

چشم‌انداز مدیریت

شماره ۳۰ - بهار ۱۳۸۸

صص ۱۴۰ - ۱۲۵

## بررسی تبعات اجرای کوچک سازی در شرکت خوشگوار

علی رضائیان\* ، یاسر سبحانی فرد\*\*

### چکیده

کوچک‌سازی را می‌توان تحت عنوان کاهش نیروی کار ، حذف وظایف ، کاهش هزینه‌ها یا طراحی مجدد نظام‌ها و سیاست‌ها تعریف کرد. باید توجه داشت که نمی‌توان انتظار کرد که با این راه حل هیچ مشکلی گریبان‌گیر شرکت اجرا کننده نشود، بلکه این روش نیز مانند سایر روشهای اجرایی علاوه بر محاسنی که دارد، دارای اثرات منفی نیز می‌باشد. همچنین با شناخت اثرات منفی کوچک سازی سوالی که بلافاصله مطرح می‌شود این است که بخش منابع انسانی و رفتاری یک سازمان چه راهکارهایی جهت خنثی سازی این اثرات می‌تواند انجام دهد؟ در این تحقیق ابتدا این اثرات منفی و راهکارهای منابع انسانی مورد شناسایی قرار گرفته و سپس با تحلیل عاملی اکتشافی این عوامل کاهش داده شده است . درنهایت بین تمامی متغیرهای کاهش یافته نهایی همبستگی محاسبه شده و روابط بین این عوامل تحلیل شده است.

کلید واژه‌ها: کوچک سازی ، منابع انسانی ، اثرات منفی کوچک سازی.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۸۷/۶/۱۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۸۷/۱۱/۲۵

\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* دانشجوی دوره دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

Email: [Sobhanifard@yahoo.com](mailto:Sobhanifard@yahoo.com)

(نویسنده مسئول)

## مقدمه

در حال حاضر نیاز به روش‌های ایجاد تغییرات بزرگ سازمانی همچون تجدید ساختار و کوچک‌سازی باعث ایجاد مباحث عمیق و مسئله‌سازی شده [۱۰] که شرکت‌های مدرن، سازمان‌های غیرانتفاعی، دولتی و جهانی با آن روبرو هستند [۴]. می‌توان کوچک‌سازی را تحت عنوان کاهش نیروی کار، حذف وظایف، کاهش هزینه‌ها یا طراحی مجدد نظام‌ها و سیاستها تعریف نمود [۲].

این مفهوم یک روش فراگیر مدیریتی در طول سه دهه گذشته بوده است [۸] که ابتدا طی دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی توسط شرکت‌هایی که در وضعیت نابسامان اقتصادی بودند مورد استفاده قرار می‌گرفت ولی به تدریج این روش مورد توجه سازمان‌هایی که به دنبال بهره‌برداری مؤثر از منابع خود بودند [۹] به‌طوریکه در حال حاضر و با عمومی شدن این روش، کوچک‌سازی را یک مفهوم جدید و ناآشنا در محیط‌های کسب و کار نمی‌دانند و به نظر می‌رسد این روش در سازمان‌ها به عنوان یک راهبرد استفاده می‌شود [۱۳].

یک سازمان ممکن است با توجه به انگیزه‌های مختلفی دست به اجرای برنامه کوچک‌سازی بزند که این انگیزه گاهی می‌تواند افزایش رقابت پذیری سازمان در محیط، مقابله با قوانین دولتی و گاهی هم افزایش بهره‌وری و یا انطباق با فن‌آوری‌های جدید باشد [۱۴]. با این حال می‌توان از انگیزه‌های دیگری مانند کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح بهره‌وری نیز برای اجرای آن نام برد. در مجموع اگر بخواهیم تعریفی از کوچک‌سازی ارائه دهیم باید گفت: «تصمیمی است که طی آن برای دستیابی به بهبود عملکرد سازمان، تعداد نیروی کاری را کاهش می‌دهیم» [۱۷].

در این زمینه نباید تصور شود که با این راه حل هیچ مشکلی گریبان گیر ما نمی‌شود بلکه این روش نیز مانند سایر روش‌های اجرایی علاوه بر محاسنی که دارد

معایی نیز خواهد شد که یکی از بزرگترین این معایب اثر منفی است که بر روحیات کارکنان سازمان خواهد گذاشت.

حال سؤالی که مطرح می‌شود این است که چگونه می‌توان اثرات منفی که در نتیجه اجرای کوچک‌سازی در کارکنان ایجاد می‌شود را از بین برد و یا به حداقل رساند؟ برای پاسخ مناسب به این سؤال باید مسائل و راه‌حل‌های کاهش و یا حذف آنها دقیق‌تر مورد بررسی قرار گیرند.

### اثرات کوچک‌سازی

تاکنون مطالعات قابل توجهی درخصوص اثرات منفی کوچک‌سازی بر روحیه کارکنان صورت گرفته است. به عنوان مثال کاسیو [۵] در این زمینه بیان می‌دارد که دلیل کوچک‌سازی، کارکنان محتاط‌تر و محافظه‌کارتر می‌شوند، بیشتر در خودشان فرو می‌روند و از ریسک و خطر گریزان و بیزار می‌شوند. همچنین کوچک‌سازی باعث می‌شود تا روحیه افراد تنزل یافته، بهره‌وری رها شده و بازماندگان نسبت به مدیریت بی‌اعتماد شوند. در حقیقت تمامی این علائم گاهی طبیعی است که به آن "علایم بازماندگان" گفته می‌شود. در تحقیقی که در کالیفرنیا [۱۲] بر روی شرکت‌هایی که از روش کوچک‌سازی استفاده کردند انجام شد، مشخص گردید که ۷۴ درصد مدیران معتقدند پس از انجام این کار روحیه کارکنان شرکت ضعیف شده، ترس از آینده افزایش یافته و افراد نسبت به مدیریت بی‌اعتمادتر شده‌اند.

در این زمینه ویلیام [۲۱] نشان می‌دهد که در صنایع الکترونیک در اثر کوچک‌سازی‌های صورت گرفته نرخ صدمات وارده به کارکنان به علت کاهش و حذف نیروی کار بین سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ حداقل ۴۰ درصد رشد داشته است و چنین مشکلی در بخش انرژی نیز به همین نحو وجود دارد. بطوریکه همین مطالعه نشان می‌دهد که در این بخش کارکنان باقی مانده از ساده‌سازی و حذف برخی از

شغلها ابراز نارضایتی می کنند به گونه ای که این امر موجب افزایش عصبی شدن، غمگین بودن، از بین رفتن اعتماد و ایجاد نارضایتی و افزایش فشارهای کاری شده که مورد اخیر باعث افزایش میزان بیماریها، غیبت های کاری و حتی مرگ زودرس شده است. با اینکه اجرای کوچک سازی باعث افزایش بهره وری در سازمان می شود اما به دلیل اینکه از طریق کاهش کارکنان ایجاد شده است، این نگرانی فزاینده در کارکنان باقی مانده و تقویت می شود که مبادا فرد بعدی برای حذف و برکناری خود آنها باشند.

البته بعضی اوقات شرایط به گونه ای است که خود کارکنان متوجه صدمات وارده نمی شوند و رفته رفته بر آنها اثر می گذارد، و گاهی نیز ممکن است صدمات روحی وارده، دارای علایم بارزی نباشند تا توجه افراد به آنها جلب شود. یکی از این موارد دچار شدن به تغییرات رفتاری مانند کج خلقی، کناره گیری و انزوا و حتی زود رنجی است. ممکن است این امر باعث افزایش غیبت کارکنان شود و یا اینکه باعث شود آنها بیشتر از قبل دچار تاخیر در رسیدن به محل کار خود شوند. علاوه بر این جان لی و مارتین [۱۲] نیز اضافه می کنند که اگر کوچک سازی به گونه ای انجام شود که کارکنان آن را به عنوان یک تغییر مثبت در نظر بگیرند، آنگاه تعهد آنها نسبت به سازمان و حتی برنامه کوچک سازی ثابت مانده و حتی گاهی نیز افزایش می یابد. آنها بیان می کنند که اگر در اجرای کوچک سازی دقت زیادی صورت نگیرد آنگاه تعهد سازمانی تا حد زیادی کاهش خواهد یافت.

در نهایت با توجه به مطالب فوق می توان ۱۳ مورد زیر را به عنوان مشکلات ایجاد شده روحی کارکنان در اثر اجرای کوچک سازی معرفی کرد.

محتاط شدن کارکنان، کاهش روحیه، کاهش بهره وری کار سازمان، ترس از آینده، بی اعتمادی به مدیریت، کاهش وفاداری به سازمان، افزایش فشار روانی،

عصبی شدن کارکنان، غمگین شدن کارکنان، افزایش غیبت، افزایش بیماری، منزوی شدن کارکنان، کج خلقی کارکنان.

### راهکارهای منابع انسانی کوچک سازی

با شناخت اثرات منفی کوچک سازی سؤالی که بلافاصله مطرح می‌شود این است که بخش منابع انسانی و رفتاری یک سازمان چه راهکارهایی جهت خنثی سازی این اثرات منفی می‌تواند انجام دهد؟ در این زمینه استیون و اریک [۱۸] با توجه به ادبیات موضوعی سه مورد را برای اجرای موفق کوچک سازی ارائه می‌کنند که عبارتند از: ارتباطات، مشارکت کارکنان و مدیریت بازماندگان. همچنین فریمن [۷] نیز ارتباطات را عامل مهمی در اجرای موفق کوچک سازی می‌داند و معتقد است که شرایط اجرای کوچک سازی اغلب منجر به ایجاد جو عدم اطمینان می‌شود، ارتباطات می‌تواند این مشکل را با ارائه اطلاعات واقعی در مورد تغییرات صورت گرفته کاهش دهد. علاوه بر این کامرون [۳] نیز عامل مهم دیگری را تحت عنوان "مشارکت دادن تمامی ذی نفعان در امر فرایند کوچک سازی" معرفی می‌کند. او بیان می‌دارد مدیران ارشد که به جای اینکه بنشینند و راجع به جزئیات کوچک سازی تصمیم بگیرند بهتر است تا تمامی ذی نفعان را در جریان این امر قرار داده و از نظرات آنها نیز استفاده کنند.

بدین ترتیب آن را از حالت پنهانی و سری بودن خارج سازند تا از این طریق اعتماد افراد را نیز بدست آورند. بدیهی است که افزایش سطح مشارکت ذی نفعان در اجرای این فرایند باعث ایجاد احساس مسئولیت در افراد شده و توانایی برخورد مؤثر و مثبت آنها را با تغییرات اعمال شده افزایش خواهد داد. علاوه بر این روحیه کارکنان مسئله مهمی است که باید برای آن چاره‌ای اندیشید و آن را به گونه‌ای مؤثر مدیریت کرد وگرنه این تضعیف روحیه ممکن است سازمان و حتی خود فرآیند کوچک سازی را با مشکل مواجه کرده و حتی آن را به شکست بکشاند

[۲۰]. مدیریت این افراد باید به گونه‌ای باشد که بتواند از کاهش روحیه آنها جلوگیری کرده و آنها را به وضعیتی برساند که حتی بیشتر از قبل بتوانند در کارهایشان اثربخشی و کارایی داشته باشند. همان‌طور که "هینان" مطرح می‌کند این مسئله تا اندازه‌ای حائز اهمیت است که [۱۱] که یکی از بزرگترین بدبختی‌های یک سازمان این است که افراد با صلاحیت و ستاره‌های آن فروکش کرده و حتی تصمیم به ترک سازمان بگیرند.

بنابراین اگر کوچک سازی بتواند به خوبی از عهده این مسئله برآید آنگاه می‌توان به جرات گفت که افراد باقی مانده هسته اصلی تمامی کارکنان ما خواهند بود که حتی پس از اعمال تغییرات می‌توانند نسبت به امنیت شغلی شان اطمینان داشته باشند و حتی از آن لذت ببرند [۱۵].

عامل دیگری که می‌توان برای موفقیت اجرای کوچک‌سازی بیان کرد استفاده از روش پرداخت مشوق‌هایی برای بازنشستگی پیش از موعد است. در این زمینه استیون و اریک [۱۹] اجرای کوچک سازی را در محیط‌های دانشگاهی مورد بررسی قرار داده‌اند، و آن را از جمله عواملی معرفی کرده‌اند که می‌تواند منجر به اجرای مطمئن و درست کوچک سازی در سازمان شود. همچنین مون [۱۶] نیز سه عامل انسانی دیگر را با عناوین آموزش کارکنان در زمینه شغلی که پس از کوچک‌سازی به آنها محول می‌شود، ایجاد یک سیستم برای دریافت بازخور از عملکرد سازمان در مورد کوچک سازی و ایجاد یک سیستم پاداش مناسب که بتواند سیستم ارزیابی عملکرد ما را به خوبی پوشش دهد را برای اجرای موفقیت آمیز کوچک سازی پیشنهاد می‌دهد.

در ادامه می‌توان از عوامل انجام برنامه‌ریزی کوچک سازی با هماهنگی کامل بخش مدیریت منابع انسانی سازمان، برخورد احترام آمیز با با ترک کنندگان و بزرگ داشت و تزریق روحیه به کارکنان باقی مانده و اطمینان از اینکه مدیریت

ارشد سازمان نسبت به اجرای کوچک‌سازی کاملاً متعهد و معتقد هستند نیز به عنوان عوامل انسانی موثر در موفقیت اجرای کوچک‌سازی نام برد [۶].

اپلوبوم [۱] نیز در رهنمودهایی که برای اجرای موفق کوچک‌سازی ارائه می‌دهد به چندین عامل مربوط به منابع انسانی اشاره می‌کند که برخی از آنها عبارتند از: تجزیه و تحلیل کارکنان از لحاظ سطح مهارت‌ها و توانایی‌شان تا از این طریق آنهایی که باید سازمان را ترک کنند از آنهایی که باید بمانند متمایز شوند، بررسی شیوه و وضعیت استخدامی شرکت تا مشخص شود که شرکت در چه سطحی از آن قرار دارد و آیا اصلاً باید کارکنان کم شوند یا خیر؟ حتی باید افراد جدیدی را استخدام کرد و اینکه در چه مشاغلی مازاد داریم و در چه مشاغلی کمبود، تا مشاغلی که باید حذف شوند، مشخص شوند.

در پایان کامرون [۳] نیز بیان می‌کند که حمایت از بازماندگان و ترک‌کنندگان سازمان از جمله عوامل مهم موفقیت در اجرای کوچک‌سازی است که حمایت از ترک‌کنندگان می‌تواند شامل مواردی مثل ارائه کمک‌ها و مزایای مالی و کمک به آنها در جهت یافتن شغل جدید، دادن مشاوره‌ای مختلف و حمایت از بازماندگان نیز می‌تواند شامل مواردی مانند: آموزش دادن و ایجاد اطمینان از ابقاء باشد.

از مجموع مباحث و تحقیقات مطرح شده فوق می‌توان راهکارهای منابع انسانی کوچک‌سازی را به صورت عوامل ۱۲ گانه زیر ارائه کرد: ایجاد ارتباط‌های باز در سازمان، مشارکت دادن کارکنان در امر کوچک‌سازی، پرداخت مشوق‌هایی برای بازنشستگی پیش از موعد برای تسهیل کوچک‌سازی، آموزش کارکنان در زمینه شغل پس از کوچک‌سازی، ایجاد یک نظام برای دریافت بازخور از عملکرد سازمان در مورد کوچک‌سازی، ایجاد یک نظام پاداش مناسب برای پوشش ارزیابی عملکرد، انجام برنامه ریزی کوچک‌سازی با هماهنگی کامل بخش مدیریت منابع انسانی، حمایت و برخورد محترمانه با ترک‌کنندگان، بزرگ‌داشت

و تزریق روحیه به کارکنان باقی مانده، اطمینان از تعهد مدیریت ارشد سازمان نسبت به برنامه کوچک سازی، تجزیه و تحلیل کارکنان از لحاظ سطح مهارت ها و توانایی هایشان، بررسی شیوه و وضعیت استخدامی شرکت. در نهایت و با توجه به مطالب فوق می توان چنین فرض کرد که: راهکارهای منابع انسانی کوچک سازی باعث کاهش اثرات منفی ناشی از اجرای آن است.

### روش تحقیق

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان، مدیران و مهندسان شرکت خوشگوار بوده و سؤالات در مورد تمامی فعالیت های کوچک سازی از جمله کاهش نیرو و برون سپاری های صورت گرفته در شرکت می باشد. لازم به ذکر است که طیف مورد استفاده در این تحقیق برای اندازه گیری، طیف لیکرت می باشد که در نمونه پرسش نامه، نحوه امتیازهای پاسخها به صورت زیر می باشد:

۱= خیلی کم ، ۲= کم ، ۳= متوسط ، ۴= زیاد ، ۵= خیلی زیاد

در این تحقیق نمونه گیری صورت نگرفته است بلکه ۸۳ مورد سؤال آماده شده و از مهندسان، مدیران و سایر افرادی که در جریان انجام کوچک سازی ها بوده اند به عنوان خبرگان امر، پرسش شده است. بنابراین نتایج کاملاً قابل تعمیم به کل شرکت می باشد و درصد احتمال استنباطی در آن معنا ندارد. برای سنجش اعتبار تحقیق آلفای کرونباخ برای هر دو نوع پرسش نامه اثرات منفی و راهکارهای منابع انسانی مورد محاسبه قرار گرفته که در پرسش نامه اول این مقدار برابر ۰/۷۴ و در پرسش نامه راهکارها برابر با ۰/۸۷۶ بدست آمده است که بیانگر اعتبار مناسب پاسخها می باشد. از آنجا که در روش تحلیل عاملی برای سنجش اعتبار تحقیق از شاخص KOM و آزمون بارتلت استفاده می شود ، همانطور که در جدول ۴ ، مشاهده می شود، اولاً پرسش نامه های مذکور دارای حد کفایت لازم می باشد، چرا که در آزمون بارتلت



گرفته شده از این تحلیل عاملی، مقدار مربوط به آن در جدول کفایت بالاتر از ۰.۶٪ بوده و از آنجا که مقدار عدد sig نیز کوچکتر از ۰.۰۵ می باشد، روش مورد استفاده دارای کفایت و اعتبار قابل قبولی بوده است.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدای تحلیل‌ها با انجام تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهایی را که نقش بیشتری در ایجاد واریانس‌ها داشتند انتخاب شد و بدین وسیله متغیرهای تشکیل دهنده اثرات منفی و راهکارهای انسانی که دچار کاهش می‌شوند مشخص شد. ابتدا متغیرهای پنهان سه گانه، در جدول‌های ۱ و ۳ برای تعیین مقدار اثرات منفی و راهکارها مورد محاسبه قرار گرفته و سپس در جدول‌های ۲ و ۴ عوامل کاهش یافته مورد شناسایی قرار می‌گیرند.

جدول ۱. متغیرهای پنهان قابل استخراج برای اثرات منفی کوچک‌سازی

جزء	مجموع توان دوم بارهای عاملی					
	ارزش‌های ویژه اولیه			مستخرجه		
	درصد از			درصد از		
	کل	واریانس	تجمعی	کل	واریانس	تجمعی
۱	۷/۷۰۶	۵۹/۲۷۹	۵۹/۲۷۹	۷/۷۰۶	۵۹/۲۷۹	۵۹/۲۷۹
۲	۲/۸۹۵	۲۲/۲۷۰	۸۱/۵۴۹	۲/۸۹۵	۲۲/۲۷۰	۸۱/۵۴۹
۳	۱/۰۹۱	۸/۳۹۴	۸۹/۹۴۳	۱/۰۹۱	۸/۳۹۴	۸۹/۹۴۳
۴	۰/۵۵۱	۴/۲۳۷	۹۴/۱۸۱			
۵	۰/۲۴۲	۱/۸۶۲	۹۶/۰۴۲			
۶	۰/۱۶۱	۱/۲۳۵	۹۷/۲۷۷			
۷	۰/۱۵۴	۱/۱۸۹	۹۸/۴۶۳			
۸	۰/۰۸۹	۰/۶۸۵	۹۹/۱۴۸			
۹	۰/۰۴۹	۰/۳۷۷	۹۹/۵۲۶			
۱۰	۰/۰۲۹	۰/۲۲۰	۹۹/۷۴۵			
۱۱	۰/۰۱۹	۰/۱۴۴	۹۹/۸۸۹			
۱۲	۰/۰۱۴	۰/۱۱۱	۱۰۰/۰۰۰			
۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱۰۰/۰۰۰			

ماتریس همبستگی در نرم افزار SPSS در روش تحلیل عاملی، برای اثرات منفی کوچک سازی در جدول ۲، نشان داده شده است، از آنجا که عواملی که دارای همبستگی بالای ۰/۷ هستند انتخاب می شوند، بنابر این عوامل زیر جهت تحلیل در مرحله دوم به عنوان راهکارهای مؤثر در کاهش اثرات منفی کوچک سازی مورد استخراج قرار می گیرند: ۱. کاهش روحیه؛ ۲. ترس از آینده؛ ۳. بی اعتمادی به مدیریت؛ ۴. افزایش فشار روانی؛ ۵. عصبی شدن کارکنان؛ ۶. کج خلقی کارکنان؛ ۷. غمگین شدن کارکنان.

جدول ۲. همبستگی هر یک از عوامل ۱۲ گانه با سه متغیر پنهان در خروجی سوم SPSS در تحلیل عاملی اکتشافی در زمینه اثرات منفی کوچک سازی

اثرات منفی کوچک سازی	اجزاء استخراجی یا متغیرهای پنهان		
	۱	۲	۳
محتاط شدن کارکنان	-۰/۴۸۰	۰/۶۶۷	-۰/۲۶۹
کاهش روحیه	۰/۹۱۵	۰/۲۲۶	-۰/۱۷۴
کاهش بهره وری کار سازمان	-۰/۸۲۰	۰/۴۱۷	۰/۳۲۳
افزایش ترس از آینده	۰/۸۸۴	۰/۲۹۲	-۰/۱۰۶
بی اعتمادی به مدیریت	۰/۷۹۲	۰/۶۲۱	-۰/۲۹۶
کاهش وفاداری به سازمان	-۰/۴۹۴	۰/۶۴۰	-۰/۴۳۴
افزایش فشار روانی	۰/۹۱۲	۰/۲۷۶	-۰/۱۱۷
عصبی شدن کارکنان	۰/۷۵۳	۰/۴۴۸	-۰/۳۳۵
غمگین شدن کارکنان	۰/۷۷۶	۰/۳۹۱	-۰/۳۳۷
افزایش غیبت	-۰/۸۱۲	۰/۳۶۴	۰/۳۵۸
افزایش بیماری	-۰/۸۲۰	۰/۴۱۷	۰/۳۲۳
منزوی شدن کارکنان	۰/۶۸۰	۰/۴۵۴	۰/۳۳۹
کج خلقی کارکنان	۰/۸۷۰	۰/۳۵۴	-۰/۱۰۱

جدول ۳. متغیرهای پنهان قابل استخراج برای راهکارهای منابع انسانی

شماره اجزاء	ارزش‌های ویژه اولیه			مستخرجه		
	کل	درصد از واریانس	تجمعی	کل	درصد از واریانس	تجمعی
۱	۵/۲۲۱	۴۳/۵۰۵	۴۳/۵۰۵	۵/۲۲۱	۴۳/۵۰۵	۴۳/۵۰۵
۲	۲/۹۱۲	۲۴/۲۷۱	۶۷/۷۷۶	۲/۹۱۲	۲۴/۲۷۱	۶۷/۷۷۶
۳	۲/۴۸	۲۰/۶۶۷	۸۸/۴۴۳	۲/۴۸	۲۰/۶۶۷	۸۸/۴۴۳
۴	۰/۹۰۸	۷/۵۶۵	۹۶/۰۰۸			
۵	۰/۴۷۹	۳/۹۹۲	۱۰۰			
۶	۰	۰	۱۰۰			
۷	۰	۰	۱۰۰			
۸	۰	۰	۱۰۰			
۹	۰	۰	۱۰۰			
۱۰	۰	۰	۱۰۰			
۱۱	۰	۰	۱۰۰			
۱۲	۰	۰	۱۰۰			

همچنین در خروجی سوم نرم افزار SPSS در خصوص راهکارهای منابع انسانی در جدول ۴، باید گفت: از آنجا که عواملی که دارای همبستگی بالای ۰/۷ هستند انتخاب می‌شوند، بنابراین، عوامل زیر جهت تحلیل مرحله دوم به عنوان راهکارهای مؤثر در کاهش اثرات منفی کوچک‌سازی مورد استخراج قرار می‌گیرند:

۱. ایجاد ارتباطهای باز؛ ۲. نظام پاداش مناسب؛ ۳. اطمینان از تعهد مدیریت

عالی؛ ۴. تجزیه تحلیل مهارت‌ها و توانایی‌ها.

جدول ۴. همبستگی هر یک از عوامل ۱۲ گانه با سه متغیر پنهان در خروجی سوم SPSS در تحلیل عاملی اکتشافی در زمینه راهکارهای منابع انسانی

راهکارهای منابع انسانی	اجزاء استخراجی یا متغیرهای پنهان		
	۱	۲	۳
ایجاد ارتباطات باز	۰/۷۹۹	۰/۰۶۴	۰/۵۲۴
مشارکت	۰/۶۴۹	-۰/۱	-۰/۶۹۴
مشوق برای بازنشستگی	۰/۲۸۵	۰/۵۴۸	۰/۵۶۷
آموزش کارکنان پس از کوچک سازی	۰/۶۱۹	-۰/۳۸۳	۰/۴۹۵
نظام بازخور	۰/۷۱۴	-۰/۶۸۷	۰/۰۷۱
نظام پاداش مناسب	۰/۸۸۶	-۰/۳	-۰/۲۶۵
هماهنگی با بخش منابع انسانی	۰/۶۵۷	-۰/۶۰۱	۰/۱۲۹
حمایت و احترام با ترک کنندگان	۰/۶۹۵	۰/۴۹۳	-۰/۴۲۹
تزریق روحیه به بازماندگان	۰/۳۶۴	۰/۶۲۶	-۰/۶۷۹
اطمینان از تعهد مدیریت عالی	۰/۸۲۹	۰/۳۲۲	۰/۳۴۹
تجزیه تحلیل مهارت‌ها و توانایی‌ها	۰/۸۱۶	۰/۴۶۳	-۰/۱۲۳
بررسی وضعیت استخدامی شرکت	۰/۰۴	۰/۵۵۸	۰/۵۳۳

در گام بعدی ماتریس همبستگی بین تمامی متغیرهای مستقل و وابسته مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا بدین ترتیب مشخص شود که هریک از راهکارهای استخراج شده مهم منابع انسانی چه رابطه‌ای با اثرات منفی استخراج شده دارند. جدول ۵ تجزیه، تحلیل همبستگی مربوط را نشان می‌دهد. متغیرهای ۱ تا ۷ متعلق به اثرات منفی و متغیرهای ۸ تا ۱۲ مربوط به راهکارهای منابع انسانی جهت کاهش این اثرات منفی می‌باشند. علت اینکه به جای تحلیل رگرسیونی از تحلیل همبستگی استفاده شده است این است که در تحقیق حاضر هم به دنبال کاهش اثرات منفی

منفی کوچک سازی بر راهکارهای منابع انسانی را شناسایی کنیم و از این رو رابطه دو طرفه (رابطه همبستگی) مدنظر است.

جدول ۵. ماتریس همبستگی دو به دو بین تمامی متغیرهای مورد بررسی

همبستگی تاو کندال	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱	۱										
۲	۰/۹۵۶	۱									
۳	۰/۲۳۲	-۰/۲۴۶	۱								
۴	۰/۹۶۰	۰/۹۲۰	۰/۸۳	۱							
۵	۰/۶۶۰	۰/۶۷۲	۰/۱۳۱	۰/۷۰۰	۱						
۶	۰/۶۶۰	۰/۶۷۲	۰/۱۸۴	۰/۷۰۰	۰/۸۵۲	۱					
۷	۰/۹۱۷	۰/۸۹۴	۰/۱۲۵	۰/۹۵۷	۰/۶۸۲	-۰/۴۰۹	۱				
۸	۰/۷۹۶	-۰/۷۵۸	۰/۳۸۹	-۰/۸۳۱	-۰/۶۲۵	-۰/۶۲۵	-۰/۷۷۵	۱			
۹	۰/۰۶۶	-۰/۱۱۱	-۰/۴۴۸	-۰/۱۱۱	-۰/۳۲۴	-۰/۳۲۴	-۰/۱۷۴	-۰/۰۱۲	۱		
۱۰	۰/۱۷	-۰/۵۷۷	۰/۴۱۶	-۰/۶۲۶	-۰/۴۹۱	-۰/۴۹۱	-۰/۵۸۴	۰/۰۴۱	۰/۶۴۹	۱	
۱۱	۰/۶۶۰	-۰/۲۰۴	-۰/۳۳۷	-۰/۶۲۵	-۰/۴۰۹	۰/۷۰۹	-۰/۳۲۳	۰/۶۵۰	۰/۱۵۳	۰/۲۰۵	۱

از آنجا که درصد کاهش اثرات منفی بوده و از طرفی در صدد کاهش اثرگذاری این اثرات منفی بر روی راهکارهای منابع انسانی هستیم، همبستگی‌های منفی در این تحقیق دارای اهمیت بالایی هستند. با توجه به جدول ۳ مشخص می‌شود که راهکارهای منابع انسانی با اثرات منفی هفتگانه زیر به ترتیب دارای همبستگی منفی تری می‌باشند:

الف) کاهش روحیه شامل: ایجاد ارتباطهای باز، سیستم پاداش مناسب؛

ب) ترس از آینده شامل: ایجاد ارتباطات باز، اطمینان از تعهد مدیریت عالی، تجزیه و تحلیل مهارتها و توانایی‌ها؛

ج) بی اعتمادی به مدیریت شامل: نظام پاداش مناسب، تجزیه و تحلیل مهارتها و توانایی‌ها؛

د) افزایش فشار روانی شامل: ایجاد ارتباطهای باز، اطمینان از تعهد مدیریت عالی، تجزیه و تحلیل مهارتها و توانایی‌ها، نظام پاداش مناسب؛

ن) عصبی شدن کارکنان شامل: ایجاد ارتباطات باز، اطمینان از تعهد مدیریت عالی، تجزیه تحلیل مهارتها و توانایی ها، نظام پاداش مناسب؛  
و) کج خلقی کارکنان ایجاد ارتباطهای باز شامل: اطمینان از تعهد مدیریت عالی، نظام پاداش مناسب؛  
ی) غمگین شدن کارکنان شامل: ایجاد ارتباطهای باز، اطمینان از تعهد مدیریت عالی، نظام پاداش مناسب، اطمینان از تعهد مدیریت عالی؛

### نتیجه گیری

**الف)** عوامل زیر را می توان مهمترین اثرات منفی کوچک سازی در شرکت مورد نظر دانست: ۱. کاهش روحیه؛ ۲. ترس از آینده؛ ۳. بی اعتمادی به مدیریت؛ ۴. افزایش فشار روانی؛ ۵. عصبی شدن کارکنان؛ ۶. کج خلقی کارکنان؛ ۷. غمگین شدن کارکنان.

**ب)** عوامل زیر به ترتیب مناسب ترین راهکارها برای کاهش اثرات منفی کوچک سازی در شرکت مورد نظر بوده اند:  
۱. ایجاد ارتباطهای باز؛ ۲. نظام پاداش مناسب؛ ۳. اطمینان از تعهد مدیریت عالی؛ ۴. تجزیه تحلیل مهارتها و توانایی ها.

**ج)** همانطور که راهکارهای منابع انسانی می توانند موجب کاهش اثرات منفی کوچک سازی شوند، اثرات منفی نیز می توانند راهکارهای منابع انسانی را در این شرکت تحت تأثیر منفی قرار دهند.

**د)** ایجاد ارتباطهای باز عاملی است که با اغلب اثرات منفی کوچک سازی بیشترین رابطه معکوس را دارد. به عبارتی با بهبود این عامل می توان اغلب اثرات منفی برون سپاری را کاهش داد.

و) با توجه به اعتبار تحقیق و قابلیت تعمیم آن می‌توان این تحقیق را در هر جامعه آماری مشابه دیگر نیز به اجرا گذاشت ولی نتایج متفاوتی را بدست آورد.

## منابع

1. Appelbaum, S. H.; Delage, C.; Labib, N. and Gault, G. (1997), "The Survivor Syndrome: Aftermath of Downsizing", *Career Development International*, 2 (6), 278-86.
2. Barbara Davison , (2002 ), "The Difference Between Rightsizing and Wrongsizing", *The Journal of Business Strategy*, 23(4), 31-5 .
3. Cameron, K. S. (1994), "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management*, 33(2),189-211.
4. Carbery, R. and Garavan, T.N. (2004), "Organisational Restructuring and Downsizing: Issues Related to Learning, Training and Employability of Survivor", *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 488-522.
5. Cascio, W. F. (1993), "Downsizing: What do We Know? What have We Learned?", *Academy of Management Executive*, 7(1), 95-104.
6. De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A. and Bergmann, T. J. (2004), "Announced layoffs: their Effect on Corporate Financial Performance", *Human Resource Management*, 33(4), 509-30.
7. Freeman, S. J. (1994), "Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management*, 33(2), 213-238.
8. Gandolf, F. (2008), "Downsizing Executioners and Experience of Executin Downsizing", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge 13,1 : ABI/Inform Global, 13(4), 111-123.
9. Gandolf, F. (2008), "HR Stra Tegies That Can Take the Sting Out of Downsizing-Related Layoffs", *Business Journal Online*, 57(12), 1625-1597.
10. Gandolfi, F. (2006), "Corporate Downsizing Demystified: a Scholarly Analysis of a Business Phenomenon", Press, Hyderabad, India: ICFAI University.
11. Heenan, D. (1989), "The Downside of Downsizing", *The Journal of Business Strategy*, 50, 11-50.
12. Jaewon, Lee and Corbett, J. Martin (2006 )," The Impact of Downsizing on Employees' Affective Commitmen", *Journal of Managerial Psychology* , 21(3), 176-199.
13. Kenneth Levitt, Terry Wilson , Edna Gilligan (2008 ), "Corporate Downsizing: An Examination of the Survivors", *Journal of Global Business Issues*, 11(4), 206-220.



14. Dewettinck, Koen and Dirk Buyens (2002), "Downsizing: Employee Threat or Opportunity? An Empirical Study on External and Internal Reorientation Practices in Belgian Companies", *24(4)*, 389-402.
15. Mathys, N. and Burack, E. (1993), "Strategic Downsizing: Human Resource Planning Approaches", *Human Resource Planning*, *16(4)*, 300-307.
16. Mone, M. A. (1994), "Relationships Between Self-Concepts, Aspirations, Emotional Responses, and Intent to leave a Downsizing Organization", *Human Resource Management*, *33(2)*, 281-98.
17. Nantaporn, Makawatsakul and Brian, H. Kleiner (2003), "The Effect of Downsizing on Morale and Attrition", *Management Research News*, *26(2)*, 23-28.
18. Appelbaum; Steven H. Patton, Eric and Shapiro Barbara, (2003), "The Early Retirement Incentive Program: A Downsizing Strategy", *Journal of European Industrial Training*, *27(1)*, 22-35.
19. Steven H. Appelbaum, Eric Patton, (2002), "Downsizing the University: Bonne Chance", *International Journal of Educational Management*, *16(3)*, 126-136.
20. Tomasko, R.M. (1991), "Downsizing: layoffs and Alternatives to layoffs", *Compensation and Benefits Review*, *26(4)*, 129-140.
21. Glenn, William M. (2005), "Downsizing or Wongsizing?" *Don Mills*: *21(2)*, 84, 2.