

اما دنیای بی رحم کسب و کار بود و همان بلایی که شرکت به آن دچار شده بود (بسته شدن شعبه آن در بعضی از شهرها) به کارکنانش هم سرایت کرده بود.

سوالی اساسی که شاید تاکنون مدلی برای انجام مناسب و بدون آسیب آن یا گریز از تبعات منفی اش خلق نشده است. «تعدیل نیرو» که در حقیقت نامی دیگر بر همان فرزند ناخوانده کاهش نیروی انسانی سازمان‌ها و اخراج بعضی از آنها است، با همه آثار منفی که در گستره اجتماع با خود به همراه دارد، گاهی برای التیام کسب و کار تنها راه چاره است. همانگونه که به تعویق انداختن یا پرهیز از این داروی تلخ پس از تجویز می‌تواند تهدیدی جدی برای سلامت و بقای کسب‌وکار باشد، انجام نادرست آن هم ضرری بیش از پیش دارد و دامنه آن را گسترده تر خواهد کرد. جای تعجب است که یکی از همکاران منابع انسانی در شرکتی که در بیش از صد کشور دنیا شعبه دارد و در ارزش‌های خود به داشتن کارکنانی که آن را به این سطح از موفقیت رسانیده بود، مباحثات می‌کرد، تعدیل نیرو را همچون مشت آهنین به کار گرفته بود:

«تعدیل را به آخرین روز اسفند موقوف کرده بودیم؛ چون پس از آن عید بود و کارمند اخراجی با در بسته مواجه شده و به زعم ایشان نمی‌توانست مشکلی را برای دیگر کارکنان ایجاد کند! حتی تلفن‌های شرکت هم پس از عید برای مدتی قطع شدند تا افکار منفی کارکنان اخراجی، فعالیت شرکت را مختل نکند.»

اما آیا نتیجه واقعا اینگونه بود؟ آیا کارکنان اخراجی با این تمهید نتوانستند با همکاران سابق خود ارتباط برقرار کنند؟ آیا کارکنان باقی مانده خود را در امنیت شغلی احساس می‌کردند یا گارد گرفته و خود را نیز برای این مشت آماده کرده و به فکر پیدا کردن کار جدید افتادند؟ مسلما کارمند اخراج شده‌ای که نه به خاطر عملکرد ضعیف و بلکه به خاطر شرایط محیط و عدم نیاز شرکت به وی نمی‌توانست حتی با کارکنان و دوستان کاری خود صحبت کند، به سفیری ناخوانده تبدیل شده و تجربه خود و عدم پابندی شرکت به ارزش‌های اجتماعی را به هر مخاطبی انتقال می‌دهد. روشن است که این انگاره نامطلوب ایجاد شده با هیچ نوع تبلیغی و با صرف گزاف‌ترین هزینه‌ها هم قابل ترمیم نیست.

آن سوی پیشامد هم کارمندی قرار دارد که شادترین روزهای سال را باید با کابوس سپری کند و راه حتی هر گونه تلاشی بر او بسته است، تنها در ایام تعطیلات باید بتواند در اتاق را بر خود ببندد (اگر توان حفظ اتاق و مسکنش را داشته باشد) و با خیالات آزار دهنده روزها را تا پایان تعطیلات و جست‌وجوی شغلی و طرحی نو سپری کند. خانواده‌اش هم از این مشکلات مبرا نخواهند بود. ضمناً تعطیلات سال نو تا سال‌ها برایشان مقارن با یک خاطره نامطلوب خواهد بود.



دوستی دیگر اما به تمامی تبعات این کار به خوبی آگاه بود. تعدیل همراه با نارضایتی منجر به شکست شرکت در یکی از شعبه‌های مهم آن بود. اگر با کارگر توافق نمی‌کردند، ممکن بود چند اتفاق بیفتد:

بعضی از چک‌های صادره در قبال فروش محصولات که ارزش آنها به چند میلیارد تومان می‌رسید، تنها قابل دریافت توسط آن مسوول فروش بود که او هم می‌توانست با وصول آن چک‌ها و ارائه چک‌هایی کم اعتبار و غیر از چک‌های صادره توسط خریدار، شرکت را در شرایط بحرانی، با یک ضرر بزرگ نیز مواجه کند.

او حتی می‌توانست شرکت را نزد خریداران به کلی ورشکسته جلوه داده و ضمن ارائه نشانه‌های آن - از جمله اخراج خود وی - آنان را به سمت رقبا سوق دهد. بدیهی است که تعدیل بایستی با توافق خود وی و بسیار محتاطانه انجام می‌گردد.

برای جلب موافقت کارکنانی که ناگزیر از تعدیل شده‌اند، راه‌هایی وجود دارد. این کار به آسانی گفتنش نیست، لازمه پیدا کردن گزینه‌های ممکن و پیشنهاد بهترین آنها، مطالعه شرایط محیطی و شرایط فردی با تمام قوا و به دور از مرسومات اداری همراه با تلاشی کارآفرینانه است. از محله زندگی کارمند تا علایقش در زمینه‌های مختلف باید در نظر گرفته شود. فاز مطالعاتی و ایجاد بسته پیشنهادی بایستی قبل از اطلاع‌رسانی تکمیل گردد تا همزمان با اطلاع‌رسانی بسته‌های حمایتی نیز ارائه گردند. اگر این بسته‌ها متناسب تهیه شوند، آسیب‌ها را به حداقل رسانده و یک بازی برد - برد را برای هر دو طرف به ارمغان خواهند آورد. به منظور تضمین موفقیت تعدیل نیرو بایستی ضمن اطلاع‌رسانی به موقع و ارائه اطلاعات صحیح و انجام یک فرآیند «مدیریت تغییر» مناسب، به موارد ذیل دقیقاً توجه نموده و بر این اساس برنامه ریزی کرد:

باید برای کاهش نیرو بایستی دلیل قانع‌کننده داشت و آن را به صورت واضح اطلاع‌رسانی کرد. این دلایل ممکن است شامل توضیحات در مورد علت بستن دفاتر و تغییر ساختار باشد. ذکر تلاش‌های انجام شده به منظور فرار از تعدیل و چرایی انتخاب این روش بسیار مفید خواهد بود. مواردی از تعدیل نیرو پیشنهاد شده بودند که به راحتی گریزپذیر بوده‌اند.

زمانی را تصور کنید که مدیر یا مدیران مربوطه تعدیل را به عنوان تنها راه حل مطرح می‌کنند، در صورتی که در همان حال، هنوز تعداد زیادی از کارکنان اضافه کاری می‌کنند. راه‌حل بهتر در این حالت کنترل و کاستن اضافه‌کاری و به کارگیری پرسنل مازاد در این واحدها است. یک کارشناس منابع انسانی به عنوان شریک کسب و کار (HR Business Partner) همیشه بایستی این موارد را در نظر داشته و به مدیران خواهان تعدیل یادآوری کند.





* تمامی فعالیت‌های شرکت بایستی گویای لزوم تعدیل نیرو باشد. شرایطی را تصور کنید که مدیریت به علت کمبود منابع مالی تصمیم به تعدیل گرفته است و در همان حال سفارش خرید کالاهای لوکس از قبیل اتومبیل‌های تشریفاتی را تصویب می‌کند. واضح است که کارکنان شرکت را در انتخاب مناسب‌ترین راه حل برای جبران کسری مالی، چندان صادق نمی‌بینند. تعهد مدیریت شرط لازم برای موفقیت پروژه تعدیل است.

* بسیاری از شرکت‌ها در این مواقع به مسوولیت‌های اجتماعی خود پایبندند و سعی می‌کنند از راه‌های مختلف به کارمند یاری کنند. بعضی بسیار سخاوتمندانه عمل کرده و تا استخدام مجدد کارمند در شرکت‌های دیگر (به مدت محدود چند ماهه) حقوق و مزایایش را بدون کار کردن پرداخت می‌کنند. ضمن اینکه با پرداخت تعهدات بیمه تامین اجتماعی از ایجاد وقفه در سوابق عضویت کارمند در صندوق مذکور جلوگیری می‌کنند. بعضی از ایشان هم با سازمان‌های مختلف مرتبط از قبیل اداره کار و سازمان تامین اجتماعی وارد مذاکره می‌شوند تا حمایت این سازمان‌ها را در صورت امکان برای بازنشستگی یا پرداخت مقرری در ایام بیکاری جلب کنند.

* ارتقای مهارت و هماهنگ کردن مهارت‌های ایشان با نیازهای فعلی بازار کار در کارکنانی که بایستی از شرکت خارج شوند نیز گزینه‌ای کاربردی خصوصاً برای افرادی با سطوح مهارت پایین‌تر خواهد بود. با سرزدن به آگهی‌های استخدام مختلف و حتی مذاکره با شرکت‌هایی که در حال وسعت دادن حیطه فعالیت هستند، می‌توان به کمک کارکنان آسیب‌پذیر برآمد.

* یک تعدیل نیروی مازاد مستلزم بررسی خاص گونه تک تک افرادی است که شرکت را ترک خواهند نمود. پیشنهاد و معرفی فرد به بانک همکار به منظور دریافت وام خرید خودرو یا اجاره مغازه، فروش اقساطی خودرو شرکت به فردی که آن را در اختیار داشت یا تشکیل تیم کاریابی داخلی (در شرکت‌های بسیار بزرگ) و معرفی این افراد به بنگاه‌های کاریابی همکار (در شرکت‌های کوچک‌تر) می‌تواند گزینه‌های موفق‌تری باشند که خود فرد نیز آن را قبول خواهد کرد.

بعضی از شرکت‌ها نیز تیمی از کارشناسان منابع انسانی و متخصصان تشکیل می‌دهند که با جست‌وجوی کار در محیط اینترنت، روزنامه‌ها و شرکت‌های دیگر، به طور مستقیم شغلی مناسب برای این افراد پیدا کنند. مهندس مراد احمدی‌پور در هر صورت جدا شدن و دل‌کندن از سازمانی که شاید سال‌ها در آن کار کرده‌ایم و تنها ماندن در دنیای رقابت برای هیچ کس خوشایند نیست. هر قدر رشته مهارت‌های کارکنان عمومی‌تر و عمق آن کمتر باشد، فشار ناشی از این اصطکاک بیشتر بوده و قدرت تخریب بیشتری خواهد داشت، به همین دلیل این افراد بایستی در مرکز توجه و اولویت قرار گیرند. گام‌های اینچنینی قدری از سختی و جانکاهی این بار کم می‌کند، اگر تعدیل آخرین گزینه ممکن باشد.





مشاوره مدیریت و منابع انسانی

استعدادهای فردی خود را بشناسید، مهارتهای مرتبط با شغل مناسب تیپ شخصیتی خود را بدست آورید
و از زندگی شغلی خود لذت ببرید.

برای یادگیری و اجرای مدیریت استعداد ها در سازمان با ما تماس بگیرید.

<http://www.bekargomari.com>



محبوبه مظاهری

۰۹۳۳۵۷۸۷۵۰

bekargomari@gmail.com – <http://www.bekargomari.com>