزش کارکنان در مورد مشاغلی که در خلال کوچکسازی سازمان یا پس از آن باید بر عهده گیرند؛ تأمین بازخورد عملکرد در مورد مشاغل 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 (۱۹۹۴) نیز رهنمودهایی در جهت دستیابی به نتایج اثربخش ارائه می‌دهند که شامل موارد زیر است: برنامه‌ریزی در زمینه کوچک سازی را با همکاری واحد نیروی انسانی انجام دهید؛ مشارکت همه

## جدول شماره ۳. بررسی مقایسه‌ای سه شرکت درخصوص چگونگی برخورد با کوچک سازی

شرکت آب کبک	شرکت پرات و ویتنی کانادا	شرکت ملی کانادا	شرح
کاهش هزینه‌های شرکت، کم کردن هزینه برای مشتریان	کاهش هزینه‌ها، افزایش توان رقابتی، تغییرات تکنولوژی، برنامه ریزی ضعیف	کاهش هزینه‌ها، افزایش توان رقابتی	دلایل یافحل کوچک سازی
کارکنان عضو و غیر عضو اتحادیه	کارکنان عضو و غیر عضو اتحادیه	کارکنان عضو و غیر عضو اتحادیه	کارکنان تحت تأثیر
برنامه ریزی از قبل	برنامه ریزی واکنشی (نبود برنامه ریزی از قبل)	برنامه ریزی از قبل	سطح برنامه ریزی برای کوچکسازی (به معنای آمادگی منابع انسانی)
ابتدا روش الزامي و پس از آن بر مبنای بررسی فعالیت‌های منابع انسانی شامل واگذاری مجدد و ظایف و سپس بازآموزی و توقف استخدام	ابتدا روش الزامي و پس از آن تقاضای افراد داوطلب و با نظر شرکت در مورد آنهایی که قادر به یافتن شغل هستند و سپس آموزش مجدد افراد باقی مانده	ابتدا، روش الزامي و پس از آن روش داوطلبی و سپس آموزش مجدد افراد باقی مانده	رویکرد های مورد استفاده برای اجرای کوچک سازی
اطلاع قبل از اقدام، ارائه توضیح به همه کارکنان با اعلام قبلی	واکنشی، برقراری ارتباط مختصر فقط با افرادی که تحت تأثیر کوچک سازی قرار می‌گیرند	اطلاع قبل از اقدام، برقراری ارتباط با کارکنان با اطلاع قبلی	اطلاع رسانی به کارکنان و توضیح در مورد کوچک سازی
ارشدیت	معیارهای مدیریت و عدم توجه به ارشدیت	معیارهای مدیریت و عدم توجه به ارشدیت	مبناي جداسازی کارکنان غير داوطلب
وفداری و تعهد پس از کوچک سازی همچنان بالاست	وفداری و تعهد کاهش یافت	وفداری و تعهد ابتدا کاهش یافت ولی پس از بازآموزی بهبود پیدا کرد	وفداری و تعهد کارکنان باقی مانده پس از کوچک سازی
پس از کوچک سازی، عملکرد تغییر نیافت	عملکرد متغیر پس از کوچک سازی و عدم بهبود کامل	پس از کاهش اولیه ناشی از کوچکسازی، عملکرد بهبود یافت	تأثیر کوچک سازی بر عملکرد شرکت
اول	سوم	دوم	درجه بندي شرکت

۸. کوچک سازی را صرفاً راهکاری برای فرار از گذشته تلقی نکنید و آن را با چشم اندازی از آینده مطلوب برای سازمان پیوند دهید.

۹. به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان به واسطه کوچک کردن سازمان، در عوض اتخاذ رویکرد تدافعی یا ترس برانگیز، ایجاد روحیه شاد و انرژی‌آور در مدیران و تلقین آن به کارکنان، ضروری است.

### ارتباطات

۱۰. اطمینان حاصل کنید که همه کارکنان به طور کامل از هدف‌های کوچک سازی، استراتژی‌هایی که باید تعقیب شوند، هزینه برنامه و زمان آن خبردار شوند، و از ارائه اطلاعات مختصر به کارکنان و پنهان داشتن اطلاعات حساس در نزد مدیریت ارشد اجتناب کنید.

۱۱. با پیشرفت فرایند کوچک سازی اطلاعات لازم را پیوسته و صادقانه به کارکنان منتقل سازید و به ارایه گزارش فقط در مورد تصمیم‌ها و نتایج اکتفا نکنید تا بدین وسیله امکان بروز شایعات و پدیداری شرایط مبهم و نامشخص را از بین ببرید.

۱۲. به جای تکمیل فرایند قبل از ارزشیابی، از تحلیل‌ها و بازخوردهای شرکت کنندگان در فرایند کوچک سازی مطلع شوید.

### کسب آمادگی

۱۳. به جای آنکه متظر بنشینید تا زمان برای تحلیل عمیق از دست برود و رویکرد تعجیل و شتاب بر شما غلبه کند، خود را پیش از به خطر افتادن بقای سازمان، برای کوچک سازی آماده سازید.

۲. کوچک سازی را به جای صرف‌ایک عکس العمل در قبال تهدید یا بحرانی خاص، به عنوان فرصتی برای بهبود شرایط سازمان تلقی کنید.

۳. منابع انسانی سازمان را به عنوان دارایی سازمان تلقی کنید، نه به عنوان بدھی، و برای بهبود و توسعه آنها و بهره‌مندی از نظراتشان، برنامه ریزی کنید.

### درگیر کردن همگان

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. روشی را دریش گیرید که همه خود را در قبال کوچک سازی مسئول بدانند و به گونه‌ای رفتار نکنید که گویی این برنامه فقط جزء مسئولیت مدیریت ارشد است.

۶. در عوض صرف توجه به درون سازمان، مشتریان و تأمین کنندگان را نیز در طراحی درگیر و برای بهبود استراتژی‌های کوچک سازی از آنها استفاده کنید.

### رهبری

۷. اطمینان حاصل کنید که رهبر (رهبران)، در عوض پنهان نگاه داشتن خود به بهانه اجتناب از درگیری و دشواری و ناراحتی ناشی از کوچک سازی، باید کاملاً در دسترس باشند و باکسانی که تحت تاثیر کوچک سازی قرار می‌گیرند، آزادانه به گفتگو پردازنند.

مرخصی بدون حقوق و حذف ریخت و پاش‌ها)  
پیش‌بینی کنید و مورد توجه قرار دهید.

۲۰. در عوض صیرفاً کاهش جنبه‌های مشهود و قابل رویت سازمان، حمله به منابع فریبه در سازمان، نظیر داده‌های فریبه (اطلاعات بیش از حد)، روش‌های فریبه (جلسات بیش از حد)، زمان فریبه (صرف وقت بیش از حد برای انجام کار) و اقدامات فریبه (برنامه‌های جدید بیش از حد) را در دستور کار خود قرار دهید.

۲۱. به جای فرایندهای قدیمی، کلیه فرایندهای سازمان را مورد تحلیل قرار دهید تا همه موارد ناکارا، غیرضرور و بی مورد، و قدمها و منابع را که ارزش افزوده ندارند حذف و فعالیتها را از نو طراحی کنید.

### اندازه گیری

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

۲۳. به جای صرفاً اندازه گیری پیامدها و خروجی‌ها، معیارهایی برای اندازه گیری تمامی فعالیتها و فرایندهایی فراهم کنید که مستقیماً به کالاهای خدمات تامین شده در سازمان مربوطاند، تا مشخص شود که بهبود چگونه صورت می‌پذیرد.

۲۴. زمانی که کوچک سازی و تجدید سازمان رخ می‌دهد، باید مهارت، تجربه، و ویژگی‌های خاص تمامی منابع انسانی ارزیابی شود تا تصمیم‌گیری در مورد کارکنان و واگذاری پست‌ها را بهینه سازد.

۱۴. در عوض تنظیم استراتژی صرفاً براساس هدف‌های پیش‌بینی 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.

۱۵. هدف‌ها، زمان پایان، و مقاصد کوچک سازی را مستقل از سازمان مادر مشخص سازید تا بدین ترتیب کوچکسازی به عنوان یک استراتژی بهبودبخش، در عوض علت از دادن امتیاز، تلقی شود.

### حمایت

۱۶. به کسانی که در سازمان می‌مانند و آنها یکسان را ترک می‌کنند یکسان توجه کنید و از آنها یکسان حمایت کنید. از دادن همه مزایا به جدشوندگان سازمان اجتناب کنید.

۱۷. برای کسانی که سازمان را ترک می‌کنند، در جهت انتقال آسان و راحت به پست دیگر، پشتونه‌ای مطمئن (زمان راهنمایی مکفی، مزایای مالی، مشاوره و بازآموزی) فراهم سازید، نه آنکه آنها را بدون پرداخت بازارخريد و اطلاع قبلی از سازمان بیرون برانید.

۱۸. در عوض تکیه صرف بر آموزش حین خدمت، قبل از کوچک سازی، آموزش و بازآموزی لازم برای کمک به افراد ارائه دهید.

### کاهش هزینه

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

## ۲۹. نظامهای ارزیابی، پاداش دهی، انتخاب، توسعه و اجرا

ارتباطات را تغییر دهید تا هدفها و مقاصد جدید سازمان کوچک شده متجلی شود و از حفظ نظامهایی دوری کنید که بیانگر سازمان بزرگ قدیمی هستند.

۳۰. به جای آنکه کوچکسازی را کاری بسیار بزرگ، پیچیده و غیرقابل فهم، جلوه دهید آن را با کارهای ارزنده کوچک - یعنی کارهایی که می‌توانند با سرعت و به سهولت تغییر یابند - آغاز کنید.

در پایان، خاطر 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 چشم انداز موردنظر راهکارهای مطلوب برای تحول و تغییر خود را پیش‌بینی و اجرا کند. □

۲۰. در عوض فقط تکیه بر استراتژی‌های ناظر بر کاهش تعداد کارکنان، مجموعه‌ای گسترده از استراتژی‌های کوچکسازی شامل، استراتژی‌های طراحی مجدد و استراتژی‌های سیستمیک (نظیر تغییر فرهنگ) را در برنامه خود قرار دهید و اجرا کنید.

۲۶. بجای اجرای استراتژی‌ها بر مبنای قدرت، کوچکسازی را با کسب اطمینان از اینکه تاثیرات زیان‌آور صرفاً بر افراد ضعیف (مثلًاً اقلیت‌ها و گروه‌های سنی خاص) تحمیل نشود، به شکلی منصفانه و عادلانه اجرا کنید.

۲۷. به جای فراموش کردن همه چیز جز سود و منافع مالی برای مؤسسه، فرصت‌هایی برای رشد و توسعه فردی در جریان 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، سؤال‌های زیر برای تهیه پرسشنامه‌ای جهت انجام مصاحبه پژوهشی گردآوری شده است.

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

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

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

۴- اندازه کاهش کارکنان چه میزان بوده است (یا 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 خدماتی را برای کارکنان پیش بینی کرده اید (یا خواهید کرد)؟
- ۸- معیارهای موردنظر شما برای آغاز کوچک سازی چه بوده اند (یا خواهند بود)؟ توضیح دهید که کوچک سازی چگونه به اجرا در خواهد آمد؟
- ۹- آیا با موقعیت‌های دشوار برخورده اید (یا پیش بینی می کنید که مواجه شوید)؟ چه مشکلاتی؟ توضیح دهید.
- ۱۰- با چه روش‌هایی با مشکلات برخورد کردید (یا خواهید کرد)؟
- ۱۱- چگونه در مورد کوچک سازی و مسائل مربوط به آن با کارکنان ارتباط برقرار کرده اید (یا خواهید کرد)؟
- ۱۲- آیا قربانیان معتقدند که سازمان آنها را در تنگنا قرار داده یا نسبت به آنها وفادار نبوده است؟
- ۱۳- آیا جایگزینی برای کارکنان جدا شده از سازمان پیش بینی کرده اید (یا خواهید کرد)؟
- ۱۴- آیا برای کارکنان برنامه‌های آموزشی، بازآموزی، یا نوعی کمک و حمایت پیش بینی کرده اید؟
- ۱۵- آیا درباره سازمان شایعاتی وجود دارد؟ چه کسانی آنها را مطرح می کنند؟ تا چه حد؟ چه نوع؟ آیا می توانید شایعات را نادیده بگیرید؟
- ۱۶- نظر کارکنان باقی مانده، در مورد همکاران کنار گذاشته شده سازمان چیست؟
- ۱۷- آیا کارکنان باقی مانده، برخورد با قربانیان را عادلانه می دانند؟ آیا چگونگی برخورد با قربانیان با کارکنان باقی مانده در میان گذاشته شده بود؟
- ۱۸- برنامه‌های پیگیری شما چگونه بوده است (یا خواهد بود)؟
- ۱۹- تعهد کارکنی که در سازمان شما باقی مانده اند کاهش یافته یا افزایش پیدا کرده است؟
- ۲۰- آیا اطلاعات کافی در مورد شرکت، هدف‌های آن و وضعیت رقبا و صنعت به کارکنان باقی مانده می دهید (یا در نظر دارید بدھید)؟
- ۲۱- آیا در مورد حجم کار، مسئولیت‌ها و عملکرد موردنظر از هر یک از کارکنان، نظر خود را بیان کرده‌اید (یا خواهید کرد)؟
- ۲۲- آیا کارکنان شما در فرایند برنامه ریزی کوچک سازی شرکت داشته اند؟
- ۲۳- آیا به هر یک از کارکنان، مسئولیت مناسب با هدف‌های جدید سازمان واگذار کرده اید (یا در نظر دارید واگذار کنید)؟
- ۲۴- آیا وقتی را با کارکنان باقی مانده سپری کرده اید (یا 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 (یا 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 اند؟ آیا آنها نسبت به حمایت مدیریت حساب باز کرده اند؟
- ۲۶- آیا فرایند تصمیم گیری و نظام کنترل شبیه به آن چیزی است که قبل از کوچک سازی وجود داشت؟ آیا اکنون تصمیم‌ها متغیر کرztند؟ اگر نیاز به تغییر ساختار یا کوچک سازی داشته باشد، تغییرات بنیادی تر اعمال می کنید؟

-۲۷- آیا پس از کوچک سازی، نظام انگیزش و پاداش، برنامه های تقویت کارکنان، نظام پرداخت مزایا، برنامه های آموزشی و نظام پرداخت حقوق و دستمزد جدیدی پیش بینی خواهد کرد؟ آیا برای آینده نزدیک خط مشی های پرسنلی جدیدی پیش بینی کرده اید؟

-۲۸- اگر در صدد تغییر برنامه های آموزشی یا نظام پرداخت سازمان هستید، محور تاکید آنها چه خواهد بود؟ چه کسانی از مخاطبان اصلی شما خواهند بود؟ چه نوع آموزش ها و پاداش هایی ارائه خواهید کرد؟

-۲۹- در مجموع، به اعتقاد شما، کوچک سازی اثربخش بوده است (یا خواهد 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 دهید؟

## 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.; Schuftan, 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.
- Panov, O. "Staff Reductions as an Element of the Administrative Reform in Bulgaria, in MacGregor J., Peterson S; Schuftan 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.