



## ثبت درس آموخته تعدیل نیرو در شرکتهای پروژه محور

### عقب نشینی با گام های منظم

سیروس یحیی پور

Sirus\_yehipoor@yahoo.se

#### مقدمه

یکی از شرکتهای معتبر در پیمانکاری صنایع نفت، گاز و پتروشیمی بدلالی مجبور به تعدیل نیرو شد. متن پیش رو با هدف ثبت یکی از مهمترین درس آموخته های شرکت صورت گرفته است.

در چرخه حیات شرکت ها مواقعی پیش می آید که مدیران سازمان باید تصمیم های استراتژیک را اتخاذ کنند. تصمیم استراتژیک ویژگی هایی معینی دارد.

۱. افراد زیادی با آن مرتبط می شوند.
۲. آثار و نتایج حاصله از اجرای تصمیم، بر بخش بزرگی از پرسنل سازمان تاثیر می گذارد،
۳. بر کسب و کار سازمان، تاثیر اساسی خواهد داشت و گاهی سبب تغییرات بنیادین در مدل کسب و کار می شود،
۴. به زمان طولانی نیاز است، تا نتایج حاصله از اجرای آن آشکار شود.

با توجه به موارد فوق، هنگامی باید تصمیم استراتژیک گرفت که تمام عوامل بدقت بررسی شوند و برنامه ای دقیق تدوین گردد. تصحیح برنامه با بازخورد واقعی امور، همواره لازم است. از جمله تصمیم های استراتژیک اخراج یا تعدیل پرسنل سازمان در مقیاس وسیع است. علاوه بر ویژگی های پیش گفته در مورد تصمیم های استراتژیک، تصمیم خاص تعدیل نیرو بدلیل آن که مستقیماً بر زندگی پرسنل اثر می گذارد، ملاحظات ویژه خود را دارد.

الف) برای تعدیل نیرو بهتر است که کمیته ای از نفرات ارشد، تصمیم سازی کند. ابتدا طی برنامه ای مکتوب باید مشخص گردد که چگونه می توان هزینه جاری واحدها را به حداقل ممکن رساند؟ در آینده و پس از تعدیل هر یک از واحدها چه نقشی را باید اجرا کنند؟ امکان ادغام واحدها در یک دیگر وجود دارد؟ با پروژه های جاری شرکت چه باید کرد؟ ممکن است که پروژه های زیان ده را بصورت توافقی به کارفرما تحویل داد؟ چه واحدهایی و تا چه میزان باید تعدیل نیرو داشته باشند؟ لازم است که برخی از مدیران هم تعدیل شوند؟ و ... برای چنین تصمیم سازی، تمام واحدها باید با همکاری مدیران آن مورد بررسی و سنجش قرار گیرند. این کمیته می تواند بنحو درستی و با برنامه ای دقیق، زمان اعلام تعدیل، تعداد کل نیرو هایی که باید تعدیل شوند و تعداد نیروهایی که در هر واحد باید تعدیل شوند را با دلیل تفصیلی هر یک بطور جداگانه به اطلاع مدیریت عامل برساند.

ب) تعدیل نیرو از جمله تصمیم های استراتژیکی است که مدیریت ارشد سازمان یا مدیر عامل باید آن را به عهده بگیرد. بهترین حالت آن است که مدیر عامل با نیرو های تعدیل شده ملاقات کوتاهی داشته باشد و از حضور و زحمات آنان شخصاً قدردانی کند. در غیر این صورت احتمال دارد که از جو متشنج سازمان افزایش یابد و افراد علاوه بر ناراحتی ناشی از بیکاری، آزردهی شخصی هم پیدا کنند.

پ) پرسنل سازمان لاقول در اقلیتی بزرگ باید باور کنند که تعدیل نیرو در سازمان بطور جدی و برای مدت لازم بررسی شد و تصمیمی خلق الساعه و ناگهانی نیست. در جریان تعدیل اخیر حتی قشر بزرگی از مدیران میانی به این امر باور نداشتند. از دید آنان این تصمیم بصورت فوری و طی دو جلسه گرفته شد و هیچ بررسی جدیی در این مورد صورت نگرفت.

ت) نظر خواهی در مورد تعدیل نیرو سبب می شود که ساختار سازمان مقاومت بیشتری در مورد آثار منفی حاصل داشته باشد. بهترین حالت این است که از تمام پرسنل برای جلسه دعوت شود، اگر به هر دلیلی این امر ممکن نباشد، بهتر است که حتی الامکان گروه وسیعتری از پرسنل شرکت در جریان دلایل تعدیل و دامنه آن قرار بگیرند. تصمیم به تنهایی یا در جمع کوچک مدیران ارشد حتما آثار منفی خواهد داشت.

ث) در جریان تعدیل شایعات فراوانی در بدنه سازمان خواهد پیچید. به عنوان مثال گرچه اکثر پرسنل با از پیشنهاد تک تک مدیران در جلسه مربوط به تعدیل باخبر بودند اما از آن جایی که هر مدیری از زوایه خاص خود اخبار را به نفرات منتقل کرد، مدیران میانی و پرسنل سطوح پایین تر بسته به موقعیت خود اطلاعات را تحلیل می کردند و به آن شاخ و برگ می دادند.

ج) مهمتر از افراد تعدیل شده آنهایی هستند که در سازمان باقی می ماندند. بخش بزرگ پرسنل باقی مانده از فردای فرایند تعدیل بدنبال پیدا کردن جای مناسبتر خواهد رفت. گرچه ممکن است که وضع بد بازار کار مانع شود که آنان به هدف خود برسند و مجبور شوند که شرکت را ترک نکنند اما راندمان کار آنان بشدت پایین می آید. در جریان تعدیل اخیر و پس از آن که نفرات تعدیل شده مشخص شدند، روزانه چند ساعت از وقت نیروهای متخصص صرف جلسات خصوصی دو یا چند نفره برای بررسی احتمال ماندن یا نماندن می شد.

چ) تعدیل نیرو فرایندی دردناک است و نظیر عمل قطع اجزای بدن موجودات زنده، پس از بررسی کافی باید بسرعت انجام شود و پایان پذیرد، به هیچ عنوان نگهداری سازمان برای مدت طولانی در چنین شرایطی مناسب نیست. پس از تعدیل نفراتی که انتخاب شده بودند، نباید افراد جدیدی را به لیست اضافه کرد. چنین کاری به جو متشنج موجود دامن خواهد زد.

ح) بهتر است که برای مدتی یک یا دو ماه حقوق نفرات تعدیل شده پرداخت گردد تا امکان یافتن شغل جدید برای آنان محتمل تر شود. یکی از نکات خوب در تعدیل نیروهای شرکت رعایت این امر انسانی بود.

خ) گرچه به لحاظ رعایت اخلاق، پرداخت حقوق افراد برای مدتی امری انسانی است، اما این امر نباید با حضور افراد پس از دریافت نامه یا خبر تعدیل یکی انگاشته شود. افراد انتخاب شده باید به فوریت از حضور در شرکت منع گردند. حضور افراد مذکور در شرکت پس از خبر تعدیل ضربات جبران ناپذیری به راندمان شرکت خواهد زد.

د) تعدیل نیرو باید به مثابه عقب نشینی منظم در شرکت تلقی گردد. عقب نشینی بیش از پیش روی به برنامه ریزی نیاز دارد. اگر برنامه عقب نشینی تدوین نگردد، مورد بحث و مطالعه قرار نگیرد و در جریان عمل تصحیح و تدقیق نشود، بیم آن می رود که به هزیمت سراسیمه تبدیل گردد.