



# سینما | کسب و کار

تحلیل فیلم «Up in the Air»



شرکت توسعه فناوری و کسب و کار آینده

## اخراج؛

وقتی فقط یک صندلی خالی نمی شود



<https://ayandehbc.ir>



این هفته در «سینما کسب‌وکار» سراغ فیلم *Up in the Air* رفتیم؛ فیلمی که در ظاهر درباره مردی است که شغلش اخراج کردن کارکنان شرکت‌هاست، اما در لایه‌های عمیق‌تر، یکی از مهم‌ترین موضوعات مدیریت را به تصویر می‌کشد:

**وقتی یک سازمان تصمیم می‌گیرد با یک انسان خداحافظی کند، دقیقاً چه چیزی باید مدیریت شود؟**

فیلم داستان «رایان بینگهام» را روایت می‌کند؛ فردی که تخصصش اعلام پایان همکاری کارکنان سازمان‌هاست. شرکت‌ها او را استخدام می‌کنند تا به جای مدیران، این خبر دشوار را به کارکنان بدهد.

در نگاه اول، این یک شغل ساده به نظر می‌رسد:

ورود به شرکت، اعلام پایان همکاری، جمع‌آوری وسایل و خروج.

اما فیلم نشان می‌دهد که پشت این چند دقیقه، مجموعه‌ای از مسائل انسانی، مدیریتی، اقتصادی، حقوقی و روان‌شناختی وجود دارد.

و همین‌جا یک سؤال اساسی شکل می‌گیرد:

**آیا اخراج فقط حذف یک نیروی انسانی از لیست حقوق و دستمزد است؟**

قطعاً خیر.

اخراج، یک تصمیم چندلایه است؛ تصمیمی که می‌تواند روی فرد اخراج‌شده، خانواده او، کارکنان باقی‌مانده، مدیران، مشتریان، برند کارفرمایی، فرهنگ سازمانی، وضعیت مالی شرکت و حتی اعتبار مدیرعامل اثر بگذارد.

بنابراین:

**اخراج یک اتفاق نیست؛ یک فرآیند مدیریتی است.**



## ۱. آیا واقعاً باید اخراج کنیم؟

یکی از مهم‌ترین اشتباهات مدیران این است که اخراج را به عنوان اولین راه‌حل انتخاب می‌کنند.

کارمند عملکرد خوبی ندارد؛ اخراج.

فروش پایین آمده؛ تعدیل.

هزینه‌ها زیاد شده؛ تعدیل.

مدیر از یک نفر خوشش نمی‌آید؛ اخراج.

نیروی جدید ارزان‌تر پیدا شده؛ اخراج.

این شیوه، مدیریت نیست.

قبل از هر تصمیم برای اخراج باید پرسید:

مسئله دقیقاً چیست؟

آیا مشکل از خود فرد است؟

آیا شرح شغل درست طراحی نشده؟

آیا KPI اشتباه است؟

آیا فرد آموزش کافی ندیده؟

آیا مدیر مستقیم توانایی مدیریت فرد را ندارد؟

آیا سیستم انگیزشی اشتباه است؟

آیا فرد در جایگاه نامناسب قرار گرفته؟

آیا سازمان بیش از نیاز واقعی خود نیرو استخدام کرده؟



آیا فرآیندها ناکارآمد هستند؟

آیا تکنولوژی می‌تواند بخشی از فعالیت را جایگزین کند؟

آیا می‌توان فرد را به بخش دیگری منتقل کرد؟

آیا می‌توان نقش او را تغییر داد؟

آیا امکان آموزش مجدد وجود دارد؟

آیا کاهش ساعت کاری، تغییر مدل همکاری یا اصلاح فرآیند می‌تواند مسئله را حل کند؟

و در نهایت:

هزینه نگه‌داشتن این فرد بیشتر است یا هزینه از دست دادن او؟

این پرسش‌ها باید قبل از هر تصمیم جدی مطرح شوند.

## ۲. اخراج به دلیل عملکرد با تعدیل اقتصادی متفاوت است

این دو موضوع را نباید با یکدیگر اشتباه گرفت.

گاهی فرد مشکل عملکردی دارد.

گاهی سازمان مشکل اقتصادی دارد.

گاهی یک واحد سازمانی دیگر موردنیاز نیست.

گاهی تکنولوژی بخشی از مشاغل را حذف کرده است.

گاهی سازمان در حال بازطراحی ساختار است.

گاهی رفتار یا تخلف فرد باعث پایان همکاری می‌شود.





تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



این موارد از نظر مدیریتی، حقوقی و انسانی یکسان نیستند.

بنابراین اولین مرحله، تشخیص صحیح علت خروج است.

اگر علت اشتباه تشخیص داده شود، احتمالاً راه حل هم اشتباه خواهد بود.







برنامه اصلاح عملکرد

↓ ارزیابی نهایی و تصمیم درباره ادامه یا پایان همکاری

این یعنی:

## Performance Management

و اگر این فرآیند درست اجرا شود، بسیاری از اخراج‌هایی که در سازمان‌ها اتفاق می‌افتند، اصلاً رخ نخواهند داد.

۴. مدیر باید بین «آدم بد» و «آدم نامناسب برای این جایگاه» تفاوت بگذارد

یکی از خطاهای رایج مدیران، شخصی کردن مسئله است.

این آدم خوب نیست.

این آدم به درد نمی‌خورد.

این آدم بی‌عرضه است.

این آدم مشکل دارد.

این ادبیات مدیریتی نیست.

باید پرسید:

این فرد برای این شغل، در این ساختار، با این انتظارات و با این سطح از مهارت، مناسب است یا خیر؟

ممکن است یک فرد در فروش ضعیف باشد اما در عملیات فوق‌العاده باشد.

ممکن است یک مدیر در یک سازمان ناموفق باشد اما در ساختار دیگری عملکرد بسیار خوبی داشته باشد.





تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



بنابراین گاهی مسئله، عدم تناسب فرد و جایگاه است؛ نه بد بودن فرد.

این نگاه، تصمیم‌های مدیریتی را از احساسات شخصی جدا می‌کند.



## ۵. قبل از اخراج باید «اقتصاد اخراج» را محاسبه کرد

کارآفرین باید بداند که هزینه یک نیروی انسانی فقط حقوق ماهانه نیست.

هزینه جذب، آموزش، استقرار، بیمه، تجهیزات، انتقال دانش، زمان مدیران، ارتباط با مشتریان، خطاهای فرد، هزینه جایگزینی و هزینه خروج نیز وجود دارد.

از طرف دیگر، نگه داشتن یک نیروی کم‌اثر نیز هزینه دارد.

بنابراین باید یک تحلیل اقتصادی انجام شود:

هزینه نگه‌داشتن

در برابر

هزینه اصلاح

در برابر

هزینه جابه‌جایی

در برابر

هزینه جایگزینی

در برابر

هزینه اخراج

این نگاه باعث می‌شود تصمیم از حالت احساسی خارج شود.

## ۶. اخراج بدون برنامه، انتقال بحران است



بعضی مدیران تصور می‌کنند وقتی فرد را اخراج کردند، مسئله تمام شده است.

در حالی که گاهی مسئله تازه آغاز می‌شود.

فرد اخراج‌شده ممکن است دانش سازمانی زیادی داشته باشد.

ممکن است با مشتریان ارتباط مستقیم داشته باشد.

ممکن است اطلاعات مهمی درباره فرآیندها در اختیار داشته باشد.

ممکن است بخشی از شبکه تأمین‌کنندگان را مدیریت کند.

ممکن است جانشین مناسبی نداشته باشد.

ممکن است خروج او روی سایر کارکنان اثر بگذارد.

بنابراین قبل از خروج باید پرسید:

چه چیزی همراه این فرد از سازمان خارج خواهد شد؟

اطلاعات؟

دانش؟

ارتباطات؟

رمزها و دسترسی‌ها؟

مشتریان؟

اسناد؟

تجربه؟

و آیا برای انتقال این موارد برنامه داریم؟



## ۷. مدیریت خروج باید به اندازه «مدیریت ورود» جدی گرفته شود

بسیاری از شرکت‌ها برای استخدام برنامه دارند.

فرم استخدام دارند.

مصاحبه دارند.

آزمون دارند.

آموزش بدو ورود دارند.

جلسه معارفه دارند.

اما برای خروج چه دارند؟

هیچ!

این یک ضعف جدی در سیستم منابع انسانی است.

شرکت حرفه‌ای باید برای خروج کارکنان نیز فرآیند داشته باشد.

این فرآیند می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

ثبت علت خروج

بررسی سوابق عملکرد

بررسی تعهدات حقوقی

تسویه حساب

انتقال دانش



تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



تحويل تجهيزات

لغو دسترسی‌های سیستمی

تحويل اطلاعات مشتریان

انتقال پروژه‌ها

تعیین جانشین

مصاحبه خروج

مدیریت ارتباط با تیم

اطلاع‌رسانی مناسب

و بررسی اثر خروج بر کسب و کار.





## ۸. مصاحبه خروج؛ یکی از ابزارهای مهم یادگیری سازمان

یکی از ابزارهایی که در بسیاری از شرکت‌ها جدی گرفته نمی‌شود، **Exit Interview** است.

وقتی یک فرد سازمان را ترک می‌کند، سازمان باید بتواند بفهمد:

چرا رفت؟

چه چیزی در سازمان آزاردهنده بود؟

چه چیزی خوب بود؟

چه چیزی باید اصلاح شود؟

آیا مدیر مستقیم مشکل داشت؟

آیا حقوق و مزایا مسئله بود؟

آیا مسیر رشد وجود نداشت؟

آیا فرهنگ سازمانی مشکل داشت؟

آیا فشار کاری زیاد بود؟

آیا وعده‌ای عملی نشده بود؟

اگر سازمان از این اطلاعات استفاده نکند، همان اشتباهات را با نفر بعدی تکرار خواهد کرد.

## ۹. یک خطر بزرگ‌تر از اخراج فرد وجود دارد: «اخراج اعتماد»

وقتی چند نفر از سازمان خارج می‌شوند، کارکنان باقی‌مانده شروع به تحلیل شرایط می‌کنند.

نفر بعدی من هستم؟





شرکت مشکل مالی دارد؟

مدیریت برنامه‌ای ندارد؟

آیا باید دنبال شغل جدید باشم

اگر مدیریت پاسخ ندهد، شایعه پاسخ خواهد داد.

به همین دلیل بعد از تعدیل نیرو، ارتباطات داخلی بسیار مهم است.

مدیر باید برای کارکنان توضیح دهد:

چه اتفاقی افتاده؟

چرا اتفاق افتاده؟

برنامه سازمان چیست؟

آیا تعدیل ادامه دارد؟

آینده شرکت چگونه خواهد بود؟

نقش کارکنان باقی‌مانده چیست؟

چه انتظاری از آنها وجود دارد؟

این کار برای بازسازی اعتماد ضروری است.

## ۱۰. مدیر نمی‌تواند مسئولیت تصمیم سخت را برون‌سپاری کند

یکی از نکات مهم فیلم همین است.

مدیران تصمیم را می‌گیرند، اما شخص دیگری خبر را اعلام می‌کند.

البته استفاده از منابع انسانی، مشاور حقوقی و متخصصان حرفه‌ای کاملاً منطقی است.

اما یک تفاوت مهم وجود دارد:

**اجرای حرفه‌ای فرآیند با فرار مدیر از مسئولیت متفاوت است.**

مدیر باید مسئولیت تصمیم خود را بپذیرد.

مدیر نمی‌تواند زمانی که باید تشویق کند، خودش در صحنه باشد و زمانی که باید تصمیم سخت بگیرد، دیگران را جلو بفرستد.

**مدیریت یعنی مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌های سخت.**

## ۱۱. چگونه باید جلسه پایان همکاری را برگزار کرد؟

این جلسه باید یک ساختار مشخص داشته باشد.

نه اینکه مدیر از صبح عصبانی باشد و وقتی کارمند وارد اتاق شد، تمام خشم خود را سر او خالی کند.

نه اینکه جلسه تبدیل به دادگاه شود.

نه اینکه مدیر تمام اشتباهات چند سال گذشته را یکجا مطرح کند.

جلسه پایان همکاری باید:

کوتاه،

شفاف،

محترمانه،

مستند،

بدون تحقیر،



تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



بدون تهدید،

و بدون وعده‌های دروغین باشد.

تصمیم باید روشن اعلام شود.

دلیل باید در چارچوب درست توضیح داده شود.

حقوق و تعهدات طرفین باید مشخص باشد.

مسیر اداری و قانونی باید روشن شود.

و فرد باید بداند قدم بعدی چیست.



## ۱۲. اخراج نباید تبدیل به تحقیر انسان شود

این یکی از مهم‌ترین درس‌های فیلم است.  
ممکن است فرد از نظر عملکردی مناسب سازمان نباشد.  
اما این به معنای بی‌ارزش بودن انسان نیست.  
ممکن است یک نفر برای سازمان شما مناسب نباشد، اما در سازمان دیگری بسیار موفق شود.  
بنابراین:

**پایان همکاری نباید پایان کرامت انسانی باشد.**

مدیر می‌تواند تصمیم سخت بگیرد، بدون اینکه انسان مقابل خود را تحقیر کند.  
این دقیقاً همان نقطه‌ای است که مدیریت حرفه‌ای را از مدیریت هیجانی جدا می‌کند.

## ۱۳. در ایران چه مسئله‌ای داریم؟

به نظر من یکی از ضعف‌های جدی در فضای کسب‌وکار ایران، نبود آموزش و فرهنگ کافی درباره مدیریت خروج کارکنان است.

در بسیاری از شرکت‌ها، استخدام یک فرآیند دقیق ندارد و اخراج حتی از آن هم بی‌قاعده‌تر است.

گاهی فرد صبح وارد شرکت می‌شود و ظهر می‌فهمد دیگر اجازه ورود ندارد.

گاهی مدیر با عصبانیت می‌گوید:

دیگر نیا.

گاهی کارمند از طریق پیام یا تماس تلفنی متوجه پایان همکاری می‌شود.

گاهی هیچ بازخورد قبلی وجود نداشته است.

گاهی قرارداد، شرح شغل، KPI و مستندات عملکرد درست طراحی نشده‌اند و در نهایت همه چیز به یک اختلاف شخصی تبدیل می‌شود.

این شرایط هم به کارفرما آسیب می‌زند و هم به نیروی انسانی.

و در نهایت، فرهنگ بی‌اعتمادی در بازار کار ایجاد می‌کند.

## ۱۴. باید در ایران فرهنگ «اخراج حرفه‌ای» را ایجاد کنیم

من معتقدم در ایران باید درباره این موضوع فرهنگ‌سازی جدی انجام شود.

نه برای اینکه اخراج بیشتر شود؛

بلکه برای اینکه:

تصمیم‌های غلط کمتر شود.

اگر فرد قابل اصلاح است، اصلاح شود.

اگر قابل جابه‌جایی است، جابه‌جا شود.

اگر نیاز به آموزش دارد، آموزش ببیند.

اگر سازمان مشکل دارد، سازمان اصلاح شود.

اما اگر ادامه همکاری منطقی نیست، پایان همکاری باید حرفه‌ای انجام شود.

این فرهنگ باید از مدیرعامل شروع شود و تا مدیر منابع انسانی، مدیر واحد، سرپرست و حتی کارکنان ادامه پیدا کند.



## ۱۵. پیشنهاد من برای یک برنامه ملی فرهنگ‌سازی

برای این موضوع می‌توان یک برنامه آموزشی و فرهنگ‌سازی جدی در کشور طراحی کرد با عنوان:

### فرهنگ و فرآیند حرفه‌ای اخراج و خروج کارکنان

این برنامه می‌تواند چند بخش داشته باشد.

#### بخش اول: دوره تخصصی مدیران

یک دوره برای مدیران عامل، اعضای هیئت‌مدیره، مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد با موضوعاتی مانند:

تشخیص ضرورت اخراج

مدیریت عملکرد

طراحی KPI

Performance Improvement Plan

تعدیل اقتصادی

طراحی سناریوی خروج

اصول ارتباط با فرد

مهارت گفت‌وگوی پایان همکاری

مدیریت واکنش‌های عاطفی

مدیریت کارکنان باقی‌مانده

انتقال دانش

مصاحبه خروج





ریسک‌های حقوقی

برند کارفرمایی

و مدیریت بحران پس از تعدیل.

## ۱۶. بخش دوم: کارگاه عملی (جلسه اخراج)

این موضوع فقط با تئوری آموزش داده نمی‌شود.

باید مدیر در یک کارگاه واقعی بنشیند و سناریو اجرا کند.

مثلاً:

یک مدیر باید یک کارمند قدیمی را که عملکرد مناسبی ندارد، از سازمان خارج کند.

یک مدیر باید با یک نیروی متخصص که به دلیل تعدیل اقتصادی امکان ادامه همکاری با او وجود ندارد صحبت کند.

یک مدیر باید با کارمندی که عصبانی شده و واکنش شدید نشان می‌دهد، گفت‌وگو کند.

یک مدیر باید به تیم باقی‌مانده درباره تعدیل توضیح دهد.

بعد از هر سناریو، رفتار مدیر تحلیل شود.

کلمات،

لحن،

زبان بدن،

نوع استدلال،

نحوه اعلام تصمیم،





تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



نحوه پاسخ به اعتراض،

و نحوه پایان دادن به جلسه.

این می‌تواند یک آموزش بسیار کاربردی برای مدیران باشد.



## ۱۷. بخش سوم: همایش ملی (مدیریت پایان همکاری)

می‌توان یک همایش تخصصی با حضور:

مدیران عامل

مدیران منابع انسانی

کارآفرینان

مشاوران کسب‌وکار

وکلاي حوزه کار

متخصصان روان‌شناسی سازمانی

اساتید مدیریت

و مدیران شرکت‌های بزرگ

برگزار کرد.

موضوع همایش فقط اخراج نباشد؛ بلکه کل چرخه را پوشش دهد:

از استخدام صحیح تا مدیریت عملکرد و از مدیریت عملکرد تا خروج حرفه‌ای.

در چنین همایشی می‌توان نمونه‌های واقعی شرکت‌ها را بررسی کرد.

چه زمانی اخراج اشتباه بوده؟

چه زمانی اخراج درست بوده؟

کجا مدیر به دلیل نداشتن سیستم، مجبور به اخراج شده؟

کجا شرکت با یک برنامه اصلاح عملکرد توانسته نیروی خود را حفظ کند؟



تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



کجا تعدیل اقتصادی درست مدیریت شده؟

و کجا یک اخراج بد، به بحران بزرگ‌تری تبدیل شده است؟



## ۱۸. بخش چهارم: تدوین (استاندارد فرآیند اخراج)

به نظر من شرکت‌های ایرانی باید یک دستورالعمل مشخص برای این موضوع داشته باشند.

این دستورالعمل می‌تواند مشخص کند:

چه کسی مجاز به پیشنهاد اخراج است؟

چه کسی تصمیم نهایی را می‌گیرد؟

چه مستنداتی لازم است؟

چه شاخص‌هایی باید بررسی شود؟

آیا امکان اصلاح عملکرد بررسی شده است؟

آیا امکان جابجایی فرد بررسی شده است؟

آیا مسائل حقوقی بررسی شده است؟

چه کسی جلسه را برگزار می‌کند؟

چه اطلاعاتی باید به فرد داده شود؟

چگونه تسویه انجام می‌شود؟

چگونه انتقال دانش صورت می‌گیرد؟

چه زمانی دسترسی‌ها قطع می‌شود؟

چگونه با تیم باقی‌مانده صحبت می‌شود؟

چگونه خروج در سیستم ثبت می‌شود؟

و چگونه سازمان از این خروج یاد می‌گیرد؟



تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



این می‌تواند تبدیل به یک SOP رسمی برای Exit Management شود.



## ۱۹. بخش پنجم: فرهنگ‌سازی برای کارآفرینان

کارآفرینان باید یک نکته را خیلی جدی بگیرند:

شرکت شخصی شما نیست؛ حتی اگر مالک آن شما باشید.

وقتی شرکت بزرگ می‌شود، تصمیم‌های شخصی مدیر می‌تواند روی ده‌ها، صدها و حتی هزاران نفر اثر بگذارد.

بنابراین:

عصبانی شدن مدیر نباید به اخراج منجر شود.

اختلاف شخصی نباید به پایان همکاری تبدیل شود.

رفاقت نباید باعث نگه داشتن نیروی ناکارآمد شود.

و دشمنی نباید باعث اخراج نیروی توانمند شود.

این یعنی:

نه مدیریت رفاقتی، نه مدیریت انتقامی.

بلکه: مدیریت مبتنی بر عملکرد، داده، فرآیند و منطق.

## ۲۰. کارآفرین باید بداند «اخراج نکردن» هم می‌تواند تصمیم اشتباه باشد

گاهی مدیر به دلیل رودربایستی، رفاقت یا ترس از واکنش فرد، نیروی نامناسب را سال‌ها نگه می‌دارد.

این هم نوعی بی‌عدالتی است.

چرا؟

چون یک نیروی ناکارآمد فقط خودش را تحت تأثیر قرار نمی‌دهد.



او ممکن است:

انگیزه تیم را کاهش دهد،

هزینه ایجاد کند،

مشتری را از دست بدهد،

نیروهای خوب را فراری دهد،

و استانداردهای سازمان را پایین بیاورد.

گاهی نگه داشتن یک نیروی نامناسب، ظلم به ده نیروی خوب سازمان است.

بنابراین:

مدیریت حرفه‌ای هم شجاعت استخدام دارد و هم شجاعت پایان همکاری.

## ۲۱. برنامه پیشنهادی برای شرکت‌های ایرانی

من پیشنهاد می‌کنم هر شرکت متوسط و بزرگ، یک فرآیند مشخص پنج‌مرحله‌ای برای خروج کارکنان طراحی کند:

### مرحله اول: تشخیص

علت واقعی مسئله مشخص شود.

### مرحله دوم: اصلاح

اگر مشکل قابل اصلاح است، برنامه اصلاح عملکرد اجرا شود.

### مرحله سوم: تصمیم

در صورت عدم اصلاح، تصمیم نهایی مستند و مبتنی بر داده گرفته شود.





## مرحله چهارم: خروج

پایان همکاری با رعایت اصول انسانی، سازمانی و قانونی انجام شود.

## مرحله پنجم: یادگیری

سازمان بررسی کند که چرا این فرد وارد سازمان شد، چرا به این نقطه رسید و چگونه می‌توان از تکرار این مسئله جلوگیری کرد.

این مرحله پنجم بسیار مهم است.

سازمان بالغ فقط کارکنان را خارج نمی‌کند؛ از خروج آنها یاد می‌گیرد.

## ۲۲. پیشنهاد یک «آکادمی مدیریت خروج کارکنان» در ایران

حتی می‌توان این موضوع را به شکل جدی‌تر توسعه داد و یک آکادمی یا مرکز تخصصی برای آموزش:

### Employee Exit Management

راه‌اندازی کرد. این مرکز می‌تواند به مدیران آموزش دهد:

چگونه اخراج کنند؟

چه زمانی اخراج نکنند؟

چگونه عملکرد را مدیریت کنند؟

چگونه تعدیل اقتصادی انجام دهند؟

چگونه با کارکنان باقی‌مانده صحبت کنند؟

چگونه انتقال دانش را انجام دهند؟

چگونه ریسک حقوقی را کاهش دهند؟





تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



چگونه از برند کارفرمایی محافظت کنند؟

و چگونه از هر خروج، یک داده مدیریتی استخراج کنند؟

این آموزش‌ها می‌تواند برای مدیران عامل، منابع انسانی، مدیران میانی و حتی کارآفرینان نوپا طراحی شود.



## ۲۳. یک پیشنهاد دیگر: (هفته فرهنگ مدیریت خروج)

حتی می‌توان در سطح ملی، یک برنامه فرهنگ‌سازی ایجاد کرد.

در این برنامه:

سمینار

وبینار

میزگرد

فیلم و مستند

تحلیل کیس‌های واقعی

کارگاه مدیران

مشاوره رایگان به کسب‌وکارهای کوچک

تولید محتوای آموزشی

و انتشار دستورالعمل‌های کاربردی

انجام شود.

هدف این باشد که یک مفهوم ساده اما بسیار مهم وارد ادبیات کسب‌وکار ایران شود:

کارمند فقط روزی که وارد سازمان می‌شود نیاز به مدیریت ندارد؛ روزی که از سازمان خارج می‌شود نیز باید حرفه‌ای مدیریت شود.

## ۲۴. چرا فیلم Up in the Air برای کارآفرین ایرانی مهم است؟

چون بسیاری از کارآفرینان ایرانی وقتی شرکتشان کوچک است، همه چیز را شخصاً انجام می‌دهند.

استخدام را خودشان انجام می‌دهند.

حقوق را خودشان تعیین می‌کنند.

اخراج را خودشان انجام می‌دهند.

با مشتری صحبت می‌کنند.

با کارکنان دوست می‌شوند.

و گاهی حتی درگیری‌های شخصی را وارد تصمیم‌های سازمانی می‌کنند.

اما وقتی شرکت بزرگ می‌شود، این مدل دیگر جواب نمی‌دهد.

سازمان باید از مدیریت شخصی به مدیریت سیستمی حرکت کند.

و یکی از نشانه‌های بلوغ سازمانی این است که حتی برای سخت‌ترین اتفاق‌ها نیز فرآیند داشته باشد.

از جمله اخراج.

## جمع‌بندی

*Up in the Air* فقط فیلمی درباره مردی نیست که با هواپیما از شهری به شهر دیگر می‌رود و آدم‌ها را اخراج می‌کند.

این فیلم درباره تنهایی، کار، هویت، سازمان، تکنولوژی، رابطه مدیر و کارمند و مهم‌تر از همه، درباره تصمیم‌های سخت مدیریتی است.

فیلم به ما یادآوری می‌کند که پشت هر پرونده پرسنلی، یک انسان وجود دارد.

اما این به آن معنا نیست که مدیر نباید اخراج کند.

گاهی اخراج اجتناب‌ناپذیر است.

گاهی حتی برای بقای سازمان ضروری است.

گاهی ادامه همکاری با یک فرد، به سازمان و سایر کارکنان آسیب می‌زند.

مسئله این نیست که:

آیا اخراج خوب است یا بد؟

مسئله این است که:

آیا سازمان برای تصمیم به اخراج، فرآیند حرفه‌ای دارد یا خیر؟

مدیر حرفه‌ای کسی نیست که هیچ‌وقت اخراج نکند.

مدیر حرفه‌ای کسی است که:

بی‌دلیل استخدام نمی‌کند،

بی‌دلیل نگه نمی‌دارد،

بی‌دلیل اخراج نمی‌کند،



عملکرد را مستند می‌کند،

فرصت اصلاح می‌دهد،

تصمیم را بر اساس داده می‌گیرد،

و اگر پایان همکاری اجتناب‌ناپذیر شد،

آن را با منطق، احترام، برنامه و مسئولیت‌پذیری انجام می‌دهد.

**اخراج، هنر حذف آدم‌ها نیست؛ هنر مدیریت یک پایان دشوار است.**

و شاید مهم‌ترین درسی که این فیلم برای مدیران و کارآفرینان ایرانی دارد همین باشد:

**ما در ایران به فرهنگ «اخراج بیشتر» نیاز نداریم؛ به فرهنگ «اخراج حرفه‌ای» نیاز داریم.**

باید یاد بگیریم چه زمانی اخراج کنیم، چه زمانی اخراج نکنیم، چگونه قبل از اخراج عملکرد را مدیریت کنیم، چگونه پایان همکاری را اجرا کنیم و چگونه بعد از خروج، سازمان را مدیریت کنیم. این موضوع باید از یک رفتار فردی مدیران خارج شود و به یک دانش مدیریتی، استاندارد سازمانی و فرهنگ کسب‌وکار تبدیل شود.

به همین دلیل پیشنهاد می‌کنم در کشور، دوره‌های تخصصی، کارگاه‌های عملی، نشست‌های مدیران و همایش‌های تخصصی «فرآیند و فرهنگ اخراج حرفه‌ای» برگزار شود و سازمان‌ها نیز برای این موضوع دستورالعمل و استاندارد داخلی داشته باشند. کارآفرین حرفه‌ای فقط بلد نیست چگونه آدم استخدام کند؛ بلد است چگونه عملکرد او را مدیریت کند و اگر روزی ادامه همکاری ممکن نبود، چگونه محترمانه و حرفه‌ای با او خداحافظی کند.

سینما برای من فقط سرگرمی نیست. گاهی یک فیلم می‌تواند آینه‌ای باشد که مدیر، قبل از تصمیم بعدی، خودش و سازمانش را در آن ببیند.





تحلیل فیلم «Up in the Air»  
اخراج؛ وقتی فقط یک صندلی خالی نمی‌شود



شرکت توسعه فناوری و کسب‌وکار آینده

امیرحسین اسدی  
مشاور کسب‌وکار | مدرس دانشگاه | کارآفرین

