

به نام خداوند جان و خرد
راهکار کره جنوبی برای حفظ نیروی انسانی در شرایط بحرانی
(خلاصه خبری)



اتاق بازرگانی ایران و کره جنوبی

تهیه و تنظیم:

پویا فیروزی

مرتضی سلطانپور ابیانه

خرداد 1405

این سند خلاصه گزارش «تعدیل یعنی از دست دادن سرمایه اصلی؛ راهکار کره جنوبی برای حفظ سرمایه‌های انسانی در شرایط بحران» است که در ابتدای خردادماه توسط اتاق مشترک بازرگانی ایران و کره جنوبی منتشر شده است. برای مشاهده گزارش کامل می‌توانید به سایت اتاق بازرگانی ایران و کره به آدرس www.irko.org مراجعه فرمایید.

سند سیاست‌گذاری بازار کار (Policy Paper)

مقدمه و تبیین مسئله (Executive Summary)

مواجهه با شرایط پس از جنگ و بازسازی کلان اقتصادی، مستلزم صیانت قطعی از کلیدی‌ترین دارایی کشور یعنی «سرمایه انسانی تخصصی» است. در مواجهه با شوک‌های کلان اقتصادی و افت ساختاری تقاضا، رویکرد سنتی و انفعالی دولت‌ها غالباً معطوف به پرداخت «مستمری بیکاری» پس از وقوع اخراج‌های گسترده است. این استراتژی نه تنها بار مالی سنگینی به بودجه عمومی تحمیل می‌کند، بلکه سبب اتلاف مهارت‌های سازمانی، افت برند کارفرمایی ملی و تحمیل هزینه‌های ۳ برابری جذب مجدد نیرو در دوران رونق می‌شود.

بررسی تجربه تاریخی کره جنوبی در بحران مالی ۱۹۹۷ (IMF Crisis) نشان می‌دهد که تغییر پارادایم از «حمایت منفعل پس از بیکاری» به «پارانه پیشگیرانه پایداری اشتغال»، مؤثرترین راهکار برای حفظ پایداری زنجیره اشتغال بنگاه‌هاست. این سند، سعی دارد ساختار مالی و قانونی این ابزار موفق بین‌المللی را جهت بومی‌سازی در نظام تصمیم‌گیری بازار کار کشور تبیین کند.

این گزارش توسط اتاق بازرگانی ایران و کره جنوبی برای ارائه راهکارهای عملی در زمینه بازسازی بدون تعدیل نیرو و با هدف انتقال کاربردی تجربه کره جنوبی به بنگاه‌های اقتصادی ایران در شرایط پس از جنگ تهیه شده است.

برای نگارش این گزارش، بررسی تجربه کره جنوبی در بحران مالی آسیایی سال ۱۹۹۷ میلادی (معروف به بحران صندوق بین‌المللی پول یا IMF Crisis) بعنوان یک پایه در نظر گرفته شده است. در آن زمان این کشور توانست با فرمول «مشارکت سه‌جانبه + سوبسیدهای حفظ اشتغال»، الگویی جهانی خلق کند که بعدها توسط مؤسسات معتبری چون مک‌کینزی (McKinsey)، مؤسسه مطالعات کار کره (KLI1) و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD2) به عنوان یکی از موفق‌ترین کیس‌های تاب‌آوری اقتصادی تدوین شد.

آمار چه می‌گوید؟

داده‌های فرآوری‌شده از مؤسسه مطالعات کار کره (KLI3) و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) گویای پویایی مدیریتی کلان بازار کار در اوج بحران است:

¹ Korea Labor Institute

² Organisation for Economic Co-operation and Development

³ Korea Labor Institute

سند سیاست‌گذاری بازار کار (Policy Paper)

کنترل بیک بحرانی: نرخ بیکاری رسمی کره جنوبی پیش از شوک، در وضعیت اشتغال کامل (۲.۱٪) قرار داشت. با بروز بحران، این نرخ به میانگین ۷.۰٪ جهش یافت و در بدترین ماه بازار کار (زمستان ۱۹۹۸) به بیکاری ۸.۴٪ رسید که ۲ میلیون نفر را تحت تأثیر قرار داد. با این حال، مداخلات هوشمندانه مانع از دو رقمی شدن نرخ بیکاری گردید.

تسهیم بهای بحرانی: جامعه کاری با درک شرایط، کاهش ۹.۳٪ در دستمزد واقعی و ۳۳.۸٪ در پرداخت‌های تشویقی (Bonus) را پذیرفت. این انعطاف‌پذیری، مانع از تخلیه نقدی (Cash Drain) بنگاه‌ها شد.

احیای اقتصادی-V شکل: حفظ ساختار منابع انسانی در کارخانه‌ها سبب شد تا با آغاز بهبود بازار در سال ۱۹۹۹، اقتصاد کره بدون اتلاف وقت برای فرآیندهای آگهی، استخدام و بازآموزی مجدد نیروها، فوراً به سقف ظرفیت تولید بازگردد و جهش خیره‌کننده +۱۰.۷٪ را در تولید ناخالص داخلی (GDP) ثبت کند.

بخش اول: سیستمی به نام «کم کاری با حقوق دولتی»

کره جنوبی پس از بحران مالی سال ۱۹۹۷، درست وقتی که بسیاری از کشورها دست به تعدیل گسترده نیرو زدند، مسیری کاملاً متفاوت را انتخاب کرد. آنها سیستمی به نام «اشتراک کار» طراحی کردند؛ به این معنا که به جای اخراج کارگران، ساعات کاری همه کارکنان به طور موقت کاهش داده می‌شود و مابه‌تفاوت حقوق توسط دولت پرداخت می‌گردد. نتیجه این تدبیر هوشمندانه تبدیل به یک برد سه‌جانبه شد: بنگاه اقتصادی در هزینه‌های حقوق صرفه‌جویی می‌کند، کارگر شغل خود را حفظ می‌کند و دولت با پرداخت یارانه، از افزایش موج بیکاری جلوگیری می‌کند.

بخش دوم: اخراج، آخرین راه است نه اولین انتخاب

کره جنوبی در کنار مشوق‌های مالی، یک چارچوب قانونی سختگیرانه نیز طراحی کرده است. بر اساس قانون کار این کشور، اخراج کارگران تنها در شرایطی مجاز است که چهار شرط اساسی رعایت شده باشد. نخست، بنگاه باید اثبات کند که در شرایط بحرانی شدید قرار دارد و بدون اخراج ورشکست می‌شود. دوم، کارفرما موظف است پیش از هر اقدامی، تمام راهکارهای جایگزین مانند کاهش ساعات کار، مرخصی بدون حقوق، آموزش مجدد و استفاده از یارانه‌های دولتی را امتحان کند. سوم، انتخاب کارگران برای اخراج باید کاملاً عادلانه باشد و به هیچ وجه نباید کارگران قراردادی یا اعضای اتحادیه اولین قربانیان باشند. و چهارم، کارفرما باید حداقل پنجاه روز با

سند سیاست‌گذاری بازار کار (Policy Paper)

نمایندگان کارگران مذاکره کند و با حسن نیت به دنبال توافق باشد. اجرای چنین مقرراتی توانست از تعدیل‌های خودسرانه و گسترده جلوگیری کند.

بخش سوم: تفاهمی که جواب داد

در کره جنوبی، راهکارهای خلاقانه و عملی بسیاری میان کارفرمایان و کارگران اجرا شده که برای ایران نیز قابل استفاده است. از جمله می‌توان به «صندوق همبستگی» بنگاه اشاره کرد که در آن کارگران و کارفرمایان داوطلبانه بخشی از حقوق یا سود خود را واریز می‌کنند تا بنگاه‌های آسیب‌دیده بدون تعدیل نیرو بازسازی شوند. همچنین سیستم شیفت‌های چرخشی انعطاف‌پذیر، یعنی تقسیم تیم‌های کاری به چند گروه که به صورت هفته در میان یا ماه در میان کار می‌کنند و در هفته‌های تعطیلی در دوره‌های آموزشی بازسازی شرکت می‌نمایند. روش دیگر، واگذاری موقت کارگران بین بنگاه‌هاست؛ به این صورت که بنگاه‌های دارای کاهش فعالیت، کارگران مازاد موقت خود را به بنگاه‌هایی که در همان منطقه نیاز به نیرو دارند اعزام می‌کنند و پس از پایان بحران، کارگران به بنگاه اصلی بازمی‌گردند. یکی دیگر از راهکارهای موفق، تبدیل حقوق معوق به سهام بنگاه است که هم نقدینگی بنگاه را حفظ می‌کند و هم کارگران را در بازسازی سهیم می‌نماید.

بخش چهارم: نقش فعال نیروی کار

در الگوی کره جنوبی، کارگران تنها تماشاگر بحران نیستند؛ آنها نقشی فعال و مسئولانه در حفظ بنگاه ایفا می‌کنند. پذیرش داوطلبانه کاهش ساعات کاری به عنوان جایگزینی برای اخراج همکاران، یکی از بزرگترین نشانه‌های این همبستگی است. تجربه کره نشان داده تیم‌هایی که خودشان تصمیم می‌گیرند همگی ساعات کمتری کار کنند تا کسی اخراج نشود، پس از بحران بسیار منسجم‌تر و پربازده‌تر از قبل می‌شوند. علاوه بر این، تشکیل تیم‌های مشورتی بازسازی متشکل از نمایندگان کارگران و مدیران بنگاه، راهکارهای خلاقانه‌ای برای استفاده از ظرفیت‌های موجود ارائه می‌دهد. همچنین شرکت در دوره‌های آموزش چندمهارتی رایگان، کارگران را در ازای حفظ شغلشان به نیروهای بسیار ارزشمندتری تبدیل می‌کند. و در نهایت، پیشنهاد تبدیل بدهی معوق به طرح اقساط دوستانه با سود صفر و مدت بازپرداخت مشخص، به جای شکایت و تعطیلی بنگاه، نشان‌دهنده بلوغ روابط کار در این کشور است.

سند سیاست‌گذاری بازار کار (Policy Paper)

بخش پنجم: سه اصل طلایی برای تفاهم پایدار

کره جنوبی سه اصل اساسی را برای ایجاد تفاهم پایدار میان کارفرما و کارگر در شرایط بحرانی تدوین کرده است. اولین اصل، شفافیت کامل اطلاعاتی است. در شرایط بازسازی، پنهان‌کاری بزرگترین سم است. مدیران باید صورت‌های مالی، میزان خسارت‌ها و برنامه‌های بازسازی را با شورای کارگران در میان بگذارند. تجربه نشان داده وقتی کارگران ببینند شرایط واقعاً سخت است، خودشان پای کار می‌آیند. اصل دوم، تقسیم عادلانه سختی است. هیچگاه نباید مدیران پاداش بگیرند و کارگران تعدیل شوند.

در شرکت‌های کره‌ای موفق، مدیران ارشد در بحران پنجاه درصد حقوق خود را کاهش دادند در حالی که کارگران تنها ده درصد کاهش را متقبل شدند. این انصاف، وفاداری مادام‌العمر ایجاد می‌کند. و اصل سوم، جشن گرفتن پیروزی‌های کوچک است. هر گامی که در جهت بازسازی برداشته می‌شود، حتی اگر کوچک باشد، باید با همه کارگران جشن گرفته شود تا امید و انگیزه در تیم زنده بماند.

جمع‌بندی: بازسازی همراه با نیروی انسانی، نه بدون آن

تعدیل نیروی انسانی در شرایط پس از جنگ، بزرگترین ضربه را هم به خود بنگاه و هم به کشور می‌زند. تجربه کره جنوبی به روشنی نشان داده است که بنگاه‌هایی در زمان سختی نیروی انسانی ماهر و باتجربه خود را حفظ می‌کنند، وقتی بحران تمام می‌شود با قدرت و سرعت بیشتری به میدان بازمی‌گردند. اما بنگاه‌هایی که زودتر از موعد دست به اخراج می‌زنند، سرمایه‌گرانه‌های انسانی خود را از دست می‌دهند و پس از بحران برای جذب و آموزش نیروی جدید، هزینه‌ای چند برابر بیشتر پرداخت می‌کنند. ایران امروز به همه دست‌ها، همه مهارت‌ها و همه دل‌ها نیاز دارد. الگوی کره جنوبی به روشنی نشان می‌دهد که تفاهم میان کارفرما و کارگر، نه یک شعار اخلاقی، بلکه یک راهبرد هوشمندانه اقتصادی برای بازسازی است. سیستم اشتراک کار، صندوق‌های همبستگی، شیفت‌های چرخشی، واگذاری موقت نیرو، تبدیل حقوق به سهام، و مذاکرات پنجاه روزه، همگی ابزارهایی هستند که در عمل ثابت کرده‌اند می‌توان بدون تعدیل نیرو از عمیق‌ترین بحران‌ها عبور کرد و کشور را از نو ساخت.

مواجهه با شرایط پس از جنگ و بازسازی کلان اقتصادی، مستلزم صیانت قطعی از کلیدی‌ترین دارایی کشور یعنی «سرمایه انسانی تخصصی» است. در مواجهه با شوک‌های کلان اقتصادی و افت ساختاری تقاضا، رویکرد

سند سیاست‌گذاری بازار کار (Policy Paper)

سنتی و انفعالی دولت‌ها غالباً معطوف به پرداخت «مستمری بیکاری» پس از وقوع اخراج‌های گسترده است. این استراتژی نه تنها بار مالی سنگینی به بودجه عمومی تحمیل می‌کند، بلکه سبب اتلاف مهارت‌های سازمانی، افت برند کارفرمایی ملی و تحمیل هزینه‌های ۳ برابری جذب مجدد نیرو در دوران رونق می‌شود.