

فرآیند حرفه‌ای اخراج کارکنان

— (دستورالعمل عملیاتی برای مدیران و کارآفرینان) —



شرکت توسعه فناوری و کسب‌وکار آینده

<https://ayandehbc.ir>

اخراج یکی از سخت‌ترین تصمیم‌های مدیریتی است. تصمیمی که اگر بدون برنامه، بدون مستندات و بدون توجه به شرایط انسانی و امنیتی اجرا شود، می‌تواند از یک تصمیم ساده منابع انسانی به بحران حقوقی، امنیتی، روانی، اعتباری و حتی مالی تبدیل شود.

بنابراین اخراج باید یک فرآیند مشخص داشته باشد؛ از قبل از تصمیم تا بعد از خروج.

۱. ابتدا علت واقعی را مشخص کنید

قبل از اینکه بگویید «این فرد باید اخراج شود»، دقیقاً مشخص کنید مشکل چیست.

- آیا عملکرد پایین است؟
- آیا فرد مهارت لازم را ندارد؟
- آیا تخلف کرده است؟
- آیا رفتار او به سازمان آسیب می‌زند؟
- آیا شغل او حذف شده است؟
- آیا شرکت با کاهش درآمد یا بحران نقدینگی مواجه است؟
- آیا ساختار سازمانی تغییر کرده است؟
- یا صرفاً مدیر از رفتار یا شخصیت فرد ناراضی است؟

این مرحله بسیار مهم است؛ چون اخراج نباید ابزار حل اختلاف شخصی مدیر و کارمند باشد.

خروجی این مرحله:

یک تعریف روشن از مسئله و علت پایان همکاری.

۲. قبل از اخراج، آخرین فرصت اصلاح را بررسی کنید

اگر مسئله قابل اصلاح است، ابتدا باید اصلاح را امتحان کرد.

ممکن است مشکل با آموزش، تغییر مدیر، جابه‌جایی فرد، تغییر شرح شغل، کاهش مسئولیت یا برنامه اصلاح عملکرد حل شود.

اگر فرد تا امروز نمی‌دانسته عملکردش ضعیف است، نمی‌توان ناگهان او را اخراج کرد.

باید به او گفته شود:

این انتظاری است که سازمان از این جایگاه دارد؛ عملکرد فعلی شما این است؛ این فاصله وجود دارد و برای اصلاح آن این فرصت را در نظر گرفته‌ایم.

خروجی:

یا برنامه اصلاح عملکرد شکل می‌گیرد، یا مستند می‌شود که ادامه همکاری واقعاً امکان‌پذیر نیست.

۳. تصمیم اخراج را از نظر کسب‌وکار و حقوق بررسی کنید

قبل از اعلام تصمیم، باید مشخص شود که این تصمیم از نظر اقتصادی، سازمانی و حقوقی قابل دفاع است.

بررسی کنید:

- هزینه ادامه همکاری چقدر است؟
- هزینه جایگزینی چقدر است؟
- چه دانشی با فرد خارج می‌شود؟
- چه مشتریانی با او در ارتباط هستند؟
- چه تعهدات قراردادی وجود دارد؟
- چه مطالباتی باید پرداخت شود؟
- چه ریسک حقوقی وجود دارد؟

- آیا تصمیم با قرارداد و قوانین کار سازگار است؟

خروجی:

تصمیم نهایی مستند و قابل اجرا.

۴. زمان اخراج را هوشمندانه انتخاب کنید

اخراج فقط «چه بگوییم» نیست؛ چه زمانی بگوییم هم مهم است.

اخراج نباید در لحظه عصبانیت انجام شود.

نباید درست قبل از یک جلسه مهم، تحویل پروژه، رویداد سازمانی یا زمانی که فرد درگیر یک بحران جدی است، بدون ضرورت انجام شود.

در عین حال، اگر مسئله امنیتی، تخلف جدی یا خطر فوری برای سازمان وجود دارد، نباید صرفاً به دلیل ملاحظات زمانی، خروج را به تأخیر انداخت.

باید شرایط فرد نیز تا حد منطقی در نظر گرفته شود:

وضعیت روحی، شرایط خانوادگی، وضعیت مالی و میزان وابستگی او به درآمد.

این به معنی نادیده گرفتن منافع سازمان نیست؛ به معنی انسانی کردن فرآیند تصمیم است.

خروجی:

انتخاب زمان مناسب، کم‌ریسک و انسانی برای اعلام پایان همکاری.

۵. سناریوی خروج را قبل از جلسه طراحی کنید

هرگز بدون برنامه وارد جلسه اخراج نشوید.

قبل از جلسه مشخص باشد:

- چه کسی صحبت می‌کند؟
- چه کسی همراه اوست؟
- جلسه کجا برگزار می‌شود؟
- چه زمانی برگزار می‌شود؟
- چه چیزی گفته خواهد شد؟
- چه مدارکی تحویل می‌شود؟
- تسویه چگونه خواهد بود؟
- فرد بعد از جلسه چه می‌کند؟
- چه کسی مسئول پاسخ‌گویی به اوست؟
- چه کسی وظایفش را تحویل می‌گیرد؟

و در صورت واکنش شدید فرد، چه کسی مدیریت شرایط را بر عهده خواهد داشت؟

خروجی:

یک سناریوی کامل جلسه و خروج.

۶. امنیت اطلاعات را هم‌زمان با فرآیند خروج مدیریت کنید

این بخش بسیار مهم است.

یکی از اشتباهات بزرگ این است که مدیر ابتدا اخراج را اعلام می‌کند و بعد تازه به فکر دسترسی‌های فرد می‌افتد.

از طرف دیگر، قطع ناگهانی تمام دسترسی‌ها قبل از اعلام نیز ممکن است باعث ایجاد سوءظن، تنش یا حتی مشکل عملیاتی شود.

بنابراین باید قبل از جلسه یک برنامه امنیتی آماده باشد.

مشخص شود فرد به چه چیزهایی دسترسی دارد:

- ایمیل
- CRM
- نرم‌افزار مالی
- سرور
- فایل‌ها
- فضای ابری
- شبکه داخلی
- حساب‌های بانکی یا مالی
- اطلاعات مشتریان
- شبکه‌های اجتماعی سازمان
- رمزها
- کلیدها
- و تجهیزات.

پس از اعلام رسمی و مطابق برنامه، دسترسی‌های غیرضروری باید مدیریت یا قطع شوند و دسترسی‌های موردنیاز برای انتقال کار نیز تا زمان مشخص حفظ شوند.

اگر فرد اطلاعات حساس دارد، تغییر رمزهای مشترک و کنترل دسترسی‌ها باید از قبل برنامه‌ریزی شده باشد.

خروجی:

هیچ دسترسی بدون صاحب باقی نماند و هیچ داده‌ای به دلیل خروج فرد در معرض ریسک قرار نگیرد.

۷. جلسه اخراج را حرفه‌ای اجرا کنید؛ دقیقاً چه بگوییم؟

جلسه نباید طولانی و مبهم باشد.

مدیر نباید وارد بحث‌های فرسایشی شود.

یک ساختار مناسب می‌تواند این باشد:

شروع:

ممنونم که آمدید. می‌خواهم درباره وضعیت همکاری‌مان با شما صحبت کنم.

سپس تصمیم را روشن بیان کنید:

بعد از بررسی عملکرد/شرایط سازمان/ساختار جدید، تصمیم گرفته شده است که همکاری ما در چارچوب مشخصی به پایان برسد.

اگر تصمیم قطعی است، نگوئید:

فعلاً شاید دیگر به شما نیاز نداشته باشیم.

یا:

ببینیم چه می‌شود.

یا:

من خودم هم نمی‌خواهم این اتفاق بیفتد.

تصمیم قطعی باید قطعی، محترمانه و بدون ابهام اعلام شود.

سپس:

می‌دانم شنیدن این موضوع آسان نیست. تلاش کرده‌ایم فرآیند خروج را به شکلی منظم انجام دهیم و درباره تسویه، انتقال مسئولیت‌ها و مراحل بعدی، توضیحات کامل به شما داده خواهد شد.

اگر فرد سؤال کرد، پاسخ دهید.

اما جلسه را به مذاکره بی‌پایان درباره تصمیم قطعی تبدیل نکنید.

یک اصل:

اگر تصمیم قطعی است، جلسه اخراج نباید جلسه چانه‌زنی باشد.

خروجی:

فرد دقیقاً بداند چه تصمیمی گرفته شده، چرا، از چه تاریخی و مراحل بعدی چیست.

۸. کرامت فرد را حفظ کنید، اما تصمیم را تضعیف نکنید

گاهی مدیر برای اینکه انسانی به نظر برسد، آن‌قدر عذرخواهی و توضیح می‌دهد که فرد تصور می‌کند هنوز تصمیم قطعی نیست.

این هم اشتباه است.

می‌توان هم‌زمان:

محترمانه، همدلانه، و قاطع بود.

مثلاً: می‌دانم این تصمیم برای شما دشوار است و برای ما هم تصمیم ساده‌ای نبوده است؛ اما تصمیم سازمان قطعی است و تلاش می‌کنیم فرآیند خروج را به شکل حرفه‌ای و منصفانه انجام دهیم.

این جمله هم کرامت دارد و هم قاطعیت.

خروجی:

فرد احساس نکند تحقیر شده، اما هم‌زمان بداند تصمیم سازمان قطعی است.

۹. بسته خروج حرفه‌ای طراحی کنید

یکی از تفاوت‌های سازمان حرفه‌ای با سازمان سنتی این است که فرد را صرفاً با یک جمله از فردا نیا رها نمی‌کند.

در صورت امکان و متناسب با شرایط سازمان، برای فرد یک پکیج خروج طراحی شود.

این بسته می‌تواند شامل:

- تسویه حقوق و مزایا
- مطالبات قانونی
- سنوات و مرخصی
- و در صورت امکان، پرداخت حمایتی معادل حداقل یک ماه درآمد یا بیشتر

باشد.

هدف از این پرداخت حمایتی این است که فرد فرصت محدودی برای پیدا کردن شغل بعدی داشته باشد و خروج او به یک سقوط ناگهانی اقتصادی تبدیل نشود.

این موضوع باید متناسب با توان مالی شرکت، سابقه همکاری، سمت فرد، علت خروج و شرایط قرارداد طراحی شود.

همچنین می‌توان در صورت امکان خدماتی مانند:

- معرفی به شرکت‌های دیگر،
- ارائه توصیه‌نامه،
- کمک به رزومه،
- یا معرفی فرصت‌های شغلی

را در نظر گرفت.

خروجی:

یک بسته خروج مشخص، شفاف و منصفانه که فرد بداند بعد از پایان همکاری از نظر مالی و حرفه‌ای چه وضعیتی خواهد داشت.

۱۰. بعد از اعلام اخراج، انتقال کار و امنیت را هم‌زمان اجرا کنید

بعد از اعلام تصمیم، نباید فرد را رها کرد و نباید هم بدون برنامه همه چیز را قطع کرد.

باید مشخص باشد:

- چه کسی جایگزین اوست؟
- چه پروژه‌هایی باید تحویل شود؟
- چه فایل‌هایی باید منتقل شود؟
- چه مشتریانی باید معرفی شوند؟
- چه اطلاعاتی باید تحویل شود؟
- چه تجهیزاتی باید بازگردد؟
- چه دسترسی‌هایی باید قطع یا محدود شود؟
- چه رمزهایی باید تغییر کند؟
- چه حساب‌هایی باید بررسی شود؟

در موارد حساس، بهتر است تحویل اطلاعات و قطع دسترسی‌ها با حضور منابع انسانی، مدیر واحد و مسئول فناوری اطلاعات انجام شود.

خروجی:

انتقال کنترل شده مسئولیت‌ها + بسته شدن ریسک‌های امنیتی و عملیاتی.

۱۱. بعد از خروج، تیم باقی‌مانده را مدیریت کنید

اخراج یک نفر، روی ده‌ها نفر دیگر اثر می‌گذارد.

اگر هیچ توضیحی داده نشود، شایعه شروع می‌شود.

مدیر باید متناسب با شرایط به تیم توضیح دهد:

همکاری ما با یکی از همکاران به پایان رسیده است. مسئولیت‌های ایشان از این پس به این شکل تقسیم می‌شود و برنامه سازمان برای ادامه کار این است.

نیازی نیست جزئیات شخصی فرد اخراج‌شده به دیگران گفته شود.

اصل مهم:

اطلاعات لازم را بدهید، اما حریم خصوصی فرد را حفظ کنید.

همچنین باید بررسی شود آیا کارکنان باقی‌مانده دچار اضطراب، بی‌اعتمادی یا احساس ناامنی شده‌اند یا خیر.

خروجی:

ثبات تیم، جلوگیری از شایعه و حفظ اعتماد کارکنان.

۱۲. بعد از اخراج، اثر تصمیم را ارزیابی کنید

پرونده با خروج فرد بسته نمی‌شود.

- چند هفته یا چند ماه بعد باید بررسی شود:
- آیا عملکرد بهتر شد؟
- آیا هزینه کاهش پیدا کرد؟
- آیا مشتری از دست رفت؟

- آیا فشار روی کارکنان باقی‌مانده افزایش پیدا کرد؟
- آیا جایگزین لازم است؟
- آیا تصمیم واقعاً درست بود؟

و مهم‌تر:

آیا علت اصلی مشکل را حل کردیم یا فقط یک نفر را حذف کردیم؟

اگر بعد از اخراج، همان مشکل دوباره ایجاد شد، احتمالاً مسئله فرد نبوده؛ مسئله سیستم بوده است.

خروجی:

گزارش اثرگذاری تصمیم اخراج و اصلاحات موردنیاز سازمان.

۱۳. از اخراج یاد بگیرید و سیستم را اصلاح کنید

آخرین مرحله، یادگیری سازمانی است.

باید بررسی شود:

- آیا استخدام اولیه اشتباه بود؟
- آیا شرح شغل درست نبود؟
- آیا مدیر مستقیم ضعیف بود؟
- آیا KPI اشتباه بود؟
- آیا آموزش کافی نبود؟
- آیا فرهنگ سازمانی مشکل داشت؟
- آیا فرآیند بازخورد وجود نداشت؟
- آیا مدیر بیش از حد صبر کرد؟
- یا برعکس، خیلی زود تصمیم گرفت؟



سازمان حرفه‌ای نباید بعد از هر اخراج فقط بگوید:

فلانی رفت.

باید بپرسد:

ما از این خروج چه چیزی یاد گرفتیم؟

اگر این داده‌ها ثبت و تحلیل شوند، خروج کارکنان می‌تواند به اصلاح استخدام، آموزش مدیران، طراحی KPI، سیستم ارزیابی عملکرد و حتی فرهنگ سازمانی کمک کند.

خروجی:

درس آموخته + اصلاح فرآیند + جلوگیری از تکرار اشتباه.



چک‌لیست نهایی مدیرعامل

اگر بخواهم تمام این فرآیند را برای یک کارآفرین در یک صفحه خلاصه کنم:

قبل از اخراج:

چک لیست قبل از اخراج	
	علت را مشخص کن.
	راه‌حل جایگزین را بررسی کن.
	عملکرد را مستند کن.
	فرصت اصلاح بده.
	ریسک حقوقی را بررسی کن.
	زمان مناسب را انتخاب کن.
	شرایط انسانی فرد را در نظر بگیر.
	سناریوی خروج را طراحی کن.
	امنیت اطلاعات را از قبل آماده کن.
	بسته خروج را مشخص کن.

در زمان اخراج:

- تصمیم را شفاف و کوتاه بگو.
- دروغ نگو.
- تهدید نکن.
- تحقیر نکن.
- وارد دعوا نشو.
- اگر تصمیم قطعی است، آن را مبهم نکن.
- مسیر مالی و اداری را توضیح بده.
- کرامت فرد را حفظ کن.

بلافاصله بعد از اخراج:

چک لیست بلافاصله بعد از اخراج	
	دسترسی‌ها را طبق برنامه مدیریت کن.
	اطلاعات و تجهیزات را تحویل بگیر.
	رمزها و دسترسی‌های حساس را بررسی کن.
	مشتریان و پروژه‌ها را منتقل کن.
	تیم باقی‌مانده را مدیریت کن.
	حریم خصوصی فرد را حفظ کن.

بعد از خروج:

چک لیست قبل از اخراج	
	اثر تصمیم را اندازه بگیر.
	علت واقعی را دوباره بررسی کن.
	از خروج داده استخراج کن.
	سیستم استخدام و مدیریت عملکرد را اصلاح کن.
	و نگذار همان اشتباه دوباره تکرار شود.

یک اصل نهایی:

اخراج حرفه‌ای یعنی قبل از اخراج، خوب فکر کنیم؛ هنگام اخراج، درست رفتار کنیم؛ و بعد از اخراج، امنیت، کسب‌وکار و انسان را رها نکنیم.

و شاید مهم‌ترین نکته برای کارآفرینان این باشد:

اگر مجبور به اخراج شدید، فرد را از سازمان خارج کنید؛ نه اینکه شخصیت و آینده او را نابود کنید.



یک سازمان حرفه‌ای می‌تواند یک همکاری را تمام کند، اما همچنان حرفه‌ای، انسانی و مسئولانه رفتار کند.

