



متناسب سازي ساختار سازماني شرکتهای چند بخشی

مترجم: مرتضی مرتضوی

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۴۹

چکیده

این مقاله به بررسی تغییر نگرش ۱۴۵ کارمند سطوح مدیریت می پردازد که در متناسب سازی (RIGHTSIZING) شرکت چندبخشی فورچون (که شامل ۵۰۰ شرکت است) مشارکت داشتند. تلاش در جهت ساختاردهی مجدد اینگونه شرکتهای کوچک سازی (DOWNSIZING) برخی از واحدها و درعین حال حجیم کردن (UPSIZING) برخی دیگر منجر می شود. همچنین برخی از واحدها نیز بدون تغییر باقی می ماندند. در این مقاله تفاوت در رضایت شغلی کارکنان در هر سه موقعیت، قبل و بعد از کوچک سازی مورد بررسی قرار گرفته است. بررسیها نشان می دهد، رضایت شغلی کارکنان واحدهایی که در جریان متناسب سازی سازمان بدون تغییر باقی ماندند و واحدهایی که کوچک شدند، کاهش محسوسی پیدا کرد. اما رضایت شغلی کارکنانی که به بخش بزرگ شده (UPSIDED) منتقل شدند، تغییر نیافت و یا تغییرات، بسیار اندک بوده است. این تفاوتها بنیادین با استفاده از تئوری برابری و بررسی ادبیات سندروم بازمانده 11:49 ق.ظ 13/05/138311:49 ق.ظ 13/05/138311:49 ق.ظ 13/05/138311:49 ق.ظ در برنامه اخراج کارکنان از شرکت، تبیین می شوند.

مقدمه

سازماندهی و ساختاردهی مجدد، الگوی غالب اکثر شرکتهای در دو دهه اخیر بوده است. این تغییرات در ماهیت و ساختار محیط کار، افراد سازمان را تحت تاثیر قرار داده و موجب آشفتگی سازمان شده است که رهبران شرکت باید درباره آن تدبیری بیندیشند. کتابهای مدیریتی معروف از قبیل

WHEN GIANTS LEARN TO DANCE (TEACHING ELEPHANT TO DANCE (BELASCO, 1990) و (KANTER, 1989), DANCE)، ماهیت ناکارا و مسئله ساز ساختاردهی مجدد اکثر شرکتهای را نشان می دهد. در ارتباط با ساختاردهی مجدد سازمان، مدیران عالی می توانند یکی از سه روش ذیل را انتخاب کنند: روش اول ساختاردهی پورتفولیو است که دربرگیرنده تغییرات در ترکیب رشته های مختلف کسب و کار شرکت از طریق خرید یک شرکت یا واگذاری برخی از فعالیتهای جاری است. دوم، ساختاردهی مجدد مالی سازمان، نوعاً شامل تعهد مقدار زیادی از دیون است که مدیران را مجبور می کند تا به کسب و کار اصلی بپردازند، جریان آزاد نقدینگی را حذف کنند و رکود سازمانی را به حداقل برسانند تا از بهینه بودن کارایی سازمان اطمینان یابند. نهایتاً، ساختاردهی مجدد سازمان بر این نکته تمرکز دارد که چگونه یک سازمان رویه ها و کارکردهای فعالیت جاری را به منظور انطباق با تغییرات محیطی تغییر می دهد.





درهريك از اين موارد، افزايش كارايي و اثربخشي شركت از طريق تغييرات اساسي در ساختار سازمان اغلب به وسيله كوچك سازي، واگذاري دارائيه‌ها و تملك (ACQUISITION) محقق مي‌شود (BOWMAN SINGH, 1993). كسب چنين نتايجي، به ايجاد اختلال در محيط كاري منجر مي‌شود كه مي‌تواند بر پيوند ميان كاركنان و سازمان اثر نامطلوب بگذارد. تحكيم پيوند ميان كاركنان و سازمان از جمله مسائل مهمي است كه رهبران سازمان بايد با اتخاذ روشهاي مناسب از گسستن آن جلوگیری کنند. با اين حال، قرارداد روانشناختي ميان كاركنان و سازمان دستخوش تغييرات اساسي شده است؛ به طوري كه نقش و جايگاه كاركنان را در سيستم سازماني در هاله‌اي از ابهام فرو برده است (HECKSCHER, 1995).

كورت لوين در بررسيهاي خود دريافت كه مديريت عالي مجبور است تا به مسائل و فرصتهاي تحريك كننده پاسخ دهد كه از محيط نشأت مي‌گيرد. اين پاسخ در شرايط جديد ساختاردهي مجدد و متناسب سازي سازمان، مديران را بر آن داشته است تا در جستجوي روشها و تركيبات جديدي جهت جايگزيني سيستم هاي ناقص باشند كه در برابر تهديدات محيطي بي اثر هستند و يا قادر به توسعه فرصتهاي موجود نيستند. اين تغييرات در ساختار سازمان مستلزم اصلاح و تعديل الگوهاي رفتاري و نگرش كاركنان موجود در سازمان است. آرجريس در سال ۱۹۷۳ پيش بيني كرد كه يكي از نتايج عدم تناسب بين علايق كاركنان و خواسته هاي سازمان، عدم رضائت شغلي است. ممكن است سازماندهي مجدد، سازمان را به اهداف خود برساند اما نيازها و خواسته هاي كاركنان را در كام خود فرو ببرد. بنابراين، درصورتی كه توانمندی كارمند مورد غفلت قرار گيرد حس استقلال طلبی وی مورد مخاطره قرار می‌گیرد. در واقع، وقتی كارمند دريابد كه ماهيت كار فاقد مفهوم و اهميت است، اين يك شكست مديريتي محسوب مي‌شود. تحقيقات در ارتباط با استراتژی و تئوري سازمان، نتايج ساختاري ساختاردهي مجدد را بررسي مي‌كند و پژوهشهاي مربوط به رفتار سازماني به مسئله كاركنان باقيمانده در سازمان و همچنين افراد اخراج شده مي‌پردازد. نورمان (NORMAN) در سال ۱۹۹۵ دريافت كه بيش از نصف شرکتهایی كه درگير برنامه كوچك سازي و اخراج بودند، برنامه اي فزاتر از ساختاردهي مجدد را دنبال مي‌كردند كه شامل انتقال منابع از يك واحد كاري به بخش ديگر مي‌شد. گرچه هريك از اشكال سه گانه ساختاردهي مجدد مي‌توانند شامل كوچك سازي و اخراج شوند با اين حال، وقوع آنها قطعي نيست.

ساير ابزارها مي‌توانند جايگزين شوند. براي مثال، ساختاردهي مجدد ممكن است شامل انتقال افراد از يك واحد تجاري به واحد ديگر باشد كه تقاضاي نيرو در آن بالا است. با اتخاذ اين روش كوچك سازي واحد با انتقال بخشي از كاركنان به واحد ديگر بدون اينكه درمورد اخراج و نهايتاً قطع رابطه با سازمان اقدام جدي صورت گيرد، انجام مي‌شود. تمرکز عمده اين بررسي بر روی افرادی است كه در واحد كوچك شده باقي مي‌مانند يا به واحد رو به رشد منتقل مي‌شوند.

اساساً، انتظار مي‌رود كه كاركنان در برابر تغييرات سازماني عكس العمل نشان دهند، چون تغييرات سازمان يك فعاليت مجزا و انتزاعي نيست بلكه يك فعاليت اجتماعي است كه افراد را به خاطر اهداف مشترك گردهم مي‌آورد. بنابراين، زماني كه انسجام گروهی مورد مخاطره قرار می‌گیرد، افراد در مقابل تغيير مقاومت نشان می‌دهند. با اين حال، تغييرات سازماني جزء جوهره سازمان است و سازمانهاي امروزي ماهيت پويا دارند و بحث ثبات و عدم تغيير تقريباً منتفي است. به طوري كه كانتر بيان مي‌دارد: سازمان و افراد وابسته به آن مدام در حال تغييرند و ايستا نيستند. به طوري كه از يك طرف ساختار، مشاغل و وظائف تغيير مي‌كنند و از طرف ديگر افراد درون سازمان در مسير كارراهه شغلي خود ارتقا مي‌يابند. گرچه در ارتباط با افرادی كه در جريان كوچك سازي همكاران و دوستان خود را از دست داده اند تحقيقاتی صورت گرفته ولی درمورد دیدگاه افرادی كه درگير برنامه كوچك سازي بودند





ولي همكاران آنها اخراج نشده اند پژوهشهاي زيادي انجام نشده است. هدف اين مقاله تغيير نگرش افراد درگير در جابجايي كاركنان سازمان كه به واسطه ساختاردهي مجدد روي مي دهد را مورد بررسي قرار مي دهد.





نظريه ها و فرضيه ها

اخراج ها دائمي هستند؛ درواقع اخراج به معني جديبي اجباري فرد از سازمان به خاطر نياز به کاهش هزينه هاست. از بازماندگان اخراج؛ يعني آنهايي که براي ادامه فعاليت سازمان انتخاب شده اند انتظار مي رود که سازمان را در رسيدن به اهدافش ياري دهند. بررسي درمورد نگرش بازماندگان از اخراج نشان مي دهد که رضاييت شغلي، تعهد سازماني، مشارکت شغلي و تمایل به ترک خدمت آنها بعد از مشاهده اخراج همکاران به طور محسوسي تغيير يافته است. به علاوه، آنها به حالات روحي همچون عصبانيت، اضطراب و افسردگي، بدبيني، تنفر و بيزاري و استعفا دچار شدند. چنين واکنشهاي روحي به انضمام انجام امور با پرسنل کمتر، دوره اخراج را با دشواريهاي روبرو مي کند. وجود منابع کم و اجبار کارکنان جهت انطباق با اين کمبود، آنها را دچار يأس و نااميدي کرده است. اين شرايط باعث مي شود تا افراد درحالت انفعالي قرار گرفته و از موضع ضعف با شرايط جديد برخورد کنند. بازماندگان از اخراج زماني که اخراج همکاران خود را مشاهده مي کنند، احساس مي کنند که توانائيها و مهارتهاي آنها از اهميت کمی برخوردار است. ناتواني و نااميدي که از طريق فرايند ساختاردهي مجدد عارض مي شود، کارکنان را به اين اندیشه وامی دارد که اين یک تقدیر است که آنها را همچنان در سازمان حفظ کرده است. احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان زماني افزايش مي يابد که بازماندگان درمي يابند که تلاش و توانائيهاي آنها در مقايسه با آنهايي که اخراج شده اند، بيشتر نبوده است. ناراحتي آنها به اين خاطر است که نمی دانند بر چه اساسي همکارانشان کنار گذاشته شده اند. هنگامی که بازماندگان خود را با همکاران اخراج شده مقايسه مي کنند، اندوه يا خشونت و نگرشهاي منفي خود را نسبت به شغل خود که به کاهش انگيزش و رضاييت شغلي منجر مي شود، بروز مي دهند. ممکن است سازماندهي مجدد به اخراج برخي از کارکنان منجر شود، اما منابعي از یک واحد به واحد ديگر منتقل نشود. برای نمونه، انتقال منابع از یک واحد يا بخش در اصل آن واحد را کوچک مي کند. درعوض منابعي که به واحد مقصد منتقل مي شود به حجيم شدن آن منجر مي شود. ممکن است کارکنان به جای اخراج، به واحدهاي ديگر منتقل شوند. در اين شرايط هم کارکنان منتقل نشده همان احساس گناهي را مي کنند که بازماندگان واحدهاي کوچک شده. بنا بر اين، درصورتی که برای سازماندهي مجدد برنامه ريزي مناسبي صورت نگیرد کارکنان احساس مي کنند که در جريان اين فرايند درحال فنا شدن هستند. در چنين حالي، تغيير در محيط کار به رقابت منفي فزاينده و باندبازي، افسردگي، تشويش و نگراني، سرزنش خود، نااميدي، حس انفعال و... منجر مي شود. کارکنان در واحدهاي کوچک شده، احساس مي کنند که تنزل مقام پيدا کرده اند، چون آنها بخشي از واحد توسعه يافته نيستند که مديران جهت توسعه منابع آن واحد تلاش مي کنند. در اين حالت کارکنان واحدهاي کوچک شده احساس کم ارزشي مي کنند که نتيجه آن آسيب پذيري بيشتر در برابر تغييرات است. درواقع اين افراد خود را رها شده تلقی مي کنند که اين امر به کاهش تعهد سازماني منجر مي شود. یکی از نظريه هايی که در اين ارتباط مورد استفاده قرار مي گيرد، تئوري برابري است. اين نظريه بيان مي دارد که افراد سازمان هميشه داده ها و ستاده هاي خود از یک طرف و مقايسه اين دو، با همکاران از طرف ديگر را مدنظر دارند. در صورتی که کارکنان احساس کنند تعديل نيروي انساني در فرايند سازماندهي مجدد به عدالت صورت پذيرفته است، عکس العمل مثبتی به آن نشان خواهند داد و تعهد سازماني آنها کاهش نمی يابد. عکس اين حالت هم صادق است يعني اگر کارکنان احساس بي عدالتي کنند رضاييت شغلي و تعهد سازماني آنها به طور محسوسي کاهش مي يابد. در اين ارتباط فرضيه ذيل مورد آزمون قرار مي گيرد:





فرضيه صفر: رضایت شغلی افرادی که در جریان کوچک سازی، در سازمان باقی می ماندند کاهش می یابد. از طرف دیگر، سازماندهی مجدد واحدهایی که در آن اخراج صورت نمی گیرد ولی انتقال از یک واحد به واحد دیگر وجود دارد اثرات خاص خود را دارد. در این گونه واحدها رضایت شغلی افرادی که منتقل می شوند در مقایسه با افرادی که در آن واحد باقی می ماندند، کمتر کاهش می یابد. گرچه افراد منتقل شده تمایل چندانی به انتقال نداشته باشند اما از دیدگاه تئوری برابری این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که تعداد افراد آن واحد برای حفظ سطح تولید افزایش می یابد. ممکن است در واحد توسعه یافته بحث منابع اضافی، آموزش و توجه مدیریت مطرح باشد که این امر باعث می شود که کارکنان منتقل شده احساس کنند که برای آینده شرکت موثر و مهم هستند. گرچه اغلب کارکنان از سازماندهی مجدد و تبعات منفی آن درهراسند اما افراد منتقل شده نسبت به سازماندهی مجدد کمتر نگرش منفی دارند. چرا که این افراد به واحدهایی منتقل می شوند که مدیریت به آن توجه بیشتری دارد. بنابراین، فرضیه ذیل مطرح می شود:

فرضیه یک: افرادی که در جریان کوچک سازی به واحد توسعه یافته منتقل می شوند، رضایت شغلی آنها نسبت به افرادی که در واحد مبدأ باقی ماندند کمتر کاهش می یابد.

متدولوژی

این مقاله یک پژوهش نیمه تجربی است. افراد مورد بررسی در این پژوهش ۱۸۰ کارمند سطح مدیریت شرکت چندبخشی مجله فورچون بودند که در سراسر ایالات متحده آمریکا گسترده شده اند. مدیران عالی از این افراد خواسته بودند تا در این تحقیق مشارکت کنند. همچنین به آنها تاکید شده بود که موضوع این پژوهش رضایت شغلی است و اطلاعاتی که توسط آنها ارائه می شود کاملاً محرمانه بوده و مشارکت آنها اختیاری است. برای هر فرد مشارکت کننده یک پاکتی ارسال شد که شامل شاخص توصیف شغلی (JDI) و ارزیابی جمعیت شناختی بود. راهنمای شرح مشاغل، مشتمل بر ۷۲ آیتم استاندارد برای سنجش عدم رضایت شغلی است. چون این پرسشنامه دارای ساختار و روایی دقیقی است بهترین ملاک برای سنجش عدم رضایت شغلی است. به همراه توزیع پرسشنامه ها، نامه الکترونیکی ارسال شد و خاطر نشان گردید که یک هفته پس از آنکه پرسشنامه ها را دریافت کردند، پاسخ آنها را برگردانند. شش هفته پس از اجرای JDI، شرکت اجرای پروژه ساختاردهی مجدد عمده ای را که به کوچک سازی برخی واحدها و افزایش نیروی انسانی در سایر بخشها منجر می شود را در چندین بخش شرکت اعلام کرد.

شش هفته بعد از سازماندهی مجدد، به تمامی مشارکت کنندگان پاکت دومی ارسال شد که شامل JDI بود. مجدداً یک نامه الکترونیک جهت یادآوری ارسال شد. ۱۴۵ نفر از این پرسش شوندها پاسخهای خود را به موقع ارسال کردند و ۳۵ نفر بقیه یا پاسخها را برگرداندند یا پاسخهای آنها برای این تحقیق مناسب نبود. افراد در یکی از سه گروه که بیانگر موقعیت آنها بعد از ساختاردهی مجدد بود، گمارده شدند. گروه منتقل شده، شامل ۴۲ نفر بودند که بعد از سازماندهی یا به عنوان شغلی جدید و یا مکان جدیدی منتقل شدند. گروه باقیمانده در سازمان (PERSISTER GROUP)، شامل ۵۳ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که در واحدی که همکاران آنها منتقل شدند همچنان پابرجا ماندند. گروه سوم گروه بدون تغییر بودند که شامل ۵۰ نفر بودند. این گروه افرادی بودند که همکاران آنها در جریان سازماندهی مجدد منتقل یا اخراج نشدند و خود نیز در آن بخش





بدون تغيير باقى ماندند. داده هاى نمودارى و توصيفى اين سه گروه در جدول يك آمده است. افراد موردنظر براى انتقال توسط رئيس مستقيم انتخاب شدند و اين انتخاب يك طرفه و از بالا به پايين بود. همچنين در مورد تمايل يا عدم تمايل آنها به انتقال با کارکنان مشورتى نشده بود. گرچه معيار مشخص و واضحى براى برنامه انتقال وجود نداشت اما نکته قابل توجهى که مشاهده شد اين بود که بيشتر گروه منتقل شدگان داراى جنسيت مرد، جوانتر و با سابقه کمتر بودند (p)

تجزيه و تحليل و نتايج

کاربردهاى آمارى تحقيق مشتمل بر يكسرى از تجزيه و تحليلهاى کوواريانس (AnCOVA) است. همچنين براى مقايسه سه گروه منتقل شدگان، افراد باقيمانده و افراد تغييرنيافته طرح گروه کنترل غيرهمسان به همراه پيش آزمون و پس آزمون استفاده شد. تجزيه و تحليل کوواريانس براى گروههاى غيرهمسان مناسب است و به نمرات پيش آزمون اجازه مى دهد تا به عنوان يك COVARIANT عمل شود. اين کنترل ها براى تفاوت در نمرات ميان گروهها قبل از سازماندهى مجدد است. همچنين اين کنترل براى هرگونه اثر يادگيرى است که ممکن است به خاطر انجام تکرارى ابزارهاى سنجش يکسان اتفاق بيفتد.

چون رضايتم شغلى داراى ساختار چندبُعدى است، پنج تجزيه و تحليل کوواريانس براى ارزيباى تفاوت ميان گروه منتقل شده، افراد باقيمانده و افراد تغييرنيافته با هريك از عوامل رضايتم شغلى مورد استفاده قرار گرفت. شاخص توصيف شغلى (JDI) ابعاد رضايتم شغلى را با ماهيت کار، حقوق، سرپرستى، ارتقا و همکاران موردبررسى قرار مى دهد. چون احتمال رخداد خطاى نوع اول با افزايش تعداد آزمونها افزايش مى يابد، بنا بر اين، روش BONFERRONIS مورد استفاده قرار گرفت. مشخصه اين روش اين است که سطح معنى دارى براى هر تجزيه و تحليل کوواريانس بايد يکصدم (۰۱،۰) باشد. همچنين سطح آلفا در اين روش پنج صدم (۰۵،۰) است. آزمون فرضيات نيز به منظور همگونى واريانس و نرمال بودن، با استفاده از روش غربالى صورت گرفت. تجزيه و تحليل کوواريانس تفاوت معنى دارى را در رضايتم شغلى بعد از سازماندهى مجدد ميان منتقل شدگان، افراد باقيمانده و افراد تغييرنيافته نشان مى دهد. به علاوه، آزمون T تغييرات معنى دارى را در رضايتم شغلى ميان معيار قبل از آزمون و پس از آزمون (p)

همانند فرضيه يك، فرضيه دو نيز موردتاييد قرار گرفت. درحالى که ميانگين هاى هر بُعد از رضايتم شغلى اندكى پايين تر از نمره هاى پس آزمون براى گروه منتقل شده بود، اما اين پايين بودن اندک از لحاظ آمارى معنى دار نبود. همان طورى که پيش بينى شده بود، اين کاهش کمتر از کاهش مشاهده شده در گروه باقيمانده بود، به طورى که تفاوت معنى دارى در رضايتم شغلى گروه منتقل شده بعد از سازماندهى مجدد وجود نداشت. جالب توجه اينکه گروه تغييرنيافته نيز کاهش در رضايتم شغلى را نشان دادند. اين کاهش درحالى که کمتر از کاهش در گروه باقيمانده از تغيير بود، اما بيشتر از گروه منتقل شده بود. اين تغييرات از لحاظ آمارى معنى دارى نبودند. تجزيه و تحليلهاى بعدى نشان دادند که کاهش در رضايتم شغلى گروه باقيمانده به همراه عدم تغيير در رضايتم شغلى گروه منتقل شده، به ايجاد تفاوت معنى دارى در رضايتم شغلى ميان دو گروه منجر شد. رضايتم شغلى گروه منتقل شده با ماهيت کار، حقوق، سرپرستى و ارتقا، از لحاظ آمارى به نسبت گروه باقيمانده بعد از سازماندهى مجدد بالاتر بود (p)

بحث و تبادل نظر





این تحقیق به منظور ارزیابی یافته های پژوهش در مورد افراد باقیمانده از اخراج صورت گرفته است. نتایج این پژوهش می تواند به افرادی که درگیر فعالیتهای سازماندهی مجدد بودند ولی همانند همکاران خود اخراج نشده اند، تعمیم داده شود. بخصوص، اثر سازماندهی مجدد شرکت بر رضایت شغلی این گونه افراد مورد بررسی قرار گرفته است. نظریه برابری، کاهش رضایت شغلی افراد باقیمانده را باتوجه به ابعاد ماهیت کار و حقوق بررسی می کند. در صورتی که انتظار این باشد که سطح بهره وری در واحد کوچک شده ثابت بماند، از افراد گروه باقیمانده در آن واحد، انتظار می رود که نسبت به زمان قبل از سازماندهی مجدد تلاش بیشتری کنند چرا که قرار است کار ثابتی را با تعداد نفرات کمتری انجام دهند. در این حالت گرچه تلاش آنها بیشتر می گردد ولی افزایشی در حقوق و مزایا مشاهده نمی شود. از دیدگاه نظریه برابری، افراد همیشه داده ها و ستاده های خود را با همکاران خود از یک طرف و از طرف دیگر داده ها و ستاده های فعلی خود را با داده ها و ستاده های قبل از تغییر مقایسه می کنند و در صورتی که احساس نابرابری کنند، فعالیتهای خود را طوری تنظیم می کنند که احساس کنند چنین رفتار و عملکردی عادلانه است. ویک (WEICK)، معتقد است در صورتی که احساس نابرابری افراد کنترل نشود به نارضایتی منجر می شود. از آنجایی که از افراد باقیمانده انتظار می رود تا بدون دریافت مزایای بیشتر، تلاش زیادی کنند، بنابراین احساس برابری آنها از بین می رود.

میزان رضایت نسبت به ادارات و سرپرستان نیز متفاوت است که معمولاً ناشی از عوامل زیر است: اعضای گروه باقیمانده ممکن است احساس کنند که سرپرستان آنها بیشتر به جای اینکه منافع کارکنان را در نظر بگیرند، منافع خود را مورد توجه قرار می دهند. افراد منتقل شده در پستهای جدید خود، امکانات و آموزشهای جدید دریافت می کنند. برای مثال ممکن است افراد منتقل شده یک دوره آموزشی دوهفته ای را بگذرانند یا بین آنها رایانه های همراه (LAPTOP) توزیع شود. یافته های تحقیق COVIN KILMAN نشان می دهد که عوامل مثبت فرایند تغییر عبارتند از مشارکت کارکنان در فرایند تغییر، تعهد و حمایت جدی مدیریت و ارتباطات باز و شفاف. توجه به این امور باعث می شود که افراد منتقل شده، در فعالیتهای واحد جدید تلاش کرده و در توسعه آینده شرکت سهمیم باشند. در ارتباط با بعد ارتقا، نیز باید گفت که میزان رضایت افراد بستگی به میزان توجه مدیریت و منابع تخصیصی به آن واحد دارد. معمولاً واحدی که افراد به آن منتقل می شوند از نظر مدیریت اهمیت بیشتری دارد و به همین علت، منابع بیشتری به آن واحد اختصاص می یابد. بنابراین، فرصت ارتقا در چنین واحدهایی بیشتر است و در نتیجه رضایت شغلی نیز بالاست. اما چنین مزایایی در واحدهایی که افراد آن به واحد دیگری منتقل شده اند، وجود ندارد. چون این واحدها کوچک شده اند و تعداد نیروهای آن کاهش یافته است، بنابراین، منابع کمتری به آن اختصاص می یابد و از طرف دیگر از کارکنان باقیمانده انتظار می رود که سطح تولید قبلی را حفظ کنند، در صورتی که این تلاش بیشتر، هیچ مزایای جانبی برای آنها ندارد. بنابراین، این گونه افراد معمولاً در فرایند تغییر، با احساس تنش و اضطراب مواجه می شوند.

محدودیتها و پیشنهادات

این تحقیق در فرایند پژوهش با دو محدودیت مواجه بود:

۱ - تعمیم نتایج این تحقیق تنها به محیط مورد بررسی و نمونه انتخاب شده محدود است. مشخصه این تحقیق این بود که داده ها از یک سازمان و درعین حال بزرگ انتخاب شده بود. برای بررسی بهتر موضوع لازم است شرکتیهای با اندازه های مختلف و سبکهای متفاوت مدیریتی انتخاب شوند. به این ترتیب، نتایج سازگار حاصله از پژوهشهای مختلف می تواند قابلیت تعمیم یافته های این تحقیق را تقویت کند.





۲ - گرچه این پژوهش رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد را مورد بررسی قرار داد و قادر بود آشکارا آن را کنترل کند، با این حال، در ارتباط با تغییر در رضایت شغلی، فقط یک نقطه زمانی بعد از سازماندهی مجدد مورد ارزیابی قرار گرفت. اگر در طول زمان رضایت و نگرشهای افراد متغیر باشد، برای بررسی بهتر و دقیق تر باید از طرحهای بلندمدت استفاده شود. با این حال، درک اثرات فوری استراتژی های تغییر مستلزم تبیین نتایج کوتاه مدت سازماندهی مجدد است. همچنین درک تغییرات عمده در سازمان مستلزم در نظر گرفتن دوره زمانی نسبتاً بلند است. گرچه این محدودیتها باید مورد توجه قرار گیرند اما این پژوهش به دو طریق به ادبیات تحقیق کمک می کند: اول، ارزیابی مربوط به گذشته رضایت شغلی قبل از سازماندهی مجدد مورد اعتماد واقع نشد. دوم، این پژوهش به تعمیم پذیری نتایج مطالعات بازماندگان از اخراج به افرادی که در طول سازماندهی مجدد شرکت که در آن هیچ فردی اخراج نشد، در مشاغل خود باقی ماندند، اشاره دارد. این تعمیم پذیری به توصیف گزینه ای (EXPLANATION ALTERNATIVE) رضایت شغلی کاهش یافته بازماندگان اشاره دارد. احساس گناه ناشی از ماندن در سازمان در حالی که همکاران وی از سازمان اخراج شده اند و توصیف گزینه ای ممکن است به احساس نابرابری و حجم بالای کار منجر شود. بنابراین، تحقیقات آتی باید مستقیماً این مفاهیم، حجم بالای کار و نابرابری را مورد آزمون قرار دهند.





جدول ۱ - آمار توصيفي گروه

سن	مستقل شدگان		بازماندگان		انفراد تقير نيافته		جمع	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۲۰ - ۲۹	۱۷	۴۰/۲۵	۷	۱۳/۳۳	۷	۱۴	۳۱	۲۱/۲۴
۳۰ - ۳۹	۲۰	۴۷/۳۶	۲۲	۴۱/۳۶	۲۱	۴۲	۶۳	۴۳/۲۴
۴۰ - ۴۹	۵	۱۱/۲۹	۲۳	۴۳/۲۵	۱۹	۳۸	۴۷	۳۲/۲۴
بالای ۵۰	۰	۰	۱	۱/۲۹	۳	۶	۴	۲/۲۵
میانگین	۳۲/۲۱		۳۸/۲۴		۳۸/۳۳		۳۶/۳۶	
جنسیت								
زن	۱۲	۲۸/۳۶	۲۵	۴۷/۲۲	۲۵	۵۰	۶۵	۴۴/۲۸
مرد	۳۰	۷۱/۲۴	۲۸	۵۲/۲۸	۲۵	۵۰	۸۰	۵۵/۲۲
گروه منطقه ای								
آفريقايي - آسريکايي	۱۰	۲۳/۲۸	۱۳	۲۴/۲۵	۱۷	۳۴	۴۰	۲۷/۳۶
آسيايي	۱	۲/۲۴	۰	۰	۱	۲	۲	۱/۲۴
دورگه	۲	۴/۲۸	۲	۳/۲۸	۴	۸	۸	۵/۲۵
سفيد	۲۸	۶۶/۳۶	۳۸	۷۱/۲۱	۲۸	۵۶	۹۴	۶۴/۲۸
سايير	۱	۲/۲۴	۰	۰	۰	۰	۱	۰/۲۷
سابقه کار								
۰ - ۵	۱۹	۴۵/۲۲	۱۰	۱۸/۲۹	۱۱	۲۲	۴۰	۲۷/۳۶
۶ - ۱۰	۴	۹/۳۶	۱۳	۲۴/۳۶	۹	۱۸	۲۶	۱۷/۲۹
۱۱ - ۱۵	۱۲	۲۸/۳۶	۱۰	۱۸/۲۹	۸	۱۶	۳۰	۲۰/۲۷
۱۶ - ۲۰	۵	۱۱/۲۹	۱۰	۱۸/۲۹	۱۵	۳۰	۳۰	۲۰/۲۷
بالای ۲۰	۲	۴/۲۸	۱۰	۱۸/۲۹	۷	۱۴	۱۹	۱۳/۲۱
میانگین	۸/۲۷		۱۲/۲۱		۱۲/۳۳		۱۱/۲۲	

نتیجه گیری

در فرایند سازماندهی مجدد لازم است که مدیران اثرات سازماندهی مجدد و تغییر بر روی کارکنان را درک کنند. مدیر باید به طور موثر به همان نسبت که با تغییرات داخلی سازمان خود سروکار دارد، تغییرات محیطی را نیز مدنظر قرار دهد. محققانی که ساختار سازمانی را مورد بررسی قرار می دهند بر این نکته تمرکز دارند که چگونه فعالیتهای کسب و کار خود را به صورت بهینه سازماندهی کنند که دارائیهای واقعی خود را بهینه کرده و نیازهای متغیر بازار را برآورده سازند. در دنیای متغیر امروز، حتی محیط تجاری متلاطم، تلاشهای مداوم سازماندهی مجدد،





کوچک سازی و ساختاردهی مجدد برای برآورده ساختن نیازهای خارجی ضروری است. با این حال، اثرات تغییرات دائمی سازمان بر سرمایه های انسانی کمتر موردتوجه قرار گرفته است که این تحقیق سعی کرد تا زوایایی از این پدیده را نمایان سازد.

منبع :

Downsizing Management Vol.2, No.3, 1999 Special Issue: Organizational

www.iifco.com

