

در جستجوی بهبود نابسامانی سازمانها:

تدوین و کاربرد مناسب فرایند کوچک سازی

ترجمه و تلخیص احمد رضا سنجرى

چکیده

امروزه تئوریهای خبری نشریات که حاکی از ادغام، تجدید سازمان و یا تجدید ساختار کلی سازمانها هستند مفاهیم و مضامینی آشنا به نظر می‌رسند. اما آنچه بسیار ملموس است ماحصل این تصمیم‌گیریها است؛ یعنی کوچک‌سازی^(۱). حرف و نوشته درباره کوچک‌سازی بسیار است اما واقعا باید پرسید کوچک‌سازی چیست؟ کوچک‌سازی اشاره می‌کند به حذف برنامه‌ریزی شده پستها یا مشاغلی است که از تهدیدات بالقوه محتمل و نیز این باور همگانی ایجاد شده است که ساختار سازمان در اثر وجود مشاغل مازاد، بیش از حد رشد کرده است (کاسیو ۱۹۹۳، بوچ و آلدریچ ۱۹۹۳). رنج و دلتنگی موجود در محیط کار شبیه وضعیتی است که کارگران در دوران انتقال از انقلاب صنعتی به انقلاب فن‌آوری داشتند. می‌دانیم نتایج نهایی انقلاب صنعتی دوجنبه داشت: (۱) تغییرات مهم و معنی‌دار در روشهای انجام کار (۲) شکل‌گیری مجدد رابطه مؤثر کارگر / کارفرما. و به نظر می‌رسد که تاریخ بار دیگر تکرار می‌شود.

کوچک‌سازی سازمان تأثیرات گسترده و دوربرد بر فرد، سازمان و جامعه می‌گذارد و از این لحاظ آگاهی و درک کامل این طرح بسیار حائز اهمیت است. در شرایط کاری نامساعد که متأثر از ایجاد تغییرات سریع است و کمتر کسی می‌تواند با آن همخوانی داشته باشد، مدیران به دنبال چاره‌جویی و درمان بیماری هستند که کل سازمان آنها را فرا گرفته است و خود نیز نظاره‌گر آن هستند. عوارض این بیماری و نابسامانی مثل ویروس بدخیم رایانه‌ای، نه به دلیل کینه‌توزی کارکنان اخراجی بلکه به دلیل عواقب مسائل مربوط به شاغلان بازمانده^(۲) طرح کوچک‌سازی شیوع می‌یابد. متأسفانه تا زمانی که سازمانها هدفهای طرح کوچک‌سازی را تحقق یافته نینند معمولاً تصور نمی‌شود که به این بیماری و نابسامانی توجه کنند و بر آن تأکید کنند. لذا رفته رفته، بیماری سیر طبیعی خود را طی می‌کند، گسترش می‌یابد و عمیقانه در ریشه‌های سازمان رخنه می‌نماید و باعث می‌شود تلاشهای ریشه‌کنی این بیماری دشوار تر بشود و وقت نیز به هدر رود.

مقدمه

نشریه آتلانتا در تاریخ ۱۵ سپتامبر ۱۹۹۴ طی مقاله‌ای، گزارشی به نقل از وزارت کار ایالات متحد آمریکا منتشر کرد مبنی بر اینکه بین سالهای ۹۳-۱۹۹۱، قریب به ۹ میلیون نفر از کارکنان شغل خویش را از دست داده‌اند، یعنی بالاترین رقم کارکنان اخراجی که دولت در ۱۰ سال گذشته برآورد کرده است. این نشریه در تاریخ ۸ مارس ۱۹۹۵ نیز اشاره می‌کند که این روند همچنان ادامه دارد به طوری که گزارشهای موثق اخیر در مورد اشتغال در آمریکا نشان می‌دهند، ۶۹۹۰۷ فرصت شغلی در دو ماهه اول سال ۱۹۹۵ از بین رفته که این امر به معنای افزایش ۶۹۹۰۷ نفر به جمع بیکاران فقط طی ۲ ماه است.

بررسیهای اولیه نشان داده است که کارکنان اخراجی از اینکه همه چیز خود را فدای سازمان کرده و نهایتاً از پشت خنجر خورده‌اند و چنین ناعادلانه با آنان رفتار شده است بسیار عصبانی‌اند. این عده در حالی که عزت و اتکا به نفس خویش را از دست داده و دیگر اعتمادی به سازمان خود نداشتند، آن را ترک گفته‌اند. کارکنان بازمانده نیز تأکید داشتند که بر اثر فشار اضافی ناشی از تشدید مسئولیتهای کاری و همچنین افزایش اضطراب و ترس از اخراجها و بیکار شدنهای آتی از یک سو، و افزایش رقابت شغلی بین همکاران از سوی دیگر، دچار ناامیدی و ناکامی شده‌اند. اینان معتقدند که مدیریت در این زمینه مقصر بوده است. از این رو، نسبت به مدیران بی‌اعتماد هستند.

مدیران همواره در پی افزایش سوددهی شرکت و اخراج کارکنانی هستند که سالهای دراز همچون اعضای یک خانواده با آنان رفتار می‌شده است. مدیران اغلب قادر به درک احساسات کارکنان باقیمانده نیستند و سعی می‌کنند روابط و خطوط ارتباطی را قطع و واقعیت موقعیت خطیر خویش را انکار کنند. سهامداران نیز که از بهبود نیافتن مسائل اساسی و کاهش رشد سهام خود به دلیل کوچک‌سازی شرکت ناراضی هستند، غالباً سعی دارند با

انتقاد از روشهای ارتباطی و اجرایی طرح کوچک‌سازی و کاهش نیروی کار، بر فشارهای خود بر مدیریت بیفزایند. مطالعات اخیر نشان داده است که فرایند کوچک‌سازی سازمان بیش از نفس کوچک‌سازی در ایجاد نابسامانیهای شدید روانی نقش داشته و عواقب وخیم مالی - روانی به بار آورده است. کارکنان در پاسخ به این سؤال که «چرا کار می‌کنند؟» دلایل بسیاری دارند. کارفرمایان باید این «چراها» را درک کنند. انگیزه‌های مناسب را در جهت رفتار مورد نظر، بیابند. کوچک‌سازی و فقدان سازگاریهای روانشناختی، گرایش جدیدی را برای بررسی و پیگیری «چراها» و بازنگری در استراتژیها و سیاستهای انگیزشی ایجاد کرده است.

هدف این مقاله بررسی موزع علل اولیه مبنای تصمیم‌گیری شرکتها در مورد کوچک‌سازی سازمان خود و نیز ارزیابی تأثیرات این‌گونه تصمیمات بر کارکنان و نهایتاً ارائه فنون مداخلات مناسب است که به رشد و توسعه منابع انسانی کمک می‌کند و به تحقق اهداف می‌انجامد. تحقیقات در مورد موضوع کارکنان بازمانده نشان می‌دهد که بیشتر کارکنانی که کوچک‌سازی و تقلیل سازمان را تجربه کرده‌اند همان واکنشهای احساسی را از خود بروز می‌دهند که کارکنان بیکار شده نشان می‌دهند. لذا با آگاهی به این موضوع، شرکت و سازمانی که قصد کوچک‌سازی و تقلیل حجم و اندازه نیروی انسانی خود را دارد با سه اقدام بسیار حساس و مهم مواجه خواهد بود:

- (۱) برای کوچک‌سازی، خاتمه خدماتها (بازخریدها) و کارکنان بازمانده از یک روش ترکیبی استفاده کند.
 - (۲) در مورد آموزش و آماده‌سازی آن دسته از کارکنانی که شرکت را ترک می‌گویند و آنانی که در شرکت باقی می‌مانند فعالانه و با احترام برخورد کند.
 - (۳) نسبت به برداشت و نگرش کارکنان بازمانده در مورد نحوه انجام امور، آگاه و هوشیار باشد.
- برنامه‌ریزی کنش‌گرای (۳) استراتژیهای

چهارگانه‌ای را به کار گرفتند که تغییرات سریعی را به دنبال داشت ولی باعث گردید میلیون‌ها نفر از کارکنان احساس ناامنی کنند و تبدیل به کارکنانی فاقد مهارت‌های عالی و حرفه‌ای شوند. این روش‌های چهارگانه عبارت‌اند از:

- (۱) جهانی کردن یا به عبارت دیگر فراملیتی کردن شرکت‌ها که باعث ایجاد فرصت‌های شغلی مختلف با دستمزدهای گوناگون برای کشورهای خارجی شده است.
- (۲) اتوماسیون؛ روشی که هم‌اکنون در بخش خدمات تسری بیشتری یافته است.

(۳) رقابت؛ که اغلب شرکت‌ها را وادار می‌کند به مسائل اساسی تقویت ستادها توجه کنند. این امر، مدیریت و سرپرستی کمتری می‌طلبد.

- (۴) کاهش هزینه‌ها؛ که برای بقای شرکت‌ها الزامی است به طوری که افزایش هزینه تولید باعث شده که برای افزایش سود و نیز کاهش حقوق و مزایا، شرکت‌ها به سوی جذب نیروهای پاره‌وقت، کارکنان موقت یا قراردادی تغییر موضع دهند.

به نظر می‌رسد این بی‌ثباتی اقتصادی در ۵ سال گذشته نمود پیدا کرده است اما در واقع ریشه‌های آن در دهه ۱۹۷۰ و به هنگام خروج کشور از بحران اقتصادی شکل گرفت. از آن زمان تاکنون، شرکت‌ها برای یافتن راه‌حلی مناسب برای سوددهی خود به شدت تلاش کرده‌اند. با کوچک‌تر شدن جهان که نتیجه پیشرفت‌های سریع و غیرمنتظره در فن‌آوری است، مسئله رقابت جهانی و فراملیتی به وضوح قابل درک خواهد بود. در بازارهای جهانی به علت اختلاف فاحش بین دستمزدها در آمریکا و در بسیاری از کشورهای تولیدکننده جهان سوم، رقابت بی‌نهایت دشوار به نظر می‌رسد. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌ها درصددند تا با اتخاذ روش‌های نوین مدیریتی شامل: فرایند مهندسی نوین، شبیه‌سازی و الگوگیری، مدیریت کیفیت جامع، سیاست‌های گسترده انقباضی، افزایش اختیارات، کوچک‌سازی سازمان و پرداخت حقوق

کوچک‌سازی، بازخریدها و اخراج‌ها یک سرمایه‌گذاری بجا و مطمئن است که به سوددهی مطلوب در بخش‌های اساسی سازمان می‌انجامد. سازمان‌ها باید از کارکنان بازمانده در جهت تقویت نیروی حرکتی برای پیشبرد شرکت در آستانه قرن بیست و یکم استفاده کنند. به منظور دستیابی به این هدف ضرورت دارد سازمان‌ها قبل از آنکه طرح کوچک‌سازی را به اجرا درآورند نسبت به مسائل کارکنان بازمانده و مسئولیتهای «هموند یا شهروند سازمانی»^(۴) آگاه باشند و موارد مقتضی را رعایت کنند.

عامل ایجاد این تغییرات چیست؟

یک شعر فرانسوی، سروده پل والری بدین مضمون است: «هر شروعی پیامد نتیجه‌ای است و نیز هر شروعی به نتیجه‌ای ختم می‌شود». این مطلب در مورد تغییرات و تحولات ایجاد شده در سازمان‌ها و محیط کار نیز امروزه عیناً صدق می‌کند. مقالات هفتگی منتشر شده در مورد شرکت‌های بزرگی چون جنرال موتورز، آی.بی.ام، دلتا، بوئینگ، لاکهید، دیجیتال و دیگر شرکت‌ها حکایت از خیل عظیم کارکنان بیکار شده دارد. کارکنان بازمانده شاغل نیز در این شرکت‌های کوچک‌سازی شده شاهد قربانی شدن متقدمان و همکاران پیشین خود بوده غالباً با کاهش ساعات کار و سایر مزایا، افزایش مسئولیت‌ها و ترس و وحشت از طرح‌های آتی بیکاری و اخراج مواجه هستند. در این خصوص حتی پنتاگون (وزارت دفاع آمریکا) تصریح کرده است که حفظ صلح و امنیت در چنین شرایطی بسیار مشکل و رنج‌آور خواهد بود، به‌ویژه آنکه تأیید شده است که بیش از سی پایگاه نظامی در شرف انحلال‌اند. در نتیجه، دنیای در حال تغییر و تحول ما تأثیر غم‌انگیزی بر محیط‌های کاری داشته است. لذا با استفاده از رویکردهای نوین در بهینه‌سازی موضوعات بهره‌دهی و مدیریت منابع انسانی هستیم.

آمریکایی‌ها براساس توافقی غیرمنتظره، روش‌های

انتظارات بزرگ

کوچک‌سازی، راهبرد، پیش‌بینی و فعالیتی است طراحی شده که باید به طور مستمر ادامه یابد. پرسنلی که از این طرح تأثیر می‌پذیرند تقریباً کارکنان ستادی و اداری هستند، اگرچه اقشار دیگر را نیز شامل می‌شود. با مشاهده میزان تغییراتی که امروزه در دنیا اتفاق می‌افتد، انتخاب و اتخاذ طرح کوچک‌سازی بسیار حائز اهمیت است و باید براساس شناخت آثار جانبی طرحهای اجرا شده قبلی پیاده شود. به واقع، در نتیجه شناخت این رفتارها، مدیریت برای پیشامدها و اجرای عملیات آماده می‌شود. غالباً اعتقاد بر این است که فقط کسانی که اخراج می‌شوند از اجرای طرح کوچک‌سازی ضربه می‌خورند اما باید دانست تأثیرات درازمدت و شدید این طرح بیشتر متوجه کسانی است که در سازمان باقی می‌مانند و نحوه پیاده شدن این فرایند را تجربه می‌کنند. بدیهی است کارکنان، همکارانی در صف مقدم عملیات دارند که شاهد اقدامهای مدیریت و واکنشهای افراد هستند و از مشاهدات خود در جهت ارزیابی و قضاوت کار مدیریت در آینده بهره می‌گیرند. بنابراین، نقش و مسئولیتهای مربوط به «هموند یا شهروند سازمانی» نباید سبک شمرده شود. این نقش می‌تواند به عنوان معیاری داخلی رفتار صحیح قلمداد شود - رفتار صحیح و مناسبی که مبین اهمیت و حساسیت سازمان نسبت به اصول اخلاقی، انصاف، عدالت و مساوات در سلوک با افراد، روشها و سیستمهاست.

شرکتهایی که کوچک‌سازی را پیش می‌گیرند در پی بازده اقتصادی و نیز منافع سازمانی خود هستند و به دنبال کسب بازده اقتصادی در انتظار افزایش ارزش سهام برای سهامداران خود نیز هستند. مدیران اجرایی شرکتهای چنین نتیجه‌گیری می‌کنند که هزینه‌های آینده را آسانتر می‌توان پیش‌بینی کرد تا درآمدهای آینده را. لذا کاهش کارکنان، کاهش هزینه‌هاست و این مسئله برآوردی مطمئن برای افزایش درآمدها، در نهایت افزایش ارزش سهام شرکت

برمبنای مهارتها جانی تازه به کالبد سازمان ببخشند و میل و شوق به رقابت را در شرکت خود افزایش دهند.

قبل از دهه ۱۹۸۰، شرکتهای برای نیل به هدف مطلوب بهبود عملکرد و بهره‌وری، تا زمانی که روشهای دیگری وجود داشت هرگز طرح کوچک‌سازی را به عنوان راه‌چاره انتخاب نمی‌کردند. اما شرایط اقتصادی اجتماعی دهه ۸۰ و ۹۰ باعث شده که طرح کوچک‌سازی سازمان به صورت فعالیتی جاری ولی مستقل از عملکردهای مالی شرکت درآید - یعنی حق ویژه مدیریتی که باید در شرایط خوب و بد اعمال شود. خلاصه اینکه، شرکتهای کوچک و بزرگ آن‌چنان فرصتهای شغلی را از بین برده و دست به اخراج کارکنان خود زده‌اند که در تاریخ اقتصاد آمریکا هرگز تاکنون دیده نشده است.

به نظر می‌رسد کوچک‌سازی سازمان چیزی شبیه «حق صرفه‌جویی مالی»^(۵) در انجام امور است. بنابراین وقتی که شرکتی هزینه‌های خود را کاهش می‌دهد، کاهش کارکنان نیز یک راهبرد طبیعی خواهد بود. به نظر منطقی می‌رسد که کاهش لایه‌های مدیران میانی یقیناً به کاهش لایه‌های بالایی و مدیران ارشد کمک خواهد کرد و شمار قشرها و لایه‌های مدیریت را در سلسله مراتب سازمانی تنظیم و تعدیل می‌کند. مطمئناً نتایج مورد انتظار حاصل از کوچک‌سازی رنج‌آور است؛ مدیران ارشد ممکن است براساس شعار و مضامین نصیحت‌گونه «نیروهای اضافی را کاهش بده»^(۶) و «انحرافات را تصحیح کن تا به هدف برسی»^(۷) که در کتابها و مجلات نیز درج شده دریابند که مقاومت در برابر کوچک‌سازی ناممکن است. اما اخبار کوچک‌سازی همه خبرهای خوشایندی نیستند، از نوشته‌های بلیکلی (۱۹۹۳)، نوئر (۱۹۹۳)، لیبب و آپل باوم (۱۹۹۴) و کانر (۱۹۹۳) برمی‌آید، نتایج این طرحها غالباً کمتر از پیش‌بینی‌ها و هدفهای مورد انتظار بوده است.

است.

کاسیو (۱۹۹۳) اشاره می‌کند که انتظارات سازمان در مورد افزایش سود و منافع سازمانی مشتمل بر نتایج ذیل است:

- کاهش هزینه‌های جاری؛

- کاهش بوروکراسی (کاغذ بازی)؛

- تصمیم‌گیری سریعتر؛

- ارتباطات آسانتر؛

- کارآفرینیهای بیشتر؛

- بهره‌وری افزونتر.

لبیب و اپل باوم (۱۹۹۴) نتیجه می‌گیرند که تمرکز و توجه دقیق به کارکنان بازمانده برای تحقق هدفها و انتظارات شرکت (سازمان) بسیار حیاتی است و سازمان جدید باید عملاً این کارکنان را حمایت کند. این وضعیت جدید توأم با مشارکت و همکاری منابع انسانی با مدیریت استراتژیک و عملیاتی - قبل و بعد و حتی حین اجرای طرح کوچک‌سازی - سازمان را قادر می‌سازد تا به طور موفقیت‌آمیزی به هدفهای خود دست یابد.

ویروس یا سندرم بازماندگی^(۸)

بررسی سوابق تحقیقاتی نشان می‌دهد که پس از اجرای طرح کوچک‌سازی، بروز برخی رفتارها و علایم خاص و معین اجتناب‌ناپذیر است. در واقع این علایم و عوارض مشابه آن‌قدر شایع و مشترک است که می‌توان آنها را «سندرم بازماندگی» نامید. براساس تحقیقات، این سندرم یا مجموعه علایم بیماری بین کارکنانی پدیدار می‌شود که طرح کوچک‌سازی را تجربه کرده و در سازمان باقی مانده‌اند. نتیجه این تحقیقات نشان می‌دهد که همه یا برخی از این نشانه‌ها ممکن است از سوی کارکنان مشمول کوچک‌سازی بروز داده شود:

(۱) تنگ نظری

(۲) محافظه‌کاری شدید (ریسک‌ناپذیری)

(۳) بهره‌وری کم

(۴) کم‌تعهدی و لاقیدی

(۵) مقاومت بیشتر در برابر تغییر

(۶) اضطراب شدید

(۷) افزایش بی‌ثباتی شغلی

(۸) غیبت بسیار زیاد و از زیر کار در رفتن به دلایل مختلف

(۹) در خود فرو رفتگی

(۱۰) روحیه ضعیف و پایین

(۱۱) بی‌اعتمادی به مدیریت

(۱۲) نبود صداقت و وفاداری

(۱۳) رفتارهای خاص نهادینه شده

(۱۴) پریشانی و سردرگمی / تضاد و تعارض

(۱۵) فقدان رضایتمندی و سربلندی در شرکت

(۱۶) خرابکاری (کارشکنی)

به‌منظور آنکه سازمانها بتوانند حرکتی رو به جلو توأم با نوآوری، روحیه زندگی تازه و احترام متقابل نسبت به یکدیگر داشته باشند، درک واقعی عمق و ثبات توان «سندرم بازماندگی» بسیار حائز اهمیت است. محققان دریافته‌اند که گذشت زمان همه زخمها را التیام نخواهد بخشید، به ویژه در برخی از سازمانها که طرح کوچک‌سازی متناوباً روی می‌دهد کارکنان پیوسته مابین انتظارات و روابط قبلی از یکسو و انتظارات و روابط جدید که ناشی از وقوع تغییرات پی در پی می‌باشد، قرار می‌گیرند که فهم و درک این شرایط برای آنان بسیار مشکل است.

همچنین از تحقیقات لیبیب و اپل باوم (۱۹۹۴) چنین برمی‌آید که کارکنان بازمانده تماشاگر و شنونده‌اند که طرح کوچک‌سازی چگونه به اجرا درمی‌آید. در صورتی که اگر ارتباطات صادقانه، باز و براساس تشویق باشد کارکنان در این مورد نظرات هم خواهند کرد. اگر با آنانی که کار خود را از دست می‌دهند، برخوردی محترمانه و توأم با قدردانی بشود یا برعکس، با آنان همچون افراد خاطی و جنایتکار رفتار شود، آنان را تحت مراقبت شدید تا در خروجی

نسبت به سازمان متبوع خویش از دست بدهند و غالباً به رفتار ابتکاری برای فاصله گرفتن با مدیریت سازمان دست می‌زنند. از آنجا که تقلیل سازمان و کوچک‌سازی به معنی کاهش دسترسی به منابع و پرسنل تلقی می‌شود شعبه‌های مختلف سازمان اغلب مجبور می‌شوند با دیگر گروه‌های درون سازمانی رقابت کنند و در نتیجه، تضاد و تعارض بالقوه متناوباً افزایش می‌یابد.

بسیاری دیگر از عوارض جانبی رفتاری، از افزایش عدم امنیت شغلی نشأت می‌گیرد. می‌فیلد به نقل از گرین لاف می‌گوید شواهدی در دست است که «بحران امنیت شغلی»^(۹) را تأیید می‌کند. این مسئله دوره‌ای تناوبی است زیرا نتایج ناشی از نداشتن امنیت شغلی به کاهش ابعاد سازمان و به برکناری بیشتر کارکنان می‌انجامد و همین‌طور بار دیگر به نبود امنیت شغلی منتهی می‌شود.

هزینه‌های پنهان مرتبط با ویروس سندرم بازماندگی مورد تردید است. به علاوه برای اصلاح آثار جانبی که قبلاً بیان شد باید زمان و هزینه‌های بیشتری را به احیای اعتماد و تغییر الگوها و حیطه‌های تفکر مدیران اختصاص داد تا این مدیران حساس‌تر، صادق‌تر و صریح‌تر شوند. می‌فیلد (۱۹۹۳) نشانه‌های متعدد دیگری را که برای سازمان گران تمام می‌شود و از کارکنان ناشی می‌شود، برمی‌شمارد. این عوارض شامل طغیان عصبی، روحیه ضعیف میان کارکنان بازمانده [که با تعجب از خود می‌پرسند آیا نفر بعدی من خواهم بود؟]، فقدان غرور و افتخار نسبت به سازمان خود، کارشکنی، سستی در کار، اعتصاب، تمارض، و غیبت بیش از حد است.

تحقیقات بوچ و آلدريج نشان می‌دهد هنگامی که بی‌اعتمادی با فقدان امنیت شغلی همراه شود مانع ارتباطات آزاد می‌شود و روابط بین افراد را زیر فشار می‌گذارد. جو بی‌اعتمادی باعث برقراری جلسات پنهانی، واکنش‌های تدافعی و خنثی می‌شود. شایعه، کانال مسلط ارتباطی می‌شود و این روش ارتباطی، تحریف اطلاعات را

همراهی کنند بدون آنکه حتی فرصت خداحافظی با دوستان به آنها داده شود، در قضاوت کارکنان بازمانده بسیار مؤثر خواهد بود. ناکامی سازمان در شناخت مؤثر و کافی عامل مردمی و انسانی در جایگاه یک هموند سازمانی مسئول، به کارشکنی در تحقق هدفهای تعیین شده می‌انجامد.

امروزه فقدان صداقت دوجانبه نیز به شکل هشداردهنده‌ای در شرکتهای آمریکایی مشاهده می‌شود. تا قبل از دهه ۱۹۸۰، اغلب کارفرمایان وجود تعهدی روحی روانی را که بیانگر روابط دوجانبه بین شرکت و کارکنان بود، قبول داشتند و کارفرما در ازای کار سخت و خدمت صادقانه، خود را نسبت به کارکنانش مدیون می‌دانست که با رفتار خوب خود، نوعی احساس امنیت در آنها به وجود آورد. در بسیاری از سازمانها، ارزشهای اجتماعی حامی صداقت دوجانبه جای خود را به ارزشهایی نظیر «حفظ بقا» داده است، ارزشهایی که غالباً «ملاحظات اقتصادی و نه نیازها و تعهدات انسانی را مدنظر دارند. بوچ و آلدريج در ادامه تحقیقات خود به این نتیجه می‌رسند که همزمان با تغییر ارزشهای سازمان، فرهنگ مشارکت و همکاری نیز به همان نسبت تغییر می‌یابد و جای خود را به فرهنگ جدیدی می‌دهد که ارزشهای جدید ناشی از تجربه کوچک‌سازی را ترویج می‌کند. در وضعیت فعلی با لغو تعهد روحی روانی فوق جای تعجب نیست که بسیاری از گزارشها و تحقیقات بیانگر آن است که صداقت کارکنان نسبت به کارفرمایان کاهش یافته است.

تحقیقات جی. تومباخ و لوییز وایت (۱۹۹۰) درخصوص عوارض بیماری بازماندگی این فرضیه را از نظر علمی هم تأیید کرد که کارکنان بازمانده مشمول طرح کوچک‌سازی و تجدید ساختار، به تنش روزافزون ناشی از کار دچار می‌شوند. بروسون، برگس، می‌فیلد، کاسیو، شلنبرگر و اشتاینبرگ نیز این موضوع را تأیید کردند که کارکنان بازمانده بسیار مستعد هستند تا اعتماد خود را

آمریکا (۱۰) چنین می‌گوید:

«از فهرست ۱۱۴۲ شرکتی که اخیراً طرح کوچک‌سازی را تجربه کرده‌اند، ۵۰ درصد معتقد بودند که به هیچ وجه و یا حداقل به طور نسبی آمادگی "کاهشها" را نداشته‌اند و شدت و تنوع مشکلاتی را که در نتیجه اجرای عملیات به وجود می‌آمدند، پیش‌بینی نمی‌کردند. از جمله بزرگترین مشکلات گزارش شده در این زمینه، نبود سیاست‌ها یا خط مشی‌ها و برنامه‌های طراحی شده خاص برای به حداقل رساندن آثار منفی کوچک‌سازی در آغاز اجرای طرح بوده است. انجمن مدیریت به این نتیجه رسیده است که برنامه‌هایی از قبیل بازآموزی کارکنان و بازسازی مشاغل در اجرای طرح بسیار مفید خواهد بود».

لبیب و آپل باوم (۱۹۹۴) مدلی را پیشنهاد می‌کنند که می‌توان آن را در نهایت آرامش و ملاحظت و با کمترین آسیب و خسارت در مورد کلیه افراد صاحب نفوذ طرح کوچک‌سازی به اجرا درآورد.

(۱) اینکه سازمانها قادر به دستیابی به اهداف استراتژیک خود بشوند؛

(۲) اینکه کارکنان بازخریدی در بازار کار بتوانند فعالیت کنند؛
(۳) کارکنان بازمانده کارآیی و قابلیت تولید خود و سازمان را هماهنگ با یکدیگر حفظ کنند و در جهت افزایش آن گام بردارند.

نگارنده نیز پس از بررسی و نقد آثار صاحب‌نظران پیش گفته، براساس رویکردی یکپارچه و ترکیبی، استراتژی کوچک‌سازی را ارائه نموده است که عناصر عمده مشترک طرحهای کوچک‌سازی، بازخریدی و کارکنان بازمانده را پوشش می‌دهد. این رویکرد که روش ترکیبی کوچک‌سازی^(۱۱) (IDA) نام گرفته است در ادامه این مقاله به تفصیل شرح داده خواهد شد.

علاوه بر اینکه سازمانها از لحاظ اداری آمادگی اجرای طرح کوچک‌سازی را ندارند، درس دیگری که باید

به دنبال خواهد داشت و سبب تقویت هرچه بیشتر ناامنی می‌گردد. این تحقیقات همچنین بیانگر پیامد جانبی بی‌اعتمادی یعنی افزایش مقاومت کارکنان در برابر تغییر است و این نیز دور باطلی است؛ چون جریان کوچک‌سازی، وضعیت موجود را تحت فشار قرار می‌دهد و تحقق تغییرات مورد لزوم و ناشی از طرح را با دشواریهایی روبه‌رو می‌سازد و نتیجتاً چیزی جز کاهش بهره‌وری، جا به جاییهای زیاد، روحیه ضعیف و مقاومت مجدد بر جای نخواهد گذاشت.

استفاده از درسهای آموخته شده

دیوید نوئر (۱۹۹۳) با استناد قوی به مشاهدات وضعیت موجود، کتابی را با عنوان و سرفصل «نحوه رفتار با بیماری بازماندگی» نوشته است. کتاب با بیان عمیق چگونگی پیمان شکنیها و نقص عهدها شروع و با رنج و اندوه و نهایتاً افسردگی کارکنان پایان می‌پذیرد. در واقع افسردگی کارکنانی که بر اثر تلاش در حفظ مشاغلی که عاری از لذت، جاذبه، هویت و رابطه فردی است از پای درآمده‌اند و به ناچار در سازمانی کار می‌کنند که با نیروی کار افسرده و محافظه‌کار شدید سعی دارد قابلیت رقابت خود را در صحنه جهانی هم افزایش دهد. نوئر به این نتیجه می‌رسد که این، نه راه هدایت زندگی فردی است و نه راه اداره سازمان، و در واقع راه‌حل سریع و آتی برای مقابله با «ویروس بازماندگی» وجود ندارد اما می‌توان از پیشگامان طرح کوچک‌سازی درسهای بسیاری آموخت -

طلایه‌دارانی که سعی می‌کنند تا روحیه از دست رفته نیروی کار بازمانده را به آنان بازگردانند و با انگیزه دادن بتوانند در جهت تقویت نیروی کار در چارچوب روابط جدید مبتنی بر انتظارات و تعهدات در کنار هم کار کنند.

اولین درسی که باید از کسانی که این راه را رفته و کاهش پرسنل را تجربه کرده‌اند، آموخت آن است که باید آمادگی داشت. کاسیو (۱۹۹۳) به نقل از انجمن مدیریت

غیراثربخش آن انجام می‌شود. بدیهی است بدون توجه و دقت لازم و مستمر درخصوص روزآمد کردن خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و روشها و استانداردهای عملیاتی، ارزش بازخورد و درسهای آموخته شده عملاً از بین خواهد رفت.

البته برخی شواهد تحقیقاتی شرکت «وایات»^(۱۳)، «انجمن مدیریت منابع انسانی»^(۱۴) و سایر محققان بیانگر آن است که همه نتایج طرح کوچک‌سازی منفی نیست؛ ۵۰ درصد از شرکتهایی که انجمن مدیریت منابع انسانی بررسی کرده است، گزارش داده‌اند که بهره‌وری کارکنان آنها پس از اجرای طرح کوچک‌سازی یا در همان حد قبلی باقی مانده یا پایتتر آمده است اما ۵۰ درصد دیگر اظهار داشته‌اند که بهره‌وری آنها افزایش یافته است. کاسیو (۱۹۹۳) براساس مطالعات خود، ویژگیهایی را مشخص و پیشنهاد کرده که وقتی در طرح کوچک‌سازی عناصر خاصی به صورت یکپارچه و ترکیبی به کار گرفته شوند، نتایج بسیار محتمل و مناسبتر و نیز همسو با انتظارات سازمان خواهد بود. وی ویژگیهایی مذکور را به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱) اجرای طرح کوچک‌سازی باید از طریق فرماندهی و مدیریت از بالا و براساس پیشنهادهای کارکنان سطوح پایین انجام گیرد.
- ۲) استراتژیهای کوتاه مدت (کاهش نیروی کار) و بلندمدت (طراحی مجدد سازمان و تغییر سیستماتیک در فرهنگ سازمان) هر دو باهم و به عنوان یک استراتژی کلی و در جهت نیل به هدف کوچک‌سازی به کار گرفته شود.
- ۳) باید نسبت به کارکنانی که کار خود را از دست می‌دهند و نیز کارکنانی که در سازمان باقی می‌مانند توجهی ویژه بشود.

۴) زوائد، هزینه‌های مازاد و ناکارآمدیها باید شناسایی و با آنها برخورد اصولی بشود؛ باید با کارگزاران و نمایندگان خارج سازمان (تهیه‌کنندگان - توزیع‌کنندگان

آموخت این است که هر یک از سازمانها به گونه‌ای متفاوت این تغییر (کوچک‌سازی) را سامان می‌دهد. در این خصوص داریل کانر (۱۹۹۴) براساس تجربیات مشاوره‌ای خود در سازمانها، بحث تغییرات انبوه را در کتاب خود مطرح می‌کند. از جمله این بحثها، موضوع «مدیریت همگام با سرعت تغییر»^(۱۲) است. کانر عقیده دارد که هر یک از افراد، مفاهیم تغییر را براساس انتظارات و تجربیات شخصی خود درک می‌کند و پس از آنکه مفاهیم درک شدند، این تغییرات را به طریقی با دنیای خویش هماهنگ و قابل پذیرش می‌کند. بنابراین لازم است که نسبت به جریانات تغییر در زندگی افراد، حساسیت و دقت بیشتری مبذول شود. در سطح کلان، این حساسیتها شامل تغییرات در محیط، سیاستهای جهانی و جامعه می‌شود. در سطح خرد یا سطح فردی شاید لازم باشد بیشترین تلاش افراد بر اهمیت مسائل تغییر در مورد نحوه رفتار در محل کار و خانواده متمرکز گردد. تفکر کلی نسبت به تغییر چه در سطح خرد و چه در سطح کلان به افراد کمک می‌کند که دور نمای تغییرات مربوط به کار مد نظر قرار بگیرد به طوری که کارکنان در برخورد با سایر عناصر، تعادل و توازن را حفظ کنند.

بارها اشاره شد مسئله‌ای که در جریان اجرای طرح کوچک‌سازی با آن مواجهیم، اعمال فشار برای رسیدن به نتایج کوتاه مدت است. این فشار، مدیریت را وادار می‌سازد تا از تغییرات کلان در روابط سازمانی که نتیجه سازماندهی مجدد است، چشم‌پوشد و مجدداً فعالیتهای سازمانی را همچون گذشته ادامه دهد، گویی اصلاً تغییری انجام نشده است. در نتیجه این طرز تفکر و رویکرد کوتاه مدت، مدیران میانی و کارکنان سطوح پایین‌تر غالباً به طور مناسب به کار گرفته نمی‌شوند، در جایگاه خود قرار نمی‌گیرند، با کار بیگانه می‌شوند، امور خشک و سخت اداری همچنان به روند گذشته ادامه می‌یابد، امور تحقیقات و توسعه نیمه‌کاره خواهد شد و نوگرایی معمولاً به شکل

تلویحا" اذعان می‌کند که راه چاره این مسئله مستلزم تلاشهای فوق‌العاده و جرأت و جسارت معتنا به فردی است. در اولین مرحله مداخله، نوثر ضرورت «آگاهی از فرایند اخراج» را خاطر نشان می‌کند. هرچند که این فن مداخله، راه حل سریعی برای حل مشکل کارکنان بازمانده نیست از لغزش و ابتلای بیشتر آنان به بیماری «سندرم بازماندگی» جلوگیری می‌کند. دومین مرحله مداخله، ضرورت «ارائه فرصت به کارکنان بازمانده اندوهگین» است. در این خصوص، مدل چندمرحله‌ای «الیزابت کوبلر-راس»^(۱۵) که چارچوبی مقبول برای رسیدگی به اندوه کارکنان است به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند از آن طریق اندوهباری کارکنان بازمانده را درک کنند. توجه به این نکته اهمیت دارد که مدیریت سازمان تنها در صورتی می‌تواند به کارکنان بازمانده کمک کند که در وهله اول کارکنان باور کنند که خودشان می‌توانند به خود کمک نمایند. مؤثرترین فن مداخله در امور کارکنان بازمانده زمانی کارساز است که مهارت‌های کمک کردن در ساختار مدیریت جا افتاده باشد.

در مرحله سوم مداخله، نوثر پیشنهاد می‌کند که سازمان «فرصتی برای ارائه کار خوب» به کارکنان شاغل بدهد. از نظری «منظور از کار خوب، تولید چیزی یا انجام دادن وظیفه‌ای است نه راضی کردن رئیس یا ابراز مهر و محبت به سیستم». کار خوب از هدف نشئت می‌گیرد نه از روابط. در این مرحله از مداخله، تفکیک روابط وابستگی و تقویت بازماندگان برای به دست گرفتن سرنوشت خویش بسیار مهم است. در این باره نوثر می‌نویسد: «چارچوب‌های استخدامی گذشته، دیگر کهنه شده‌اند و دو دستی چسبیدن به آنها برای روحیه انسان، همچون سم است».

چهارمین مرحله این مدل، «تشکیل روابط جدید کاری» است. می‌دانیم حمایت از کارکنان براساس تعهد روانی گذشته، راهی در زندگی به شمار می‌رفت ولی اکنون، تغییر خط مشی‌ها، کاربردها و فرهنگهایی که این راهها را

برای دستیابی به اهداف کوچک‌سازی، همسان با سایر همکاران رفتار شود.

علاوه بر موارد فوق، بذل توجه خاص به «نقش صادقانه و مثبت هموندان سازمانی» نیز باعث خواهد شد تا خوش‌بینی و آگاهی افراد نسبت به رعایت عدالت و مساوات در سازمان تقویت گردد.

در جستجوی راه علاج

پژوهشگران توافق دارند که راه‌حلی «ثابت» برای حل معضل «سندرم بازماندگی» وجود ندارد و اگر هم وجود داشته باشد به اندازه خود معضل پیچیده خواهد بود. در مورد علت پیچیدگی و ابعاد چندگانه «سندرم بازماندگی» بر این واقعیت باید تأکید کرد که سازمانها با اداره منابع - انسانی سروکار دارند - و انسان نیز ماهیتی پیچیده دارند. نوثر (۱۹۹۳) برای به تأخیر انداختن تأثیرات ناشی از اخراجها، فرایندی چهار مرحله‌ای پیشنهاد می‌کند. وی با شناخت این موضوع که نشانه‌ها و عوارض بیماری به خودی خود پیشرفت نمی‌کنند، ضرورت کاربرد فنون مداخله را توصیه می‌کند. به زعم وی کارکنان نه تنها این عوارض را می‌پروانند بلکه آن را تشدید هم می‌کنند. تحقیقات وی نشان می‌دهد که با گذشت زمان، مواردی مانند استعفا، فرسودگی، و حالت تسلیم و افسردگی افزایش می‌یابد و به وضوح مشخص می‌شود که کارکنان نومیدانه حرکت می‌کنند. این احساس آنچنان عمیق است که اگر اعتماد به نفس آنها از بین برود زمینه‌هایی به وجود خواهد آمد که کنترل از دست می‌رود و کارکنان تسلیم شده در این شرایط، قربانیان سازمانی خواهند شد که از سوی عوامل برون سازمانی هدایت می‌شود. مؤثر در ادامه تحقیقات خود می‌افزاید؛ کارکنان مشمول طرح اخراج در درازمدت خیلی عصبانی هستند و معمولاً "خشم خود را متوجه شخص مدیران ارشد می‌کنند. نوثر در فرایند چهارمرحله‌ای (چهار سطحی) با استفاده از فنون مداخله،

عناصر مشترک پرداخته می‌شود و این عناصر مشترک اگرچه بیانگر نیازهای طرح تلقی می‌شوند ولی در اجرا و آن هنگام که با سایر جنبه‌های استراتژی طرح درهم آمیخته می‌شوند، ایجاد تضاد و ابهام می‌کنند.

باید دانست که این مدل‌های سه‌گانه به عنوان راه‌حلهای ایده‌آل طراحی و ارائه شده‌اند و علی‌الاصول از نظر توانمندیها، قابلیت‌های مالی و انسانی محدودیتی ندارند. اما مطالعه این طرحها از این رو با اهمیت‌اند که به سازمانها کمک می‌کنند تا مهارتها و تواناییهای مورد نیاز مورد توجه و تأکید بیشتری قرار بگیرد، ولو به‌طور کامل هم به اجرا درنیایند. لذا برای آینده سازمانها ضروری خواهند بود ضمن اینکه نیازهای قبلی، حال و آینده کارکنان و جامعه را به صورت کلی جامه عمل می‌پوشاند. باتوجه به سوابق مطالعاتی می‌توان گفت در این زمینه توافق وجود دارد که اگر بخواهیم «سندرم بازماندگی» را به طور صحیح از بین ببریم باید سه قانون طلایی زیر را که بیانگر عناصر سازمان هستند، مدنظر قرار دهیم:

(۱) در مورد هر آنچه مشخص و معلوم هست گفت‌وگو کنید. البته بهتر است مراتب از منبع موثق شنیده شود تا اینکه به صورت شایعات باشد.

(۲) به خاطر داشته باشید که سازمان با انسان، یعنی موجودی که دارای احساسات و عواطف سروکار دارد، و ایضا "هرگونه تغییر را در دیگر ابعاد زندگی خود دخالت می‌دهد. به خاطر داشته باشید که کارکنان بازمانده داخل سازمان نیز به اندازه خارج‌شدگان از سازمان، نیاز دارند که به احساسات آنها توجه شود.

(۳) تلاش نکنید همه کارها را یکباره و در یک زمان انجام دهید. سعی کنید هر آنچه را که انجام می‌دهید براساس شأن و مرتبه و رعایت جایگاه انسانی باشد. تغییرات بسیار، بار سنگینی بر دوش شما اضافه خواهد کرد و باعث پراکنده شدن شک و تردید در ذهن کسانی خواهد شد که نظاره‌گر شما هستند.

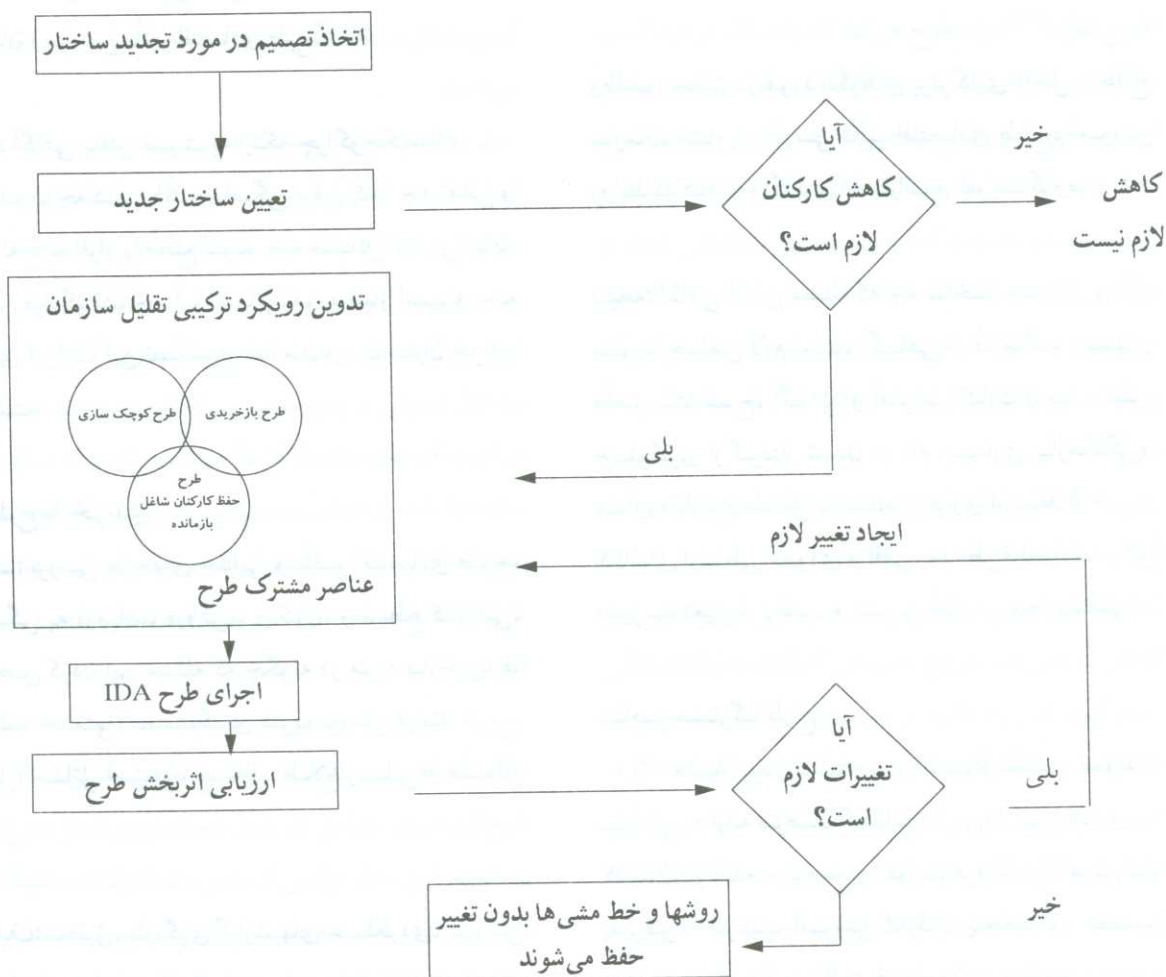
ترویج می‌کنند، در کانون اهمیت و توجه قرار گرفته‌اند. در هر حال با تکامل و روابط کاری، روشن می‌شود که مراقبت از کارکنان و تداوم این حمایت از طریق وابسته کردن آنها بسیار خطرناک است و این خطر نه تنها متوجه سلامت و رفاه آنان است نهایتاً سازمان را نیز تهدید می‌کند. نوثر پیشنهاد می‌کند که سازمانها می‌توانند این حوزه تفکر و مدل‌های جدید را با استفاده از مکانیزم ترغیب کارکنان به حفظ استقلال کاری و طرح‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی [کار راه] و کاربرد اصول عطف و مهربانی در کار، عملی کنند.

همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، مدلی را که نگارنده پیشنهاد کرده است (نمودار شماره ۱) پیچیده و ترکیبی از مدل‌های لیبب و اپل باوم، نوثر و کانر است. در این روش ترکیبی، طرحهای کوچک‌سازی، بازخریدی و حمایت از کارکنان بازمانده هماهنگ‌تر تدوین می‌شوند و به اجرا درمی‌آیند، و باید دانست هر طرحی نیازمند مجموعه‌ای از حمایتها و پشتیبانیهای مشترک به شرح زیر خواهد بود:

- شناخت نقش هموندان سازمانی؛
- ایجاد فرصت برای طی مراحل اندوهباری و افسردگی کارکنان بازمانده؛

- تقویت فرایند پذیرش کارکنان بازمانده با آغوش باز؛
- اثبات تعهد به روابط جدید استخدامی توسط سازمان؛
- حصول تعهد و حفظ آن از طریق حرکت گام به گام و نه شتابزده؛

- برقراری ارتباط متناوب حتی در موارد بنیانی؛
- روزآمد کردن روشهای عملیاتی - اجرایی در موارد لزوم.
تدوین طرحهای فوق به صورت هماهنگ، به رهبران سازمان اجازه می‌دهد که حمایت مشترک خود را در جهت هم‌نواایی با احساسات، توجهات و ارتقای موضوعات مورد نظر کارکنان نه فقط در یک بخش از سازمان و نه در یک زمان بلکه تا آنجا که ضرورت ایجاد کند، گسترش دهند. در مورد طرحی خاص، غالباً به



نمودار شماره ۱. مدل فرایندی بهسازی و کاربردی رویکرد ترکیبی کوچک سازی

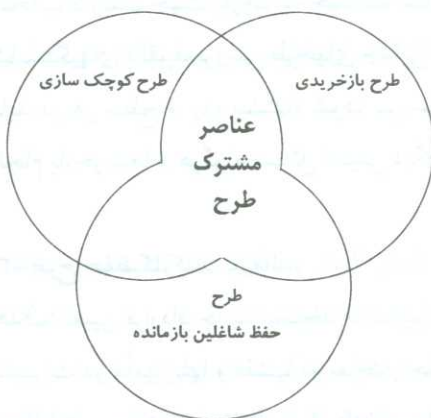
(IDA)

رویکرد ترکیبی کوچک سازی

۱- طرح کوچک سازی

هدف: بررسی فرصتها (بازنشستگی زودرس، فرسودگی و...)

مشخص کردن قلمرو و مأموریت، بحث در مورد «چراها»، «چگونگی»، «چه زمانی» و «چه کسی».



تعیین مجدد برنامه‌های جبران خدمت و پاداشها.

وظایف: تحقیق در مورد الگوهای برتر کاری داخل و خارج سازمان، مشاوره، بررسی تأثیر اقتصادی طرح، آموزش روابط کارکنان و واگذاری اختیارات و تقویت گروه.

نتیجه: آگاهی از این مسئله که چه ساختار جدیدی در این مورد خاص لازم است، آگاهی از فرهنگ، نقشها و مأموریت طرح، آگاهی و آموزش کارکنان به منظور جلوگیری از گرفتار شدن در دام «بیماری بازماندگی»، مشاوره کارکنان شاغل بازمانده، برقراری ارتباط از طریق کانالهای ارتباطی عمودی و افقی، مدنظر قرار دادن مسائل مدیریت تغییر و ترغیب و تشویق آموزش مجدد شغلی.

عناصر مشترک طرح

هشیار بودن نسبت به برداشت و نگرش هموندان سازمانی - ارائه فرصت گذرانیدن دوران اندوهباری به کارکنان بازمانده - ترویج و تقویت فرهنگ با آغوش باز پذیرفتن - ترغیب آموزش کارکنان به منظور تضمین موفقیت اجرای طرح - ثابت قدم بودن مدیر نسبت به تعهد خود در مورد روابط استخدامی جدید - شناسایی توانمندیهای افراد در مورد اجرای تغییر - پرهیز از اقدام شتابزده - واقع بینی در برآورد هزینه و چارچوب زمانی - اجرای عملیات گام به گام به منظور ایجاد و حفظ تعهد در کارکنان - حفظ ارتباط مستمر و روزآمد کردن روشهای عملیاتی در صورت لزوم.

محققان همچنین رویکردهای دیگری را پیش‌بینی کرده‌اند که بهتر است غالباً به هنگام تعیین استراتژیها برای سازمانی که نیازمند ایجاد تغییر است، مدنظر قرار بگیرند. مطالب زیر البته جامع نیستند اما در جهت ترغیب مدیران به پذیرش ایده‌های جایگزین یا در جهت بهبود طرح کوچک‌سازی کارساز خواهند بود:

وظایف: تجزیه و تحلیل شغل، تحقیق، آموزش، روابط کارکنان و بررسی تأثیر اقتصادی طرح.

نتیجه: آگاهی یافتن نسبت به اینکه چرا کوچک‌سازی باید اجرا شود، چه کسی باید هماهنگی برقرار کند، چه زمانی و چگونه باید افراد را مطلع کرد، چه مسائل امنیتی باید مدنظر قرار گیرند، چه آموزشهایی مورد نیاز است و چه تأثیری از بابت این تصمیم بر سازمان و سهامداران خواهد گذاشت.

۲- طرح بازخریدی

هدف: بررسی طرحهای جدایی و تأثیر اقتصادی طرح، رسیدگی به «زمان»، «روش»، «مکان» و سطح کاریابی، مشخص کردن این مسئله که چگونه در مورد بازخریدها (خاتمه خدمتها) تصمیم‌گیری شود، بررسی فرایند خروج شامل؛ مسائل امنیتی، مسائل اطلاع رسانی و مسائل قانونی.

وظایف: تحقیق، بازنگری گزارشهای عملکردی، بررسی قراردادهای خدمات کاریابی، بررسی روابط کارکنان، تحلیل اقتصادی طرح و آموزش.

نتیجه: ارائه طرحی کاملاً مشخص در مورد چگونگی انتخاب کارکنان جهت بازخرید خدمت شامل؛ بررسی شایستگیهای بالقوه، بررسی طرحهای جدایی و کاریابی که باید در هر سطح و رده پیشنهاد شود، بررسی چگونگی انجام بازخریدها و هرگونه مسائل امنیتی دیگر.

۳- طرح حفظ کارکنان بازمانده

هدف: تعیین قرارداد جدید استخدام، تغییرات فرهنگی، تغییرات در مأموریتها و نقشها در ساختار جدید، تغییر در انتظارات عملکرد و مدنظر قرار دادن مسائل امنیتی و

باتغییر، تحلیل مسیر پیشرفت شغلی، مراحل کارایی و کسب شغل و چگونگی برخورد با تنش و غیره آموزش داده می‌شود.

همواره این مسئله مورد بحث بوده است که کارکنانی را که در معرض طرح کوچک‌سازی هستند می‌توان برای انجام کارهای مختلف آموزش مجدد داد. برنامه‌های بازآموزی شرکتها و دولت، اشکال متنوعی را دربر می‌گیرد. با این همه، «طرح بازآموزی»^(۱۹) به دلیل ساختار ضربتی و چارچوب سازمانی ویژه، همواره در موقعیت کوچک‌سازیها، گزینه مناسبی نیست. بنابراین سازمانها باید روشها و سیاستهایی را برگزینند که آموزش و بهبود مداوم را فراهم کنند، از آن برای تقویت مهارتهای کارکنان استفاده شود و مسیر پیشرفت شغلی را در دسترس قرار دهد.

۳) نهایتاً آخرین فن مداخله (مطرح شده در این مقاله) که اهمیتی بسزا دارد، «طرح تعامل مشترک»^(۲۰) یا طرح گروههای متعامل نام دارد. همان‌طوری که از عنوان آن پیداست، این مدل ترکیبی از مدیریت، کارکنان، دانشگاه و نمایندگان ذی‌ربط را به صورت یک سیستم درون سازمانی موقت مطرح می‌کند. چهار هدف برای این طرح متصور است:

۱) تعیین مسائل مبتلا به بیکاران؛

۲) شناخت منابع موجود؛

۳) برقراری ارتباط بین عوامل؛

۴) ایجاد کانالهای ارتباطی بین نمایندگان ذی‌ربط و بیکاران.

نتایج

ضرب المثل آلمانی می‌گوید: هر کشور پس از یک جنگ بزرگ وارث سه ارتش خواهد بود:
«ارتش معلولان، ارتش ماتم گرفته‌ها، و ارتش دزدها»
این ضرب المثل کشورهای را تداعی می‌کند که

۱) گولمبیوسکی (۱۹۹۳) براساس کار قبلی خود، «طرح تنزل»^(۱۶) را مطرح می‌کند که با هدف توجیه کسب و افزایش تجربه براساس مخالفت با هرگونه اقدام پرسنلی است. یعنی، این طرح راه‌حل و جایگزینی برای طرح بازخریدی است. این رویکرد و فن مداخله، پیشرفتی ارزشمند در جهت کسب اثربخشی سازمانی است و هنگامی کارساز است که شرکت از حالت رکود خلاصی می‌یابد و به کارکنان خویش این فرصت را اعطا می‌کند که یا تنزل رتبه را بپذیرند یا با دریافت پول از سازمان جدا شوند.

۲) می‌فیلد (۱۹۹۳) با ارائه «طرح فرسودگی طبیعی»^(۱۷) چنین عنوان می‌کند که تقلیل پرسنل امری انجام شدنی است، و کافی است به سادگی اجازه دهیم این کاهش به صورت خروج تدریجی کارکنان و بازنشستگی انجام گیرد. این رویکرد از پرداختهای گزاف رهایی از سازمان و بازنشستگی زودرس جلوگیری می‌کند. به‌علاوه، مزیت جانبی بزرگ این طرح به دلیل آنکه شدت فرسودگی در طول سال و نیز میزان آن در مشاغل مختلف یکسان نیست، در سازمانهای بزرگ با اهمیت است. اما خطری که در این زمینه وجود دارد، این است که امکان دارد برخی از افراد «اشتباها» سازمان را ترک گویند و سازمان مجبور شود کارکنان را جا به جا کند، آموزش دهد و یا حتی دست به استخدام نیروی تازه بزند.

امروزه «طرحهای کارایی و مشاوره»^(۱۸) جهت بیکاران، توسط بسیاری از سازمانها انجام می‌شود. طرح کارایی از طریق تهیه و تدوین فهرست مشاغل، مشاوره حرفه‌ای، تهیه مقدمات شرح حال نویسی و پرداخت هزینه سفر کارایی، طول زمان بیکاریها را کاهش می‌دهد. مشاوران کارایی غالباً در جهت کمک به این فرایند، به خدمت گرفته می‌شوند. کارگاههای مشاوره، نوعاً یک یا دو روزه برای بیکاران برپا می‌شود که در آن اصول و ویژگیهای مربوط به مهارتهای کارایی، برنامه‌های تطبیق

اوایل قرن بیستم که در جست و جوی شرکتهایی بودند که با آنها بهتر رفتار می‌کردند، برای آنها ارزش قایل بودند و خدمت آنان را منصفانه جبران می‌کردند.

نهایتاً اینک سه نکته وجود دارد که باید در هر بحث مرتبط با «کوچک‌سازی» در نظر گرفته شود. اول، اگر راه‌حل دیگری جز کاهش وجود ندارد، کوچک‌سازی باید به گونه‌ای اجرا شود که مشمولان طرح کمترین رنج و تنش را داشته باشند. رعایت مسائلی چون عزت نفس، شرافت، شأن، مرتبه و احترام از ابتدای کار باعث تقویت رسالت هموندی سازمانی، علاقه‌مندی، اعتماد و همکاری همه کارکنان خواهد شد. دوم، دستیابی به هدفهای بهره‌وری و سوددهی نتیجه انحصاری کوچک‌سازی نخواهد بود بلکه توجه و تمرکز افزون‌تر بر نیازهای کارکنان سازمانده، خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی، کاراییهای بهبود یافته و روشهای عملیاتی نیز از دیگر نتایج ضروری تعیین‌کننده موفقیت سازمان هستند. سوم، واقعیت انسان بودن را در نیروی کار نباید انکار کرد. کارکنان، مسئله تغییر کوچک‌سازی را با توجه به دیدگاهها و سرعت کار خود مورد پردازش قرار می‌دهند. بنابراین بسیار مهم است که مدیر با برقراری ارتباط از طریق رسانه‌های مختلف و متنوع، تا آنجایی که امکان‌پذیر است پیامهای حامل تغییر نگرش، اهداف نوین سازمان و نقشی را که هر شاغل سازمانده باید ایفا کند، به درستی منتقل کند. نکته اساسی که از هر درسی باید آموخت این است که با کارکنان باید آن‌گونه رفتار شود که در خور انسان باشد؛ باید با احترام و با حفظ شأن و مرتبه انسانی و با درک پیچیدگی نیازهای انسانی - که باعث برانگیختن آنها می‌شود - برخورد کرد. این همان درسهایی است که امروزه هنوز برای ما ارزشمندند؛ اگر ملزم هستیم طرح کوچک‌سازی را به عنوان استراتژی سازمانی در نظر بگیریم و در پی رابطه جدید استخدامی باشیم، دلیل ندارد که این انسانها را نادیده بگیریم و فراموششان کنیم.

تجربه تغییرات و آسیبهای روانی توأم با پیروزی در جنگ را داشته‌اند؛ حداقل یادآور یک اندیشه است، اندیشه‌ای که سزاوار طرحهای مربوط به تغییر سازمانی است. این ضرب‌المثل به ما یادآوری می‌کند که به رغم آنچه فاتحان جنگ به دست می‌آورند، سه گروه بازماندگان را برجای می‌گذارند؛ گروهی که در فرایند تغییر آسیب دیده‌اند، گروهی که از آنچه از دست داده‌اند اندوهگین هستند، و گروهی که صداقت و اخلاق آنها - طبق تجربه‌شان - تا آنجا لطمه دیده است که به فردی متخاصم، خودمحور، و خرابکار تبدیل شده‌اند. این سه ارتش هم‌نزد فاتحان جنگ و هم میان بازندگان جنگ وجود دارند.

مسائل کارکنان بازمانده نزد برنامه‌ریزان طرح کوچک‌سازی به ندرت دغدغه‌آفرین است اما به دلیل وجود برخی مشکلات که اجتناب‌ناپذیرند و نمی‌توان بر آنها کاملاً فائق آمد، باید از ابتدا در این زمینه برنامه‌ریزی صحیح صورت گیرد. امروزه بین آنچه آمریکایی‌ها در محیط کار انجام می‌دهند و آنانی که در عصر انقلاب صنعتی با آن روبه‌رو بودند همبستگی قوی وجود دارد. در اثر پیشرفتهای تکنولوژیکی، محیط کار به نحو باور نکردنی تغییر یافته است. این پیشرفتهای فن‌آوری باعث کوچک شدن جهان شده و رقابت بیشتر را امکان‌پذیر ساخته است که به نوبه خود پیچیدگی دیگری بر دنیای تجارت و بازار کار افزوده است. تفکرهای قدیمی در مورد رابطه کاری، دیگر مناسب نیست و امروزه مدیریت منابع انسانی توأم با عملیات خود در تلاش است که روش نوینی بیابد - روشی که هم کارفرما و هم کارمند از آن بهره‌مند شوند. یکی از پیامدهای شرایط سخت اقتصادی آن است که کارکنان ناخشنود فقط شرایط کاری پس از طرح کوچک‌سازی را تحمل می‌کنند؛ کار خود را انجام می‌دهند بدون آنکه صداقت و غروری را که قبلاً لازمه انجام کار بود، داشته باشند. با بهبود شرایط، کارکنان محتملاً به سمت کاری خواهند رفت که آن را «بهتر» ببانند، درست مثل کارگران

رقابت‌کننده هستند، در صورتی که کارکنان بازمانده در جهت درک و تطبیق با شرایط تغییر، چنین آموزشهایی را نمی‌بینند و این کمکها را نیز دریافت نمی‌کنند.

به نظر می‌رسد که بازار کار و دنیای تجارت این دیدگاه را پذیرفته است که آشفته‌گی فعلی مضر و نشأت گرفته از تغییرات الزامی بازار کار و تجارت از اواخر دهه ۱۹۸۰ است. باید دانست که مشکل روز ما فی‌النفسه «تغییر» است و مسئله پروژه‌های تغییر، مسئله تغییر کارکنان بازمانده دیروز نیز هست. نیک بدانیم که امروز نیز هر کس خود بازمانده‌ای است. «تغییر» اجتناب‌ناپذیر است و راهی برای احتراز از آن نیست. بنابراین نیازمندیم که بی‌آموزیم چگونه با نگاهی مهربان و روحیه انسانی «تغییر» را اداره کنیم. □

وقتی وضعیتهای چندین شرکت موفق و سرآمد را در موقعیتهای مختلف بررسی کردیم، آشکار شد که این شرکتها با اجرای طرح کوچک‌سازی با کارکنان بازمانده خیلی عادی و پیش پا افتاده برخورد می‌کنند. اول آنکه، میزان هنگفتی از پول و تلاش را فقط مصروف برنامه‌های جدایی، ترک خدمت و کاریابی کارکنانی می‌کنند که دیگر نمی‌خواهند در این شرکتها بمانند ولی نسبت به کارکنانی که در شرکت می‌مانند و آینده شرکت وابسته به انگیزه‌ها و تلاش آنهاست اصلاً توجهی نمی‌کنند یا کم توجه‌اند. دوم، انواع آموزشهای طراحی شده براساس برنامه‌های کاریابی فقط به کارکنان بازخرید شده ارائه می‌شود تا آنها را در یافتن کار دلخواهشان و تطبیق با موقعیت متغیر بازار کار، یاری کند. لذا در درازمدت این کارکنان به کاردانهایی تبدیل می‌شوند که دیگر شرکتها بدانان نیاز دارند و در بازار کار

پی‌نوشتها

(۱). باتوجه به منابع متعدد در زمینه بهبود سازمانی / OD، کوچک‌سازی یا تقلیل حجم و اندازه سازمان از جمله طرحهای تجدید ساختار است که بیشتر بر تعدیل نیروی انسانی سازمانها (به ویژه کارکنان ستادی و اداری) تمرکز دارد. این واژه معادل Downsizing است.

(۲). مفهوم شاغلان [کارکنان] بازمانده، در برابر واژه Survivors آمده است و عبارت از کارکنانی هستند که پس از اجرای طرحهای مختلف تقلیل، کوچک‌سازی، تعدیل و... در سازمان باقی می‌مانند و به‌واقع کلمه «بازمانده» در این مقاله که بسیار به مفهوم اصلی انگلیسی آن نزدیک‌تر است، مناسبتر از کلمه «باقیمانده» به کار برده شده است.

(3). Proactive Planning of Strategies

(۴). مفهوم هموند یا شهروند سازمانی در برابر واژه Organizational Citizenship به کار برده شده است که اینک مضمونی بسیار آشناست و عبارت است از احساس مسئولیت همکاران سازمانی در برابر یکدیگر و در برابر سازمان و وظایف تعیین شده، به منظور تحقق اهداف مشترک سازمان (براساس اصول اخلاقی، انصاف و عدالت).م

(5). Financial Right

(6). Cut Out the Fat

(7). Lean and Mean

(۸). مجموعه علائم بیماری یا سندرم بازماندگی عبارت از مجموعه نشانه‌ها و عوارض رفتاری است که پس از اجرای طرح

کوچک‌سازی، کارکنان باقی‌مانده در سازمان از خود بروز می‌دهند.

- (9). Insecurity Crisis
- (10). American Management Association
- (11). Integrated Downsizing Approach
- (12). Management at the Speed of Change
- (13). Wyatt
- (14). Society for Human Resource Management
- (15). Elizabeth Kubler - Ross's Model
- (16). Demotion Design
- (17). Natural Attrition Design
- (18). Outplacement and Counseling Design
- (19). Retraining Design
- (20). Community Interaction Design