

سلمان رضوان‌جو

تعدیل نیرو و چالش‌های پیش رو

هنوز مشخص نیست که وضعیت بحران اقتصادی به کجا خواهد رسید، اما برای کارفرمایانی که در این وضعیت با مسوولیت دشوار تعدیل نیروهایشان روبه‌رو هستند، این مساله ابعادی فراتر از یک پیچیدگی اقتصادی صرف دارد.

اگر بحران اقتصادی اخیر زودتر از آنچه پیش‌بینی شده است کنترل شود، نتایج تعدیل نیروی زود هنگام برای شرکت‌ها فاجعه بار است، اما اگر تعداد نیروها به موقع کاهش نیابد و بحران اقتصادی ادامه پیدا کند، کارمندان جزء هر شرکت بیشترین ضربه را خواهند دید. در هر دو حالت، تعدیل نیرو راهی ناگزیر است که بر روحیه کارمندانی که در شرکت باقی می‌مانند نیز به شدت تاثیر خواهد گذاشت.

برخی شرکت‌ها به جای تعدیل نیرو از راه‌های دیگری برای کنترل مشکلات استفاده می‌کنند. مثلا طرح‌هایی برای بازنشستگی زود هنگام یا کاهش دستمزد یا قطع فرآیند استخدام به طور کامل یا کاهش ساعات کاری یا حذف سفرهای کاری، به کار گرفته می‌شوند. حقوق و مزایای کارمندان نیز مثل طرح‌هایی چون طرح ۴۰۱ (K) (طرح صندوق پس انداز بازنشستگی در ایالات متحده) دستخوش تغییر می‌شوند.

یکی از استادان رشته مدیریت دانشگاه وارتون، پیتز کاپلی که مدیریت مرکز منابع انسانی دانشگاه را نیز بر عهده دارد، می‌گوید:

استفاده از راه‌های جایگزین و خلاقانه به جای تعدیل نیرو در سال‌های دهه ۸۰ میلادی در جریان رکود اقتصادی رواج یافت، اما پس از آن کم‌کم به دست فراموشی سپرده شد. مدیران کم‌کم به این نتیجه رسیدند که اگر دستمزدها تا ۱۰ درصد کاهش یابند یا ساعات کاری کمتر شود، کارمندان نمونه شرکت را از دست خواهند داد. تصور آن‌ها بر این بود که در چنین شرایطی، کارمندان نمونه توسط شرکت‌های رقیب جذب خواهند شد.

اما به گفته کاپلی این حدس و گمان‌ها درست نبودند:

«این تصورات بر پایه چارچوب ذهنی مدیران بود و صادقانه بگویم، مدیران تصور می‌کنند که همه آدم‌ها مثل آن‌ها به قضایا نگاه می‌کنند. مدیران خودشان را به چشم «استعداد های سیار» می‌بینند که از شرکتی به شرکت دیگر در حال جابه‌جایی هستند. در عین حال، باور ندارند که کارمندان نمونه حاضر باشند برای کمک به امنیت شغلی همکارانشان به دریافت حقوق و مزایای کمتر یا کار در ساعات محدودتر رضایت دهند، زیرا خود مدیران حاضر به چنین کاری نیستند.»

کاپلی باز هم تاکید می‌کند که این تصورات مدیران احتمالا اشتباه است. خود مساله فداکاری کردن برای کمک به دیگر کارمندان باعث ایجاد روحیه مثبت و اتحاد میان کارکنان شرکت‌ها می‌شود.

علاوه بر این، کاپلی می‌گوید اگر اقتصاد در وضعیت فعلی باقی بماند یا اوضاع از این که هست بدتر شود نگرانی برای از دست دادن کارمندان مهم سازمان بی‌مورد است، زیرا فرصت‌های شغلی در جاهای دیگر نیز به همان اندازه محدود خواهد بود. او می‌پرسد:

«اگر کسی مجبور باشد بین کاهش ده درصدی حقوق خودش و اخراج ده درصد از همکارانش یکی را انتخاب کند، چطور ممکن است به اخراج دیگران رضایت بدهد؟»

کاپلی معتقد است که باید روی مشکلی که سازمان‌ها و شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند تمرکز کرد. مثلا اگر مدیر شرکت نگران است که با بهتر شدن اوضاع، گرفتار کمبود نیرو خواهد شد باید بداند که شرکت‌هایی که نیروی کارشان را حفظ می‌کنند در مقایسه با شرکت‌هایی که تعدیل نیروی عمده دارند، کمتر ضربه خواهند خورد.

چالش‌های تعدیل نیرو

هزینه‌های تعدیل نیرو بسیار فراتر از مساله کاهش روحیه کارمندان هستند. این هزینه‌ها هم بر دوش کسانی است که شغل‌شان را از دست داده‌اند و هم به کسانی که هنوز در شرکت به کار مشغولند ضربه خواهد زد. هزینه بیمه بیکاری افزایش پیدا می‌کند، بسته به وضعیت شرکت ممکن است نیاز به طرح‌های جبرانی و استفاده از خدمات خارج از شرکت مطرح شود که در شرایط رکودی به دلیل تقاضای فراوان، هزینه بالاتری هم دارند. کاپلی



لازم است شرکت‌ها تعادلی میان آنچه برای کارمندانشان مفید است و آنچه برای حفظ و بقای شرکت در شرایط سخت لازم است، پیدا کنند. برخی شرکت‌های کوچک ممکن است بتوانند راحت‌تر از دیگران در این شرایط عمل کنند، اما کاپلی می‌گوید که نوآوری در همه زمان‌ها و شرایط مفید است و اندازه و نوع خصوصی بودن یا نبودن شرکت فرقی در آن ایجاد نمی‌کند. ...

پرهیز از تعدیل نیرو به هر قیمت
تیم رات، مدیر شرکت مگاوات که یک شرکت تعمیر و بازتولید ماشین‌آلات کشاورزی در اسپرینگفیلد ایالت میسوری است، می‌گوید:
«وضعیت اقتصادی باعث شده است که همه ما گوش به زنگ باشیم. درست مثل بقیه افراد ما هم سعی داریم بفهمیم که وضعیت چقدر بدتر خواهد شد. در مقایسه با صنایع دیگر کشاورزی صنعت قدرتمندی است، اما در ماه ژوئن گذشته متوجه شدیم که با مشکلاتی روبه‌رو خواهیم شد. سعی داشتیم راهی پیدا کنیم که در آن به هر قیمت که شده از اخراج افراد پرهیز کنیم.»

مگاوات نسبت به دیگر شرکت‌های خصوصی دو مزیت عمده داشت. اول این که این شرکت ۲۵ سال قبل با دو شرکت دیگر ادغام شده بود که از زیرشاخه‌های شرکت اینترنشنال هاروستر بودند. در برخی موارد به جای اخراج کارمندان می‌شد آن‌ها را بر اساس مهارت‌ها و تخصص به شرکت‌های دیگر منتقل کرد.

دوم این که این شرکت در ماه اکتبر یک طرح «برنامه کار اشتراکی» را اجرا کرده بود که در آن کارکنان سه شیفت کاری ده ساعته در هفته داشتند تا بتوانند با مشکلات رکود اقتصادی روبه‌رو شوند. به این ترتیب هم کارکنان شغلشان را حفظ می‌کردند و هم این ۱۰ ساعت کاهش زمان کار در هفته باعث می‌شد مشمول قانون ایالتی برای دریافت کمک هزینه بیکاری باشند. در این قانون که در ایالت میسوری محل استقرار شرکت رسمیت دارد محدودیتی در دریافت کمک هزینه بیکاری برای افرادی که شغل نیمه‌وقت دارند، وجود ندارد. در چارچوب این برنامه شرکت‌ها می‌توانند از شدت صدمات و مشکلاتی که برای کارمندان پیش می‌آید بکاهند و مخصوصاً وقتی که امکان دارد افراد از یک ماه تا شش ماه دوره بیکاری سپری کنند. این شرکت بیمه درمانی کارمندان را تامین و با به‌تفاوت آنرا به شرکت‌های بیمه پرداخت می‌کند.

رات می‌گوید: «از دست دادن شغل مشکل بزرگی است، اما اگر در مدت زمانی که به دنبال کار دیگری می‌گردید، کمی پشتیبان داشته باشید، مساله فرق می‌کند. این برنامه بسیار مفید است.»

در پایان لازم است شرکت‌ها تعادلی میان آنچه برای کارمندانشان مفید است و آنچه برای حفظ و بقای شرکت در شرایط سخت لازم است، پیدا کنند. برخی شرکت‌های کوچک ممکن است بتوانند راحت‌تر از دیگران در این شرایط عمل کنند، اما کاپلی می‌گوید که نوآوری در همه زمان‌ها و شرایط مفید است و اندازه و نوع خصوصی بودن یا نبودن شرکت فرقی در آن ایجاد نمی‌کند.

او با اشاره به نمونه‌هایی مانند سیسکو سیستمز در سال ۲۰۰۱ می‌گوید که در فاصله میان رونق اقتصادی در عرصه فناوری و رویداد یازده سپتامبر این شرکت به کارمندان اجازه می‌داد به مرخصی‌های طولانی مدت چند ماهه بروند و در عین حال یک سوم حقوق معمول خود را دریافت کنند. اگرچه با یک سوم حقوق نمی‌شد زندگی را اداره کرد، اما میزان دریافتی آن‌ها به قدری بود که شرکت را ترک نکنند. به این ترتیب شرکت تا مدتی هم در ساعات کاری و هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌کرد و هم کسی را اخراج نکرده بود. /

تاکید می‌کند که اگر شرکت‌ها می‌توانند بدون تعدیل نیرو راهی برای کاهش هزینه‌ها پیدا کنند، باید دست به کار شوند. چون وقتی اوضاع اقتصادی بهبود یابد: «دوباره با هزینه جذب نیرو و راه‌اندازی مجدد کارها روبه‌رو نخواهند بود.»

از سوی دیگر، هیچ روشی مانند کاهش نیرو نمی‌تواند به طور موثر شاخ و برگ‌های زائد و بی‌حاصل شرکت را هرس کند! کاپلی می‌گوید اقتصاد بحرانی می‌تواند فرصتی باشد تا مدیران با مشکلات عملکردی کارمندان با سختگیرانه‌ترین ابزار ممکن مقابله کنند. اخراج کردن افراد کار بسیار مشکلی است، اما اگر بهانه قابل قبولی برای این کار وجود داشته باشد، در دسرهای آن بسیار کمتر می‌شود.

گاهی کارکنان دستمزد کمتر را ترجیح می‌دهند

وقتی مساله راه‌های جایگزین برای تعدیل نیرو مطرح می‌شود، همیشه قضایا از دیدگاه کارفرمایان مطرح شده است. خیلی کم پیش می‌آید که کارمندی خودش پیشنهاد کاهش ساعات کاری را مطرح کند، اما مدیران می‌توانند با دعوت افراد به کاهش داوطلبانه دستمزد در ازای بسته‌های پیشنهادی جبرانی مثل دریافت سهام شرکت یا افزایش مرخصی‌ها، مساله تصمیم‌گیری را بر عهده خود کارمندان بگذارند. برخی ادارات شهرداری‌های ایالات متحده که با بحران بودجه ناشی از رکود اقتصادی روبه‌رو هستند، دست به کاهش دستمزدها و ساعات کاری زده‌اند. شهردار آتلانتا، شرلی فرانکلین به تازگی اعلام کرده است که حدود ۴۶۰۰ کارمند شهرداری با ۱۰ درصد کاهش ساعات کاری روبه‌رو هستند، زیرا این شهرداری گرفتار ۶۰ میلیون دلار کسری بودجه است.

در بخش خصوصی تصور بر این است که هرچه شرکت کوچک‌تر باشد احتمال آن که کارفرما بتواند در شرایطی نزدیک‌تر و دوستانه‌تر با کارمندان کنار بیاید بیشتر است. بن اتکینسون، رییس بخش مدیریت ریسک در شرکت Peoplelink Staffing در شهر ادیسون ایالت نیوجرسی است. این شرکت وظیفه برگزاری دوره‌های کارآموزی نرم افزار، تامین نیروی انسانی، مشاوره و توسعه و پشتیبانی شرکت‌های دیگر را بر عهده دارد، اتکینسون می‌گوید:

«اخیراً ساعات کاری در این بخش را کاهش داده‌ایم. تیم همکاران من این پیشنهاد را مطرح کردند و هر کدام از ما داوطلب شدیم تا از تعداد روزهای کاریمان کم کنیم. من از مدیران بخش‌های دیگر شرکت نیز خواستم تا این روش را در نظر بگیرند.»

اتکینسون می‌گوید: این کار باعث شده است که از توقف بسیاری از پروژه‌ها جلوگیری شود و سرمایه‌گذاری‌های شرکت برای دوره‌های کارآموزی کارمندان به هدر نرود. او می‌گوید: این کار به معنی آن نیست که اصلاً اخراجی صورت نخواهد گرفت، اما همه این‌ها به پیش‌بینی‌های اقتصادی مربوط است. اگر حس کنیم که خیلی زود وضعیت بهتر خواهد شد، بیشتر احتمال دارد که فقط به کاهش ساعات کاری کفایت کنیم، اما اگر فکر کنیم که احتمال دارد این جریان طولانی‌تر شود، ممکن است تعدیل نیرو گزینه‌ی ناپذیر باشد.»

به گفته کاپلی شرکت‌های بسیار کوچک بیشتر تمایل دارند تا از راه‌های جایگزین استفاده کنند. زیرا «در این شرکت‌ها روابط میان افراد نزدیک‌تر و شخصی‌تر است. فرق کار در این است که مدیران شرکت‌های بزرگ به مدیر بخش منابع مالی دستور می‌دهند که ۱۰ درصد از تعداد کارمندان را کم کند، اما در شرکت‌های کوچک مدیر مجبور است رو در رو با کارمندان ملاقات کند و به آن‌ها بگوید که اخراج شده‌اند.»

علاوه بر این در شرکت‌های کوچک‌تر و خصوصی اگر مدیران حس کنند که می‌توانند به نوعی از بحران اقتصادی نجات پیدا کنند، فشار برای کاهش هزینه‌ها نیز کمتر است. درحالی که در یک شرکت بزرگ حتی اگر مدیرعامل نیز بخواهد که راه‌های جایگزین را به جای تعدیل نیرو به کار بگیرد، ممکن است از سوی سهامداران و کارشناسان بورس شرکت، تحت فشار قرار بگیرد تا تعداد کارمندان را کاهش دهد. کاپلی تأکید می‌کند که «هرچه شرکت بزرگ‌تر باشد، بیشتر باید برای تعدیل نیرو از مهارت‌های خاص کمک گرفت. این که در این رکود اقتصادی شرکت‌ها از چه راه‌هایی برای این کار استفاده خواهند کرد موضوع قابل توجهی است، زیرا بسیاری از شرکت‌ها به مرور زمان مهارت این کار را از دست داده‌اند.»