

تاریخ ۱۴۰۵/۰۱/۳۰

شماره ۰۱/ف/۱۴۰۵۰۰۳

پیوست دارد



انجمن مدیریت سبز ایران
Iranian Green Management Society



انجمن مدیریت سبز ایران

روسای محترم اتاقهای بازرگانی سراسر کشور

موضوع: سند تحلیلی و اقماعی:

«اجتناب از تعدیل و اخراج منابع انسانی»

پویش مدیریتی و اقتصادی صیانت از بنگاههای اقتصادی در دوران جنگ و پسا جنگ

با سلام و احترام

با سپاس از اهتمام آن اتاق محترم در جهت پشتیبانی از توسعه پایدار و سرمایه‌گذاری انسانی در بخش خصوصی، احتراماً به استحضار می‌رساند در شرایطی که بسیاری از بنگاههای اقتصادی کشور با رکود فروش، نوسانات اقتصادی و کاهش ظرفیت تولید مواجه هستند، برخی از آنها ناگزیر به تصمیمات فوری از جمله «تعدیل و اخراج منابع انسانی» می‌شوند.

این در حالی است که بررسی‌های میدانی، تجربه‌های بین‌المللی و داده‌های اقتصادی (به پیوست تقدیم شده‌است) نشان می‌دهد «تعدیل منابع انسانی» نه تنها راه‌حل مؤثر برای کاهش هزینه‌ها نیست، بلکه در بلندمدت موجب تضعیف توان تولید، فرار سرمایه انسانی، کاهش برند کارفرمایی و افت اعتماد اجتماعی به بخش خصوصی می‌شود.

از آنجا که منابع انسانی، سرمایه‌ی اصلی تولید ملی است و آسیب به آن می‌تواند منجر به افزایش بیکاری، فشار بر ساختارهای حمایتی، کاهش قدرت خرید خانوارها و تضعیف اقتصاد داخلی شود، پیشنهاد می‌گردد آن اتاق بازرگانی محترم با همراهی تشکلهای تخصصی، انجمن‌های کارفرمایی و نهادهای مسئول، نسبت به توسعه «سیاست ملی ضد تعدیل منابع انسانی» که پیش‌نویس آن به پیوست تقدیم شده‌است در بنگاههای اقتصادی کشور اقدام نماید. اهداف این سیاست می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- حمایت از پایداری اشتغال. در بخش خصوصی و تعهد به حفظ منابع انسانی در دوران رکود.
- ترویج رویکردهای جایگزین تعدیل. نظیر کاهش ساعات کاری، بازآرایی وظایف، استفاده از مرخصی توافقی، آموزش مهارت‌های جدید و راه‌اندازی پروژه‌های نوآورانه.
- ایجاد مشوق‌های مالیاتی و بیمه‌ای. برای شرکتهایی که از تعدیل نیرو خودداری کرده‌اند.
- تقویت برند ملی کارفرمایی ایران. مبتنی بر مسئولیت اجتماعی، وفاداری سازمانی و سرمایه انسانی.
- تشویق سازمان‌ها به گزارش‌دهی سالانه در زمینه پایداری اشتغال و رعایت عدالت نیروی کار.

همچنین پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای تخصصی متشکل از نمایندگان اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی، معاونت علمی و فناوری، اتاق بازرگانی استان و نمایندگان جامعه مدیران سرمایه انسانی تشکیل گردد تا «چارچوب اجرایی این سیاست» را مشخص و به دولت و بخش خصوصی ارائه نماید. اکنون بیش از هر زمان دیگر، کشور ما به نگاه انسانی، هوشمند و آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی نیاز دارد. باور ما این است که «حفظ منابع انسانی، حفظ آینده‌ی اقتصاد ایران است.»

با سپاس

رییس انجمن

محمد حسن امامی

تهران، سهروردی شمالی، بالاتر از میدان پالیزی، کوچه موزه، پلاک ۱۵، واحد ۴

www.iran-gma.com | www.isgm.ir | info@iran-gma.com

تلفن: ۸۸۵۱۵۴۲۱ | ۸۸۵۱۵۳۲۸ | ۸۸۵۱۵۵۲۶

فکس: ۸۸۷۶۳۶۵۷ | واتس‌آپ: ۰۹۳۷۰۸۹۳۶۰۳



بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران



با هدف صیانت از زیرساخت‌های اقتصادی،
اجتماعی و صنایع کشور

پویش مدیریتی و اقتصادی

در مواجهه با،

تعدیل و اخراج کارکنان در صنایع

در دوران جنگ و پسا جنگ

- ✓ «پویش ملی نه به اخراج و تعدیل منابع انسانی» تلاشی است برای بازتعریف نگاه سازمان‌ها به کارکنان خود در دوران جنگ و پسا جنگ!
- ✓ داده‌ها و نمونه‌های جهانی نشان می‌دهد که اخراج کارکنان نه تنها هزینه‌ها را کاهش نمی‌دهد، بلکه هزینه‌های پنهان و آشکاری ایجاد می‌کند که چندین برابر بیشتر از نگهداشت کارکنان است!
- ✓ ازدست رفتن دانش سازمانی، افت کیفیت، کاهش فروش، افزایش ریسک عملیاتی و از بین رفتن تاب‌آوری صنعتی تنها بخشی از این پیامدهاست!
- ✓ اخراج کارکنان فقط یک تصمیم مدیریتی نیست؛ بلکه زنجیره‌ای است از اثر اجتماعی و خانوادگی. پشت هر کارمندی که حذف می‌شود، خانواده‌ای قرار دارد که امنیت، امید و آرامشش آسیب می‌بیند. **حفظ کارکنان = حفظ ثبات اجتماعی.**
- ✓ این پویش بر یک اصل ساده و استراتژیک تاکید دارد:
 - اگر هدف کاهش هزینه است، ارزان‌ترین راه، نگهداشت کارکنان است؛ نه حذف آن.
 - امروز بیش از هر زمان دیگری، ثبات منابع انسانی مساوی است با ثبات اقتصادی، صنعتی و اجتماعی

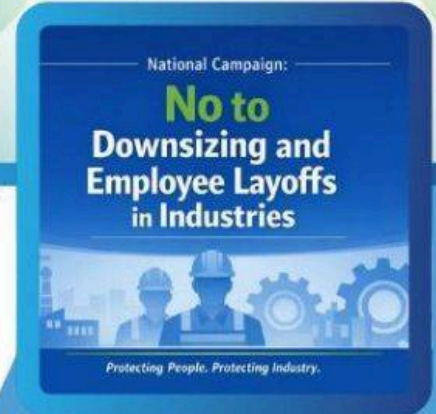
“با هم می‌مانیم؛ با هم می‌سازیم”

دعوت نامه

بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران و انجمن مدیریت سبز ایران، در پاسخ به ضرورت بازنگری رویکرد سازمان‌ها نسبت به منابع انسانی و افزایش نگرانی‌ها درباره تعدیل و اخراج کارکنان، سندی تهیه کرده‌اند که هم‌اکنون در وبسایت انجمن مدیریت سبز ایران منتشر شده است.
از شما دعوت می‌شود با مطالعه این سند، به این پویش ملی بپیوندید و همراه ما در تقویت فرهنگ حفظ و توانمندسازی سرمایه انسانی باشید.



Today, through
workforce downsizing,
we lose tomorrow.



Preserve People;
Protect the Future

سند تحلیلی و اقماعی،

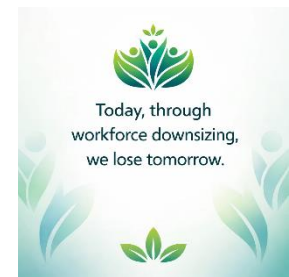
پویش مدیریتی و اقتصادی در مواجهه با تعدیل و اخراج کارکنان در صنایع

«با هم می مانیم؛ با هم می سازیم»

مقدمه

پویش مدیریتی «نه به تعدیل و اخراج کارکنان» نه تنها یک رویکرد انسانی به مدیریت منابع انسانی است، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای پایداری و رشد اقتصادی بلندمدت کشور و بنگاه‌های اقتصادی محسوب می‌شود. دلایل اهمیت این پویش عبارتند از:

۱. **حفظ سرمایه انسانی و دانش سازمانی:** کارکنان، به‌ویژه افراد باتجربه، دانش، مهارت و خلاقیت ارزشمندی را به سازمان‌ها می‌آورند. اخراج این افراد به معنای از دست دادن این سرمایه گران‌بها و تحمیل هزینه‌های سنگین برای جایگزینی و آموزش نیروهای جدید است. حفظ کارکنان باعث تداوم دانش سازمانی و جلوگیری از وقفه‌های عملیاتی می‌شود.



۲. **افزایش وفاداری و انگیزه کارکنان:** سازمان‌هایی که به کارکنان خود اهمیت می‌دهند و در شرایط سخت آن‌ها را حفظ می‌کنند، وفاداری و انگیزه بیشتری در میان نیروی کار خود ایجاد می‌کنند. این وفاداری به نوبه خود منجر به افزایش بهره‌وری، تعهد به اهداف سازمان و کاهش نرخ خروج کارکنان می‌شود.

۳. **تقویت برند کارفرمایی و جذب استعدادها:** شهرت یک سازمان به عنوان کارفرمایی که به کارکنان خود اهمیت می‌دهد، یک مزیت رقابتی بزرگ در جذب بهترین استعدادها ایجاد می‌کند. در مقابل، اخراج‌های دسته‌جمعی می‌تواند به وجهه سازمان لطمه زده و جذب نیروهای مستعد را در آینده دشوار سازد.

۴. **کاهش هزینه‌های بلندمدت:** اگرچه تعدیل نیرو ممکن است در کوتاه‌مدت به کاهش هزینه‌ها منجر شود، اما در بلندمدت، هزینه‌های ناشی از کاهش بهره‌وری، از دست دادن دانش، هزینه‌های حقوقی، جریمه‌ها و هزینه‌های جذب و آموزش نیروهای جدید می‌تواند بسیار بیشتر باشد.

۵. **کمک به ثبات اقتصادی و اجتماعی:** اخراج گسترده کارکنان می‌تواند منجر به افزایش بیکاری، کاهش قدرت خرید مردم و در نتیجه رکود اقتصادی شود. حمایت از اشتغال و حفظ نیروی کار به ثبات اقتصادی و اجتماعی جامعه کمک شایانی می‌کند و از فشار بر سیستم‌های حمایتی دولت می‌کاهد.

۶. نوآوری و رشد پایدار: محیط کاری امن و باثبات، کارکنان را تشویق به ریسک‌پذیری، ارائه ایده‌های نوآورانه و تلاش برای رشد و توسعه سازمان می‌کند. ترس از دست دادن شغل می‌تواند خلاقیت را سرکوب کرده و مانع نوآوری شود.

۷. مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها: بنگاه‌های اقتصادی نقشی حیاتی در جامعه ایفا می‌کنند و فراتر از سودآوری، مسئولیت‌های اجتماعی نیز بر عهده دارند. حفظ اشتغال و حمایت از معیشت کارکنان یکی از مهم‌ترین ابعاد مسئولیت اجتماعی بنگاه‌ها است.

در نهایت، پویش «نه به تعدیل و اخراج کارکنان» بر این اصل تأکید دارد که انسان‌ها ارزشمندترین دارایی یک سازمان هستند و سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها، بهترین راه برای تضمین آینده‌ای روشن و پایدار برای بنگاه‌های اقتصادی و کل جامعه است.

یادآوری و تکرار این واقعیت که در سال‌های اخیر، کسب‌وکارها تحت فشارهای اقتصادی، نوسانات بازار و عدم قطعیت‌های محیطی قرار گرفته‌اند، این گزاره را طبیعی جلوه می‌دهد:

"مدیران برای کنترل هزینه‌ها حق دارند تا به اولین راه‌حل (ظاهراً ساده) فکر کنند: تعدیل نیرو."

اما تجربه جهانی و داخلی نشان می‌دهد که تعدیل منابع انسانی، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کم کند، در بلندمدت یکی از پرهزینه‌ترین و آسیب‌زننده‌ترین تصمیمات مدیریتی است. پویش مدیریتی و اقتصادی «نه به تعدیل و اخراج کارکنان» بر یک حقیقت اساسی تأکید دارد: هیچ سرمایه‌ای در سازمان ارزشمندتر از انسان‌ها، تجربه‌ها، روابط، دانش و انگیزه آن‌ها نیست. این رویکرد نه تنها یک نگاه انسانی و اخلاقی است، بلکه یک ضرورت برای آینده اقتصاد کشور و پایداری بنگاه‌های اقتصادی محسوب می‌شود. کشورهایی که توانسته‌اند در بحران‌ها تاب‌آوری خود را حفظ کنند، عمدتاً بر مدل‌هایی تکیه کرده‌اند که «اشتغال، دانش و مهارت» را حفظ و تقویت می‌کند.

چند دلیل کلیدی این ضرورت عبارت‌اند از: ۱- حفظ اشتغال، یعنی حفظ موتور محرک اقتصاد ملی. ۲- کاهش اخراج‌ها، یعنی جلوگیری از تضعیف قدرت خرید مردم و جلوگیری از رکود. ۳- ثبات منابع انسانی، یعنی حفظ دانش سازمانی و جلوگیری از هزینه‌های سنگین آموزش دوباره. ۴- پرهیز از اخراج، یعنی تقویت برند کارفرمایی و افزایش وفاداری کارکنان. ۵- مدیریت بدون اخراج، یعنی انتخاب راه‌های حرفه‌ای‌تر، پایدارتر و مسئولانه‌تر برای عبور از بحران. به همین دلیل، پویش «نه به تعدیل» فقط یک شعار نیست؛ یک «استراتژی ملی و سازمانی برای آینده‌سازی» است.

نمونه مستند از تجربه‌های بین‌المللی

تجربه‌های تاریخی در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که تعدیل گسترده منابع انسانی، به‌ویژه در دوره‌های بحران اقتصادی، جنگ یا بازسازی پس از جنگ، اغلب به تشدید رکود، کاهش تقاضای داخلی، بی‌ثباتی اجتماعی و حتی بحران‌های سیاسی منجر شده است.

در ادامه، ده نمونه از این تجربه‌ها ارائه می‌شود که نشان می‌دهد تصمیم‌های کوتاه‌مدت در حوزه کاهش نیروی کار چگونه می‌تواند پیامدهای بلندمدت برای اقتصاد و جامعه داشته باشد.

۱. آلمان پس از جنگ جهانی اول (۱۹۱۸-۱۹۲۳)

پس از پایان جنگ جهانی اول، آلمان با بازگشت میلیون‌ها سرباز و تعطیلی صنایع نظامی با شوک شدید بازار کار روبه‌رو شد.

- حدود "۸ میلیون سرباز" به جامعه بازگشتند و باید جذب بازار کار می‌شدند.
- همزمان صنایع جنگی کوچک شد و صدها هزار شغل از بین رفت.
- در سال ۱۹۲۳ نرخ بیکاری به حدود ۲۳٪ رسید.
- تورم شدید (Hyperinflation) باعث شد ارزش مارک آلمان تقریباً نابود شود؛ قیمت‌ها در سال ۱۹۲۳ تا میلیاردها برابر افزایش یافت.
- کاهش اشتغال و درآمد خانوارها به بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی گسترده منجر شد.

نتیجه: بیکاری گسترده و فروپاشی قدرت خرید، یکی از عوامل مهم بحران اقتصادی و بی‌ثباتی سیاسی در آلمان دهه ۱۹۲۰ شد.

۲. ایالات متحده پس از جنگ جهانی دوم (۱۹۴۵-۱۹۴۷)

در پایان جنگ جهانی دوم، آمریکا با موج بزرگ خروج نیروهای نظامی و کاهش تولید نظامی مواجه شد.

- حدود ۱۲ میلیون سرباز آمریکایی از جنگ بازگشتند.
- بین سال‌های ۱۹۴۵ تا ۱۹۴۶ حدود ۱۰ میلیون شغل نظامی و صنعتی مرتبط با جنگ حذف شد.
- در سال ۱۹۴۶ نگرانی جدی درباره افزایش بیکاری وجود داشت و نرخ بیکاری به حدود ۳.۹٪ رسید که برای اقتصاد جنگی آمریکا شوک محسوب می‌شد.
- در برخی صنایع نظامی، اشتغال تا ۶۰٪ کاهش یافت.

اگرچه برنامه‌هایی مانند GI Bill (آموزش و حمایت از سربازان) کمک کرد بحران کنترل شود، اما بسیاری از اقتصاددانان معتقدند بدون این برنامه‌ها، موج بیکاری می‌توانست اقتصاد آمریکا را وارد رکود شدید کند.

۳. اتحاد جماهیر شوروی پس از جنگ جهانی دوم

جنگ جهانی دوم خسارت عظیمی به اقتصاد شوروی وارد کرد.

- حدود ۲۷ میلیون نفر کشته شدند.
- بیش از ۳۲ هزار کارخانه و ۷۰ هزار روستا نابود شد.

- پس از جنگ، بسیاری از صنایع نظامی تعطیل شدند و تغییر ساختار اقتصادی باعث کاهش اشتغال در برخی مناطق صنعتی شد.

- تولید صنعتی در برخی مناطق در سال‌های ابتدایی پس از جنگ تا ۴۰٪ کاهش یافت.

این وضعیت باعث شد دولت شوروی مجبور شود برنامه‌های بزرگ بازسازی و اشتغال دولتی ایجاد کند تا از بیکاری گسترده جلوگیری کند.

۴. عراق پس از جنگ ۲۰۰۳

یکی از مثال‌های بسیار واضح در دنیای معاصر، تصمیم برای انحلال ارتش عراق پس از حمله آمریکا در سال ۲۰۰۳ بود.

- حدود ۴۰۰ هزار نظامی ارتش عراق یکباره شغل خود را از دست دادند.

- علاوه بر آن، حدود ۵۰۰ هزار کارمند دولتی مرتبط با حزب بعث نیز از کار برکنار شدند.

- در مجموع بیش از ۹۰۰ هزار نفر از بازار کار حذف شدند.

- نرخ بیکاری در برخی مناطق عراق به ۳۰ تا ۴۰٪ رسید.

نتیجه: بسیاری از تحلیلگران امنیتی معتقدند این موج بیکاری یکی از عوامل مهم بی‌ثباتی امنیتی، افزایش شورش‌ها و رشد گروه‌های مسلح در سال‌های بعد بود.

۵. یوگسلاوی پس از جنگ‌های دهه ۱۹۹۰

پس از جنگ‌های داخلی یوگسلاوی و فروپاشی اقتصاد دولتی:

- در برخی کشورها مانند بوسنی، نرخ بیکاری به ۴۰٪ تا ۴۵٪ رسید.

- تولید صنعتی بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۱۹۹۵ بیش از ۶۰٪ کاهش یافت.

- میلیون‌ها نفر از بازار کار خارج شدند یا مهاجرت کردند.

این وضعیت باعث شد بازسازی اقتصادی این کشورها بیش از یک دهه طول بکشد.

۶. بحران مالی آسیای شرقی (۱۹۹۷)

در کشورهایی مانند کره جنوبی، اندونزی و تایلند، بسیاری از شرکت‌ها برای بقا به تعدیل گسترده نیرو روی آوردند. در اندونزی نرخ بیکاری به بیش از ۲۰ درصد رسید و تولید ناخالص داخلی کشور در سال ۱۹۹۸ حدود ۱۳ درصد کاهش یافت. این بحران میلیون‌ها نفر را به زیر خط فقر برد.

۷. یونان در بحران بدهی اروپا (۲۰۱۰-۲۰۱۵)

در نتیجه سیاست‌های ریاضتی و تعدیل گسترده در بخش دولتی و خصوصی، نرخ بیکاری یونان در سال ۲۰۱۳ به حدود ۲۷ درصد رسید. بیکاری جوانان حتی از ۵۰ درصد فراتر رفت و اقتصاد کشور طی چند سال حدود ۲۵ درصد کوچک‌تر شد.

۸. اسپانیا پس از بحران مالی جهانی (۲۰۰۸)

با ترکیدن حباب مسکن و تعدیل گسترده نیرو در بخش ساخت‌وساز، نرخ بیکاری اسپانیا تا سال ۲۰۱۳ به حدود ۲۶ درصد رسید. بیش از ۳ میلیون شغل در فاصله چند سال از بین رفت و اقتصاد کشور وارد رکود طولانی شد.

۹. آرژانتین در بحران اقتصادی ۲۰۰۱

ورشکستگی گسترده شرکت‌ها و تعطیلی کارخانه‌ها موجب شد نرخ بیکاری به حدود ۲۱ درصد برسد. تولید ناخالص داخلی در سال ۲۰۰۲ بیش از ۱۰ درصد کاهش یافت و فقر به بیش از نیمی از جمعیت کشور رسید.

۱۰. کشورهای اروپای شرقی در دوره گذار اقتصادی (دهه ۱۹۹۰)

در کشورهایی مانند لهستان، بلغارستان و رومانی، خصوصی‌سازی سریع و تعطیلی صنایع دولتی موجب بیکاری گسترده شد. در برخی مناطق صنعتی نرخ بیکاری به بیش از ۲۰ درصد رسید و بازسازی بازار کار سال‌ها طول کشید.

۱۱. بوسنی و هرزگوین پس از جنگ بالکان (دهه ۱۹۹۰)

پس از پایان جنگ، تخریب زیرساخت‌ها و تعطیلی صنایع موجب شد نرخ بیکاری در برخی سال‌ها به بیش از ۴۰ درصد برسد. بازسازی اقتصادی و ایجاد اشتغال پایدار بیش از یک دهه زمان برد.

بررسی این تجربه‌ها نشان می‌دهد که تعدیل گسترده منابع انسانی، اگرچه ممکن است در کوتاه‌مدت به‌عنوان راهکاری برای کاهش هزینه‌ها مطرح شود، اما در بسیاری از موارد به پیامدهایی چون افزایش بیکاری، کاهش تقاضای داخلی، رکود اقتصادی و بی‌ثباتی اجتماعی منجر شده است. از این رو بسیاری از اقتصاددانان و سیاست‌گذاران امروزی بر این باورند که در شرایط بحران، سیاست‌های حفظ اشتغال و حمایت از منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در حفظ ثبات اقتصادی و اجتماعی ایفا کند. تعدیل گسترده منابع انسانی در دوره‌های بحران و جنگ می‌تواند:

- نرخ بیکاری را تا ۳۰-۴۰٪ افزایش دهد
- تولید صنعتی را تا ۴۰-۶۰٪ کاهش دهد
- موجب کاهش شدید تقاضای داخلی و رکود اقتصادی شود و بی‌ثباتی اجتماعی و امنیتی ایجاد کند. به همین دلیل بسیاری از اقتصاددانان امروز توصیه می‌کنند که در دوره‌های بحران، حفظ اشتغال و سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین سیاست‌های اقتصادی باشد.

«تعدیل کمتر، توان بیشتر»

جلسه هیئت مدیره جهت تعدیل و اخراج کارکنان

جناب مدیر عامل و اعضای محترم هیئت مدیره اجازه دهید «موضوع تعدیل و اخراج کارکنان سازمان نه صرفاً از زاویه اجتماعی، بلکه کاملاً مالی و ریسک عملیاتی نگاه کنیم. داده‌ها نشان می‌دهد اخراج نیرو در صنایع ایران، هزینه‌ای بین ۲ تا ۶ برابر بیشتر از نگهداشت دارد.» اخراج منابع انسانی = افزایش هزینه = کاهش سود = افزایش ریسک = کاهش تاب‌آوری بنگاه. چراکه این موضوع «مسئله انسانی» نیست، بلکه «مسئله مالی و ریسک مدیریتی» است.



Preserve Today's HR,
Protect the Future of Organization

الف) هزینه مستقیم خروج هر منابع انسانی (Concrete Costs). (اعداد مبتنی بر میانگین صنایع ایران + مطالعات بین‌المللی تطبیق شده)

- جایگزینی هر نیروی ماهر = ۳ تا ۵ برابر حقوق ماهانه اوست. که این هزینه‌ها شامل:

- هزینه جذب و آگهی
- مصاحبه و ارزیابی
- آموزش اولیه (میانگین ۳ ماه)
- افت بهره‌وری در ۶ ماه اول
- خطای عملیاتی نیروی تازه‌وارد

مثال عددی واقعی برای یک نیروی ۲۰ میلیون تومانی: - هزینه خروج = ۹۰ تا ۱۳۰ میلیون تومان برای هر نفر. اگر شرکت ۲۰ نفر را تعدیل کند: - هزینه پنهان = ۱.۸ تا ۲.۶ میلیارد تومان. این اعداد قابل انکار نیستند.

ب) اثر بر هزینه‌های بیمه، HSE و محیط زیست

- کاهش نیرو → افزایش خطا → افزایش حوادث
- افزایش نرخ بیمه مسئولیت
- توقف خطوط تولید
- افزایش ضایعات
- افزایش مصرف انرژی و مواد اولیه

میانگین افزایش هزینه حوادث پس از تعدیل نیرو:

- ۱۷٪ افزایش خطای انسانی
- ۵ تا ۱۲٪ افزایش ضایعات خط تولید
- ۱۰٪ افزایش مصرف انرژی

ج) اثر بر مشتری و درآمد. طبق داده‌های ۲۰ ساله صنایع:

- هر ۱۰٪ کاهش رضایت کارکنان → ۴٪ کاهش کیفیت → ۳٪ کاهش فروش سالانه
- اگر فروش شرکت ۱۰۰ میلیارد باشد:
- کف ضرر: ۳ میلیارد تومان در سال
- تعدیل نیرو = کاهش کیفیت = کاهش فروش

۳) ریسک استراتژیک که مدیران عامل حتماً باید آن توجه کنند

الف) ریسک ناپایداری در بحران

اخراج نیرو یعنی:

- از دست رفتن توان واکنش در شرایط جنگ/تحریم/قطعی/ارزش بازار
- کاهش سرعت بازیابی سیستم
- افزایش وابستگی به پیمانکاران گران‌قیمت

نیروی متخصص مانند یک «ژن صنعتی» است؛ حذف آن یعنی حذف حافظه سازمان.

ب) ریسک خروج دانش (Knowledge Drain Risk)

از دست رفتن ۱۰ نفر نیروی باتجربه = - ۱۵ تا ۲۵ سال تجربه صنعتی که غیرقابل خریداری است.

دولت نمی‌تواند تجربه فنی ۲۰ ساله را برگرداند.

ج) افزایش وابستگی به نیروهای غیرماهر

تجربه صنایع ایران نشان داده:

- نیروی تازه‌کار ۶ ماه اول ۲.۴ برابر بیشتر از افراد باتجربه خطا می‌کند
- احتمال خرابی تجهیزات ۱۶٪ افزایش می‌یابد

- MTBF تجهیزات کاهش محسوس دارد

این‌ها برای شما مدیرعامل محترم کاملاً ملموس است.

۴) پاسخ به این پرسش آیا «این مشکل دولت نیست؛ من سال‌ها بیمه داده‌ام برای چنین روزی؟»

«بله درست است که دولت مسئول حمایت اجتماعی است، اما تجربه صنعت نشان داده هزینه‌های ناشی از خروج نیرو دوباره دقیقاً به داخل بنگاه برمی‌گردد و دولت نمی‌تواند این هزینه‌ها را برای شرکت جبران کند. دولت فقط نیروی بیکار را پوشش می‌دهد؛ اما:

- کاهش کیفیت تولید
- افت بهره‌وری
- افزایش ریسک محیط زیستی
- هزینه جایگزینی
- افت فروش

این‌ها همه مستقیماً در صورت‌های مالی شرکت دیده می‌شود و هیچ نهادی آنها را جبران نمی‌کند.» این پاسخ، مستقیماً به «ترازنامه» برمی‌گرداند.

۵) سه دلیل نهایی نه به اخراج و تعدیل منابع انسانی

- اخراج = افزایش هزینه، نه کاهش آن . میانگین ۲-۶ برابر بیشتر از نگهداشت نیرو.
 - اخراج = کاهش کیفیت و فروش . عدد ثابت صنایع: هر ۱۰٪ کاهش رضایت و امنیت شغلی → ۳٪ کاهش فروش.
 - اخراج = کاهش تاب‌آوری صنعتی در جنگ و بحران . هیچ دارایی دیگری نمی‌تواند جای «تجربه و مهارت» را پر کند.
- «اگر هدف ما کاهش هزینه است، تجربه نشان می‌دهد که ارزان‌ترین راه، نگهداشت نیروست نه اخراج. اخراج نیرو هزینه را کاهش نمی‌دهد؛ هزینه را جابه‌جا می‌کند و دوباره با شدت بیشتر به شرکت برمی‌گرداند.»

گفتگوها و مباحث درون جلسه هیئت مدیره جهت تعدیل و اخراج کارکنان

مدیرعامل، "شرکت در حال ورشکستگی است، فروش ندارم، تولید نمیتوانم داشته باشم، چگونه شما می‌گویید که تعدیل یا اخراج نکن؟! "

مدیر منابع انسانی شرکت: «تعدیل نیرو ممکن است در کوتاه‌مدت فشار هزینه‌ای را کم کند، اما مطالعات و تجربه شرکت‌های ایرانی و جهانی نشان می‌دهد که این تصمیم در میان‌مدت باعث کاهش بهره‌وری، فرار استعدادها، توقف فروش آینده، افزایش هزینه جذب و آموزش نیروهای جدید و آسیب به برند کارفرمایی می‌شود. امروز اگر منابع انسانی را از دست بدهیم، فردا توان تولید، توسعه محصول، بازاریابی و حتی جذب مشتری را از دست می‌دهیم. پیش از رفتن سراغ تعدیل، باید همه مسیرهای کاهش هزینه، افزایش بهره‌وری و بازاریابی تیم را بررسی کنیم، چون حفظ نیروهای کلیدی خود یک سرمایه‌گذاری است.» اگر اجازه دهید گفتگوی خود را با منطق مالی و عددی ادامه دهیم: هزینه واقعی تعدیل نیرو بیشتر از حقوق فعلی آنهاست. هزینه‌ها شامل:

- هزینه حقوق و مزایای پایان خدمت
- هزینه جذب نیروهای جدید بعداً
- هزینه آموزش و انتقال دانش
- کاهش سرعت اجرای پروژه‌ها
- آسیب به انگیزه نیروهای باقی‌مانده
- کاهش کیفیت محصول یا خدمت
- از دست دادن نیرو = از دست دادن ظرفیت فروش آینده

حتی اگر امروز فروش نیست، فردا با تیم ضعیف اصلاً امکان جهش وجود ندارد.

- تعدیل گسترده باعث کاهش وفاداری و افزایش خروج داوطلبانه نیروهای خوب می‌شود.
- هزینه نگهداشت نیروهای کلیدی بسیار کمتر از پیدا کردن جایگزین برای آنهاست.

این استدلال‌ها از محتواهای موجود در فایل «پویش نه به اخراج و تعدیل منابع انسانی» نیز برداشت می‌شوند (حفظ سرمایه انسانی، برند کارفرمایی، وفاداری کارکنان، رشد پایدار، و مسئولیت اجتماعی).

آقای مدیر منابع انسانی «تولید ندارم؛ فروش ندارم» متوجه هستید؟!

«دقیقاً در زمانی که فروش نداریم، منابع انسانی ارزشمندترین دارایی ماست. بدون تیم متخصص، حتی اگر فرصت بازار ایجاد شود، شرکت توان استفاده از آن را نخواهد داشت. تعدیل نیرو به جای حل بحران، ظرفیت بازیابی را از بین می‌برد. به جای حذف نیرو، باید آنها را به سمت کارهای زیر هدایت کنیم:

- توسعه محصول
- بازاریابی و فروش فعال
- دیجیتال سازی
- کاهش هزینه‌های عملیاتی
- آموزش مهارت‌های جدید
- پروژه‌های نوآوری و R&D»

این به معنی : «کم‌کاری» نیست؛ «بازآرایی» است.

آقای مدیرعامل حتی اگر حق با شما باشد و واقعا مجبور به تعدیل هستیم، اجازه دهید این سوال را مطرح کنیم: چه کسانی را تعدیل کنیم؟. هرگز نباید این افراد را تعدیل کرد:

- نیروهای کلیدی و فنی
- افراد با دانش انباشته غیرقابل جایگزین
- نیروهای فروش فعال
- افراد با سابقه خوب و ارزش افزوده بالا
- کارکنانی که هزینه جایگزینی‌شان بسیار زیاد است
- افراد مورد اعتماد سازمان

چه کسانی برای کاهش هزینه مناسب‌ترند؟ (این‌ها شاخص‌های جهانی HR هستند) افرادی که:

- عملکرد پایین و مداوم دارند
- رفتار سازمانی و انضباطی ضعیف دارند
- مهارت‌هایشان با مسیر آینده کسب‌وکار هم‌خوانی ندارد
- غیبت و عدم تعهد بالایی دارند
- نقش آن‌ها مستقیماً در ارزش‌افزایی آینده شرکت نیست
- کارشان قابل برون‌سپاری با هزینه کمتر است

شاخص‌های کمی برای انتخاب افراد قابل تعدیل:

- امتیاز عملکرد در ۱۲ ماه گذشته
- میزان ارزش افزایی مستقیم (output)
- هزینه جایگزینی
- میزان وابستگی سازمان به دانش فرد
- قابلیت جابه‌جایی فرد در نقش‌های دیگر
- سابقه انضباطی
- هزینه نسبت به ارزش

آقای مدیرعامل لطفا اجازه دهید قبل از هر اقدامی برای تعدیل یا اخراج موارد ذیل را در شرکت جاری کنیم:

اول همه گزینه‌های ارزان‌تر را امتحان کنیم، بعد سراغ تعدیل برویم!

- کاهش «ساعت کاری» به جای «نیروی کاری»
- مرخصی بدون حقوق توافقی
- اجرای پروژه‌های درآمدساز کوچک
- بازطراحی فرایندها برای افزایش بهره‌وری
- انتقال نیروها به بخش‌هایی با نیاز جدید
- فروش دارایی‌های غیرفعال شرکت
- برون‌سپاری موقت بخشی از فعالیت‌ها
- فریز استخدامی به جای تعدیل

تعدیل و اخراج کارکنان،

یک رویداد انسانی - خانوادگی - اجتماعی

تعدیل و اخراج کارکنان فقط یک تصمیم سازمانی نیست. بلکه یک رویداد انسانی، خانوادگی، اجتماعی است که بر لایه‌های عمیق‌تری اثرگذار است. مدیران معمولاً فقط «عدد هزینه» را می‌بینند، اما اثر واقعی در زندگی آدم‌ها، خانواده‌ها و حتی ثبات جامعه ظاهر می‌شود.

(۱) اثرات مستقیم بر خود فرد. وقتی فرد اخراج می‌شود: استرس شدید مالی (هزینه‌های اجاره، قسط، درمان، مدرسه...)، کاهش عزت‌نفس و بحران هویتی، بسیاری از افراد خود را با کارشان تعریف می‌کنند. افزایش اضطراب، افسردگی و احساس ناکامی، کاهش مهارت و دور شدن از بازار کار اگر بیکاری طولانی شود. افزایش احتمال مهاجرت اجباری. این موارد باعث می‌شود فرد نتواند در زمان بهبود بازار کار به سرعت بازگردد.

(۲) اثرات بر خانواده فرد. اخراج یک نفر، در واقع اخراج «یک خانواده» است. اختلال در بودجه خانواده و فشار شدید مالی، تنش‌های زناشویی ناشی از نگرانی مالی، تأثیر منفی روانی بر کودکان، کودکان تغییر رفتار والدین را کاملاً احساس می‌کنند. کاهش کیفیت تغذیه، آموزش و تفریح خانواده و احتمال آسیب‌های اجتماعی در خانواده‌های آسیب‌پذیر. به‌عنوان مثال، در پژوهش‌های جهانی، اخراج شغلی یکی از بزرگ‌ترین عوامل، اضطراب خانوادگی و کاهش رفاه کودکان معرفی شده است.

(۳) اثرات بر جامعه. این بخش مهم‌ترین پیام برای مدیرعامل است، چون اثرات کلان دارد:

افزایش نرخ بیکاری → کاهش قدرت خرید → کاهش فروش شرکت‌ها

یعنی تعدیل شما، فروش آینده خودتان را هم کاهش می‌دهد. افزایش فشار بر صندوق‌های اجتماعی، بیمه بیکاری، خدمات حمایتی، منابع ملی. کاهش اعتماد اجتماعی به بنگاه‌ها و سازمان‌ها. شرکت‌هایی که تعدیل گسترده می‌کنند، در جذب نیروی متخصص دچار بحران اعتماد می‌شوند. رشد آسیب‌های اجتماعی مانند: مهاجرت نیروی متخصص، افزایش کارهای غیررسمی و بی‌کیفیت، افزایش آسیب‌پذیری اقتصادی طبقه متوسط، کاهش نوآوری در سطح کشور، چون منابع انسانی متخصص اولین قربانی تعدیل‌هاست.

(۴) پیامدهای اقتصادی به‌ظاهر پنهان اما جدی. اگر می‌خواهید مدیرعامل را قانع کنید، این بخش کلیدی است: تعدیل گسترده در شرکت‌ها = کاهش تقاضای بازار = رکود عمیق‌تر اقتصاد، هر نفر بیکار، به‌طور متوسط ۳ نفر دیگر را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد (خانواده + اقتصاد محلی)، کاهش روحیه عمومی در جامعه و محل‌های کار. گر یک شرکت تعدیل کند، کارکنان شرکت‌های دیگر هم احساس ناامنی می‌کنند.

۵) پیامدهای برند کارفرمایی برای شرکت. این مورد برای مدیرعامل مهم است: در آینده به‌سختی نیروی خوب جذب می‌کنند، هزینه جذبشان تا ۵ برابر افزایش می‌یابد، پرستیژ داخلی‌شان پایین می‌آید، مشتریان نیز به شرکت بی‌ثبات اعتماد نمی‌کنند، اینها «پنهان» هستند، اما هزینه واقعی‌شان بسیار سنگین است. «تعدیل منابع انسانی راه‌حل کوتاه‌مدتی است که مسائل بلندمدت و سنگین‌تری برای شرکت، جامعه و حتی اقتصاد کشور ایجاد می‌کند. هیچ کشوری و هیچ شرکتی با اخراج نیرو رشد نکرده است.»