

Pathology of the Downsizing Process in Iranian Refineries and Providing an Appropriate Process

Farokh Golbaz

Department of Public Administration, Qa .c.,Islamic
Azad University, Qazvin, Iran

Akbar Hasanpuor

Department of Human Resources Management,
Tehran Branch, Kharazmi University, Tehran, Iran.

**Mohammad Javad
Kameli**

Department of Human Resources Management,
Tehran Branch, Amin University of Law Enforcement
Sciences, Tehran, Iran.

Abstract

Today, downsizing has been considered as one of the strategic solutions for reducing costs and improving organizational efficiency. In the oil industry, and especially in Iranian refineries, this approach faces multifaceted complexities that have not only economic consequences, but also significant psychological, social, and structural effects on employees and the organization. The present study was conducted with the aim of providing a comprehensive picture of the factors affecting downsizing, its implementation requirements, and its consequences in Iranian refineries. First, by reviewing theoretical literature and field documentation, the key dimensions and components of downsizing and downsizing were identified. Then, a mixed approach was used to collect data (library studies and semi-structured interviews with industry experts). The findings show that factors such as economic pressures, inefficient administrative structures, lack of transparency in information, and lack of psychological and financial support play a significant role in exacerbating the negative consequences of downsizing. Also, providing a systematic process for implementing downsizing - including organizational needs analysis, careful planning, honest communication with employees, and regular performance evaluation - can reduce the adverse consequences of this action and increase organizational productivity. Finally, based on the research results, an operational model for the downsizing process with an emphasis on human, managerial, and legal dimensions has been presented, which helps refineries and other government organizations make efficient decisions and reduce the psychosocial effects of downsizing.

Keywords: downsizing ,Iranian refineries ,organizational downsize, pathology

How to Cite: Golbaz, F. , Hasanpuor, A. and Kameli, M. J. (2025). Pathology of the Downsizing Process in Iranian Refineries and Providing an Appropriate Process. Journal of Intelligent Strategic Management, 4(1), 291-305. doi: bumara .3.2.15564.351256.325797317



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

– Corresponding Author: a.hassanpoor@khu.ac.ir
Farokh Golbaz: Farrokh.golbaz@iau.ir

Original Research

Accepted: 2025/01/21

Review:2025/03/10

Received:2025/04/19

eISSN: 2891-4128

آسیب‌شناسی فرآیند تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه‌های کشور و ارائه فرآیند مناسب

فرخ گلباز

گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

اکبر حسن پور*

گروه مدیریت منابع انسانی، واحد تهران، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

محمد جواد کاملی

گروه مدیریت منابع انسانی، واحد تهران، دانشگاه علوم انتظامی امین، تهران، ایران.

چکیده

امروزه تعدیل نیروی انسانی به‌عنوان یکی از راهکارهای راهبردی برای کاهش هزینه‌ها و ارتقای کارایی سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. در صنعت نفت و به‌ویژه در پالایشگاه‌های کشور، این رویکرد با پیچیدگی‌هایی چندوجهی روبه‌روست که نه تنها پیامدهای اقتصادی، بلکه آثار روان‌شناختی، اجتماعی و ساختاری مهمی بر کارکنان و سازمان دارد. پژوهش حاضر با هدف ارائه تصویری جامع از عوامل مؤثر بر تعدیل نیرو، الزامات اجرایی و پیامدهای آن در پالایشگاه‌های ایران انجام شده است. ابتدا، با مرور ادبیات نظری و مستندات میدانی، ابعاد و مولفه‌های کلیدی کوچک‌سازی و تعدیل نیرو شناسایی گردید. سپس، رویکردی ترکیبی برای گردآوری داده‌ها (مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان صنعتی) مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد عواملی همچون فشارهای اقتصادی، ساختارهای اداری ناکارآمد، عدم شفافیت در اطلاع‌رسانی و نداشتن حمایت‌های روان‌شناختی و مالی، نقش بسزایی در تشدید پیامدهای منفی تعدیل دارد. همچنین، ارائه فرآیندی سامانمند برای اجرای تعدیل - شامل تحلیل نیازمندی‌های سازمانی، برنامه‌ریزی دقیق، ارتباطات صادقانه با کارکنان و ارزیابی منظم عملکرد - می‌تواند پیامدهای ناگوار این اقدام را کاهش دهد و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد. در پایان، براساس نتایج تحقیق، مدلی عملیاتی برای فرآیند تعدیل نیرو با تأکید بر ابعاد انسانی، مدیریتی و قانونی ارائه شده است که به پالایشگاه‌ها و سایر سازمان‌های دولتی در اتخاذ تصمیم‌های کارآمد و کاهش اثرات روانی-اجتماعی تعدیل باری می‌رساند.

کلیدواژه‌ها: تعدیل نیروی انسانی، پالایشگاه‌های کشور، کوچک‌سازی سازمان، آسیب‌شناسی، فرآیند مناسب

استناد به این مقاله: گلباز، فرخ و حسن پور، اکبر و جواد کاملی، محمد. (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی فرآیند

تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه‌های کشور و ارائه فرآیند مناسب. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۴(۱)، ۳۰۵-۲۹۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کپی‌رایت کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴.۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

مقدمه

دگرگونی‌های ساختاری و فشارهای فزاینده اقتصادی در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی را به سمت راهبردهای کاهش هزینه سوق داده است. کوچک‌سازی و تعدیل نیرو، هرچند در ظاهر پاسخی برای ارتقای کارایی و کاستن از بار مالی به‌شمار می‌آید، اما اجرای نادرست آن می‌تواند پیامدهای نامطلوبی، اعم از کاهش اعتماد، تنزل تعهد سازمانی و اختلالات روان‌شناختی برای کارکنان، در بر داشته باشد. در صنعت نفت و گاز - به‌ویژه پالایشگاه‌های کشور - این چالش با پیچیدگی بیشتری همراه است؛ چرا که تأمین امنیت شغلی، برنامه‌های نگهداشت نیروهای متخصص و ارتباط با پیمانکاران برون‌سپاری شده، عوامل مؤثری در تعیین موفقیت یا ناکامی این رویکرد می‌باشند. پژوهش حاضر در پی آن است تا با نگاهی نظام‌مند و جامع، به آسیب‌شناسی فرآیند تعدیل نیروی انسانی در پالایشگاه‌های ایران بپردازد و ضمن شناسایی الزامات اجرایی، مدلی عملیاتی برای به‌کارگیری این راهبرد در چارچوبی منسجم ارائه دهد. در این مسیر، عوامل انگیزشی و ساختاری، ابعاد روان‌شناختی و خانوادگی کارکنان تعدیل‌شده، و نیز مدیریت رفتار با بازماندگان، همگی به‌عنوان محورهای کلیدی مدنظر قرار گرفته‌اند.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعدیل نیرو و کوچک‌سازی سازمان

تعدیل نیرو و کوچک‌سازی سازمان به‌طور کلی یکی از مهم‌ترین تحولات ساختاری در فضای مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید، که هدف اصلی آن اغلب کاهش هزینه‌ها، افزایش کارایی و بهبود موقعیت رقابتی سازمان است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱). بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در ادبیات علمی، تعدیل نیروی انسانی عمدتاً در واکنش به فشارهای اقتصادی، تغییر در تقاضای بازار، یا بنا بر راهبردهای بلندمدت سازمانی انجام می‌شود (کیوانی و مصطفوی، ۱۴۰۱). این رویکرد، که گاهی به شکل بازنشستگی زودهنگام، بازخرید اختیاری، یا اخراج اجباری بروز می‌یابد، می‌تواند پیامدهای متنوعی در ابعاد روان‌شناختی، اجتماعی و ساختاری برای کارکنان و مدیران به همراه داشته باشد (کاآو و چن، ۲۰۲۰).

از منظر تاریخی، کوچک‌سازی به‌عنوان راهبردی جهانی با هدف استفاده بهینه از منابع شناخته شده است. در دهه‌های اخیر، شرکت‌ها برای رفع بحران‌های مالی یا ارتقای رقابت‌پذیری خویش، به حذف واحدهای غیرضروری یا ترکیب بخش‌های مشابه روی آورده‌اند (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، تجربه نشان می‌دهد سازمان‌هایی که نگاهی تک‌بعدی به کوچک‌سازی دارند - صرفاً به مثابه ابزاری برای کاهش هزینه - اغلب در بلندمدت با پیامدهای منفی روبه‌رو می‌شوند؛ از جمله افت روحیه کارکنان، افزایش نرخ ترک خدمت بازماندگان، و شکل‌گیری بی‌اعتمادی عمومی نسبت به مدیریت (Anderson and White, 2023). در ایران نیز همین الگو کمابیش دنبال شده است. به‌ویژه در بخش‌های دولتی که ساختار سازمانی عموماً متورم، سلسله‌مراتبی و مبتنی بر جذب نیروی

انسانی مازاد بوده است، کوچک‌سازی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلاح اداری و اقتصادی مورد تأکید قرار گرفت (رجبی و آهنی، ۱۳۹۸).

اما باید توجه داشت که فرایند تعدیل نیرو صرفاً متوقف بر محاسبات مالی نیست. برای مثال، اگرچه حذف بخش یا واحدهای کم‌بازده می‌تواند در ظاهر به کاهش هزینه بیانجامد، اما اگر این اقدام بدون ارزیابی دقیق از مهارت‌ها و تخصص‌های موجود در سازمان صورت پذیرد، ممکن است سازمان در آینده‌ای نزدیک با کمبود نیروهای کلیدی یا ناتوانی در اجرای پروژه‌های راهبردی مواجه شود (Johnson et al., 2021). افزون بر این، تعدیل نیرو به‌ویژه وقتی با اخراج اجباری همراه است، بار سنگینی از فشار روانی بر کارکنان تحمیل می‌کند؛ این فشار تنها محدود به افرادی که شغل را از دست می‌دهند نیست، بلکه بر بازماندگانی که با حجم کار بالاتر و احساس ناامنی شغلی بیشتری در سازمان باقی می‌مانند نیز تأثیر می‌گذارد (موتران و همکاران، ۲۰۱۹).

در صنعت نفت، که برخی بخش‌های آن با نیروهای قرارداد مدت معلوم یا پیمانکاری فعالیت می‌کنند، فرایند تعدیل می‌تواند رنگ‌وبویی پیچیده‌تر به خود بگیرد. از یک‌سو، وجود پیمانکاران باعث می‌شود سازمان مادر بتواند هزینه‌های حقوق و دستمزد را کنترل کند، ولی از سوی دیگر، در غیاب نظارت کافی، ممکن است مشکلاتی همچون تضییع حقوق کارگران یا شکل‌گیری قراردادهای غیرعادلانه به وقوع بپیوندد (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹). وقتی پالایشگاه‌های کشور، برون‌سپاری را در دستور کار قرار می‌دهند تا از فشار هزینه نیروی انسانی رسمی بکاهند، خطر بروز بی‌ثباتی شغلی برای بسیاری از کارکنان افزایش می‌یابد؛ کارگرانی که در خط مقدم تولید نفت و فرآورده‌های آن فعالیت می‌کنند، اغلب بدون دریافت حمایت‌های روان‌شناختی و آموزشی ناگهان با نامه‌های اخراج یا جایگزینی پیمانکار روبه‌رو می‌شوند (اندرشیو، ۲۰۲۰).

به اعتقاد برخی محققان، اجرای موفق تعدیل نیرو منوط به رعایت مجموعه‌ای از الزامات است. نخست، شفافیت و اطلاع‌رسانی صادقانه از اهمیت بسزایی برخوردار است. وقتی کارکنان بدانند که سازمان به چه دلایلی ناگزیر به این تصمیم شده و مکانیسم‌های حمایتی چیست، میزان مقاومت و اضطراب آنها کاهش می‌یابد (اسدی و رسولی، ۱۴۰۱). دوم، ارائه پشتیبانی‌های روان‌شناختی و حتی مالی به کسانی که شغل خود را از دست می‌دهند، باعث می‌شود که این افراد با احساس محترم بودن و پذیرش اجتماعی بیشتری سازمان را ترک کنند و از بروز تنش‌های حقوقی و حیثیتی جلوگیری شود (Smith et al., 2023). سوم، باید در نظر داشت که کارکنان باقی‌مانده نیز به اندازه تعدیل‌شدگان، به مدیریت حمایتی احتیاج دارند؛ چراکه افزایش بار کاری، کاهش اعتماد به مدیریت و تشدید هراس از آینده می‌تواند در آنها پدید آید (لیونز، ۲۰۲۱).

در ارتباط با ابعاد روان‌شناختی تعدیل، پژوهش‌های جدید حاکی از آن است که ناکامی در مدیریت این وجه از ماجرا می‌تواند منجر به افت تعهد و احساس بی‌معنایی شغل در بازماندگان شود (وو و همکاران، ۲۰۲۲). به بیانی دیگر، اگر سازمان‌ها صرفاً به دنبال کاهش عددی نیروی انسانی باشند و به ملاحظات انسانی، مانند برقراری مشاوره

شغلی یا تسهیل مسیری برای اشتغال دوباره، بی توجه بمانند، نهایتاً نوعی فضای سرخوردگی و بدبینی در بدنه اصلی سازمان شکل می گیرد (احمدی و همکاران، ۱۴۰۱).

در رابطه با صنعت پالایشگاه‌ها، برون‌سپاری گسترده در برخی حوزه‌ها - از خدمات پشتیبانی گرفته تا بخش‌هایی از مهندسی - باعث شده است که بخش مهمی از مسئولیت مدیریت رفتار کارکنان تعدیل شده بر عهده پیمانکار باشد. ولی ضعف در آیین‌نامه‌های نظارتی یا کمبود نظارت دولتی می‌تواند منجر به برخورد‌های سلیقه‌ای و تضییع حقوق نیروی کار شود (کیوانی و مصطفوی، ۱۴۰۱). چنین شرایطی، ضمن تشدید نارضایتی، در درازمدت موجب می‌شود که پالایشگاه‌ها برای جذب نیروهای متخصص در آینده، با مشکلات بیشتری روبه‌رو شوند (فلیپ و همکاران، ۲۰۱۸).

به‌طور کلی، فرآیند مناسب تعدیل نیرو را می‌توان در چند مرحله اصلی تعریف کرد. مرحله نخست، تشخیص و تحلیل راهبردی: سازمان باید از طریق داده‌های مالی و عملکردی، نیازی بودن یا نبودن حذف نیرو را بررسی کند. این امر نیازمند شفاف‌سازی اهداف و ارائه مستندات قانع‌کننده به ذی‌نفعان است (Anderson and White, ۲۰۲۳). مرحله دوم، تدوین برنامه اجرایی: شامل تعریف جدول زمانی، شناسایی کارکنان در معرض خروج، و تعیین بسته‌های حمایتی برای آنان. مرحله سوم، تعامل و ارتباطات: سازمان باید اقدامات اطلاع‌رسانی دقیق و شفاف انجام دهد، جلسات توجیهی برگزار کند و به پرسش‌ها و دغدغه‌های کارکنان پاسخ دهد. مرحله چهارم، اجرای واقعی برنامه: در این مرحله، مدیران با رعایت اصول اخلاقی و قانونی، فرایند تعدیل را اعمال می‌کنند؛ هم‌زمان، حمایت روان‌شناختی برای کارکنان اخراجی و مدیریت بار کاری برای بازماندگان باید مهیا شود (سارا و همکاران، ۲۰۲۱). مرحله پنجم، ارزیابی و بهبود مستمر: در این گام، سازمان باید پس از پیاده‌سازی تعدیل، پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت آن را رصد کرده و در صورت لزوم، اصلاحاتی در طرح یا سیاست‌های مدیریتی اعمال کند (دلوهی و کاسپر، ۲۰۲۱).

درنهایت، آنچه اهمیت دارد، درک این نکته است که اگرچه تعدیل نیروی انسانی ممکن است در نگاه نخست ابزاری برای حفظ سودآوری یا بقاء سازمان باشد، اما بعد انسانی و اجتماعی این تصمیم بااهمیت‌تر از جنبه اقتصادی صرف می‌نماید (Smith et al., 2023). در صورتی که ملاحظات روانی، ارتباطات صادقانه و احترام به حقوق کارکنان رعایت نشود، سازمان در درازمدت نه تنها از دستاوردهای اقتصادی کوچک‌سازی محروم خواهد ماند، بلکه ممکن است با کاهش جدی در تعهد و انگیزه روبه‌رو گردد (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹). برای صنعت پالایشگاه‌ها، با توجه به حساسیت‌های فنی و ریسک‌های عملیاتی، طراحی رویکردی جامع‌تر و انسان‌محور در اجرای تعدیل نیرو، ضرورت دوجندان پیدا می‌کند.

تعدیل نیرو و ابعاد چندوجهی آن در سازمان‌ها: یک بررسی جامع

در دنیای رقابتی امروز، بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه در شرایط رکود یا فشار مالی، ناگزیر می‌شوند برای کنترل هزینه‌ها و ارتقای بهره‌وری، به تعدیل نیروی انسانی اقدام کنند. این رویکرد اگرچه در ظاهر راهکاری برای کاهش مخارج و ارتقای کارایی محسوب می‌شود، اما دارای ابعاد و پیامدهای چندگانه است که هر یک می‌تواند آینده و سرنوشت سازمان و کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. بر اساس بررسی‌ها و پژوهش‌های متعددی که در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام گرفته، این ابعاد را می‌توان در چهار دسته کلی تقسیم نمود: بُعد اقتصادی، بُعد ساختاری، بُعد روان‌شناختی و بُعد اجتماعی-خانوادگی. در ادامه، هر یک از این ابعاد به تفصیل تشریح شده و تأثیرات بالقوه آن بر کارکنان و سازمان‌ها تحلیل می‌گردد.

بُعد اقتصادی: کاهش هزینه‌ها و بهبود حاشیه سود

یکی از دلایل اصلی که شرکت‌ها به تعدیل نیرو متوسل می‌شوند، کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم مرتبط با نیروی انسانی است. هزینه‌هایی نظیر حقوق و دستمزد، حق بیمه، مزایا و پاداش‌ها بخش عمده‌ای از مخارج جاری سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد. از همین رو، حذف بخشی از نیروی انسانی مازاد می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای هزینه‌های مرتبط با دستمزد و مزایا را کاهش داده و حاشیه سود سازمان را بهبود بخشد (دلوهی و کاسپر، ۲۰۲۱). این دیدگاه در شرایطی که شرکت با کاهش تقاضای بازار مواجه است یا ناگزیر از رعایت محدودیت‌های مالی شدید می‌باشد، جذاب به نظر می‌رسد.

علاوه بر این، جنبه اقتصادی تعدیل نیرو می‌تواند گاه در قالب راهبردی پیشگیرانه و نه تنها واکنشی به بحران‌های مالی باشد. بعضی سازمان‌ها حتی هنگامی که نشانه‌های بحران عمیق پدیدار نشده است، با پیش‌بینی شرایط سخت اقتصادی یا تحولات رقابتی آتی، اقدام به برنامه‌ریزی برای کوچک‌سازی منابع انسانی می‌کنند. این سیاست، چنانچه همراه با تحلیل‌های هزینه-فایده و شبیه‌سازی دقیق باشد، در بلندمدت کمک می‌کند تا شرکت به حاشیه سود پایدارتر دست یابد و ریسک ورشکستگی یا ادغام ناخواسته را کاهش دهد.

با این حال، معمای مهمی که در همین بُعد اقتصادی مطرح می‌شود، این است که تعدیل نیروی انسانی صرفاً با نگاه کاهش فوری هزینه‌ها ممکن است موجب زیان‌های پنهان شود. به‌بیانی دیگر، هزینه‌های غیرمستقیمی همچون از دست رفتن دانش سازمانی، خدشه‌دار شدن تعهد کارکنان باقی‌مانده و تضعیف نوآوری، در محاسبات اولیه مورد غفلت قرار می‌گیرد (فیلیپ و همکاران، ۲۰۱۸). بسیاری از شرکت‌ها پس از تعدیل گسترده و کاهش هزینه‌های دستمزدی، با کاهش درآمد فروش یا کاهش سرمایه‌گذاری مواجه شده‌اند. از این رو، اصل هزینه-فایده در تعدیل نیروی انسانی باید جامع و معطوف به آینده باشد تا به پیامدهای ناگوار بلندمدت ختم نشود.

بعد ساختاری: افزایش چالاکی و انعطاف در سازمان

تعدیل نیرو و کوچک سازی به طور کلی می تواند ساختار سازمان را ساده تر کرده و لایه های مدیریتی غیر ضروری و پست های مازاد را حذف نماید. در این راستا، سازمانی که با چندین واحد موازی یا رده های متوالی مدیریت می شود، ممکن است از طریق کوچک سازی نه تنها در هزینه ها صرفه جویی کند، بلکه در تصمیم گیری نیز چالاکی و سرعت پاسخ دهی بالاتری به دست آورد (کولمان، ۲۰۲۰). مطالعات گوناگونی نشان داده است که هر چه ساختار سازمان ها تخت تر و ساده تر باشد، انتقال اطلاعات سریع تر صورت می گیرد و امکان هم سویی کارکنان با اهداف راهبردی شرکت نیز بالاتر می رود.

با وجود چنین دستاوردی، باید توجه داشت که تغییر ساختار از طریق حذف تعدادی از کارمندان - به ویژه آن ها که در سطوح میانی یا کارشناس خبره بودند - می تواند خلاءهای دانشی و مهارتی بزرگی را ایجاد کند. افزون بر این، در صورتی که کوچک سازی بدون در نظر گرفتن تقسیم وظایف جدید و بازمهندسی فرآیندهای کاری باشد، کارمندانی که باقی می ماند با فشار مضاعف کاری روبه رو خواهند شد. گاه این فشارها با گذشت زمان، به دلیل کمبود نیروی انسانی و الزامات کاری بیش از حد، باعث کاهش کارایی و افزایش اشتباهات می شود. بنابراین، رویکرد ساختاری در تعدیل نیرو تنها هنگامی موفق است که با تحلیل دقیق زنجیره های ارزشی، انطباق نقش ها و وظایف جدید برای کارکنان بازمانده طراحی شود و پشتیبانی های آموزشی لازم صورت گیرد.

بعد روان شناختی: پیامدهای استرس، اضطراب اقتصادی و کاهش عزت نفس

بی شک یکی از سنگین ترین تبعات فرایند تعدیل نیرو، آسیب های روان شناختی است که هم به کارکنان هدف (یعنی کسانی که تعدیل می شوند) و هم به بازماندگان تحمیل می شود. نتایج پژوهش ها نشان داده، استرس شدید و اضطراب اقتصادی در مرحله قبل و بعد از اعلام اخراج، منجر به واکنش های گوناگون عاطفی و شناختی در کارکنان می گردد (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹). برای فردی که امکان از دست دادن شغلش را می شنود، شائبه سقوط جایگاه اجتماعی و آینده مبهم معیشتی به طور ناگهانی آشکار می شود و می تواند به کاهش عزت نفس، بروز احساس تحقیر و حتی انزوای اجتماعی منجر شود.

از سوی دیگر، ضربه روانی تعدیل نیرو تنها مختص اخراجی ها نیست. افرادی که در سازمان باقی می مانند نیز از پدیده ای موسوم به "سندرم بازمانده (Survivor Syndrome)" رنج می برند. در این سندرم، آنان دچار احساس گناه نسبت به همکاران از دست رفته و در عین حال، نگران تکرار این فرایند در آینده می شوند. بدین ترتیب، روند کوچک سازی سازمان اگر بدون حمایت های روان شناختی و تدارک مشاوره حرفه ای صورت گیرد، به افول انگیزش جمعی، تخریب اعتماد متقابل و شیوع اضطراب فراگیر می انجامد (لیونز، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، روحیه کارگروهی و استقبال از نوآوری کاهش می یابد و سازمان در یک سیکل معیوب از دست رفتن انگیزه و بهره وری قرار می گیرد.

مهم‌ترین راهکارهای کاهش آسیب روان‌شناختی ناشی از تعدیل شامل:

الف: ارتباطات شفاف و اطلاع‌رسانی منظم درباره ضرورت و ابعاد تعدیل

ب: ایجاد فرصت‌های آموزشی یا برنامه‌های بازآموزی برای اخراجی‌ها جهت یافتن مشاغل جایگزین،

ج: حمایت‌های مشاوره‌ای و مالی در دوره گذار،

د: حفظ کرامت انسانی و پرهیز از ایجاد فضای تحقیرآمیز در فرآیند اخراج.

این راهکارها طبق تجربیات بین‌المللی، نه تنها صدمات ناشی از تعدیل را در میان کارکنان کاهش می‌دهد، بلکه احتمال شکایت‌ها و تنش‌های حقوقی و اجتماعی را نیز کم می‌کند (کاآو و چن، ۲۰۲۰)

بُعد اجتماعی-خانوادگی: اختلال نقش‌ها و افزایش تنش در زندگی فرد

فرایند تعدیل نیروی انسانی، جدای از بُعد اقتصادی و سازمانی، بر ابعاد اجتماعی و خانوادگی زندگی فرد نیز اثری عمیق دارد. تغییر الگوی درآمد می‌تواند در سطح خانه باعث برهم خوردن توازن بین هزینه‌ها و مخارج گردد و حتی وابستگی مالی فرد به دیگر اعضای خانواده تشدید شود. وابستگی مالی و اختلال در نقش اقتصادی فرد ممکن است حس ناکارآمدی و شرمساری را تقویت کند و به بروز تعارض‌های خانوادگی بینجامد (اندرشیو، ۲۰۲۰). در کنار آن، زمانی که فرد به‌ویژه در سنین میان‌سالی شغل خود را از دست می‌دهد، جایگاه اجتماعی وی نیز که وابسته به جایگاه شغلی‌اش بوده، تضعیف می‌گردد. این وضعیت گاه موجب کاهش روابط اجتماعی، دوری از محافل سابق و انزوای تدریجی شخص می‌شود.

در جامعه‌ای که نقش مهمی به کار و اشتغال برای تعریف شأن و منزلت اجتماعی اختصاص می‌دهد، تغییر نقش فرد از یک نیروی شاغل به یک فرد بیکار یا خانه‌نشین، به‌ویژه در صنعت حساس و پراهمیتی مانند نفت و گاز، می‌تواند پیامدهای جدی برای شکل‌گیری هویت اجتماعی داشته باشد (موتران و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین، باید توجه داشت که در برخی فرهنگ‌ها، کاهش درآمد یا تغییر شغل ممکن است منجر به دلسردی و افسردگی شود، چراکه فرد تمام موفقیت و پرستیژ خود را پیرامون هویت شغلی‌اش تعریف کرده بود. از این رو، نقش "حمایت خانوادگی" و فراهم‌آوری شبکه‌های حمایتی بزرگ‌تر (مثل دوستان و هم‌محلی‌ها) در کاهش این فشارها کلیدی است. در عین حال، سیاست‌گذار و کارفرما می‌تواند با طراحی بسته‌های حمایتی اجتماعی (مانند استفاده از نهادهای مردم‌نهاد برای مشاوره خانوادگی) و یا برنامه‌های جانبی افزایش مهارت، به فرد در بازتعریف نقش خود یاری رساند.

همان‌طور که بیان شد، تعدیل نیروی انسانی صرفاً رویکردی مدیریتی در زمینه کاهش هزینه‌ها نیست، بلکه پدیده‌ای چندوجهی است که پیامدهای آن به حیطه‌های ساختاری، روان‌شناختی و اجتماعی نیز امتداد می‌یابد. از جنبه اقتصادی، حذف نیروهای مازاد منجر به کاهش هزینه و بهبود سودآوری می‌شود (دلوئی و کاسپر، ۲۰۲۱). از زاویه ساختاری، کاهش لایه‌های مدیریتی و پست‌های تکراری، سرعت تصمیم‌گیری را افزایش داده و سازمان را

منعطف تر می‌سازد (کولمان، ۲۰۲۰). با این حال، این دستاوردها بدون در نظر گرفتن بُعد روان‌شناختی و اجتماعی، ممکن است موقتی و همراه با تضعیف ظرفیت انسانی سازمان باشد. فشارهای روانی، احساس تحقیر در میان اخراجی‌ها و سندرم بازمانده در کارکنان باقی‌مانده، همگی انگیزه‌ها را فرسوده و فرهنگ سازمانی را مخدوش می‌نماید (بجانی و رحمتی، ۱۳۹۹؛ اندرشیو، ۲۰۲۰).

لذا، سیاست‌های تعدیل نیرو باید به‌نحوی طراحی گردد که سطوح مختلف این ابعاد را پوشش دهد. به عبارت دیگر:

✓ اقتصادمحوری در کنار انسان‌محوری: هرچند منطق اصلی تعدیل می‌تواند اقتصادی باشد، اما طراحی فرایند اخراج باید مبانی انسانی و اخلاقی را نیز در بر گیرد. پرداخت خسارت منصفانه، مشاوره شغلی، اعطای فرصت بازآموزی و به‌رسمیت شناختن تلاش‌های کارمند در گذشته، گام‌هایی برای ترکیب اقتصادمحوری و انسان‌محوری است.

✓ طراحی ساختار کارآمد: صرف کنار گذاشتن تعدادی از کارکنان بدون بازمهندسی فرآیندهای کاری، دستاوردی جز افزایش فشار کار بر باقیمانده نیروها نخواهد داشت. باید ساختار سازمانی همزمان با کوچک‌سازی، به‌نحوی بازطراحی شود که مشاغل و نقش‌های جدید به‌درستی تعریف گردد.

✓ حمایت روان‌شناختی: جهت کاستن از اضطراب، ارائه خدمات روان‌شناختی و روان‌درمانی به اخراجی‌ها - و حتی برگزاری نشست‌های گروهی برای بازماندگان - می‌تواند تنش‌های درونی را کاهش دهد. برخورداری از یک تیم مشاور داخلی یا برون‌سازمانی، بهترین تضمین برای گذر ملایم از مرحله تعدیل است.

✓ پشتیبانی اجتماعی و خانوادگی: ایجاد کانال‌های حمایتی برای خانواده افرادی که از کار بیکار شده‌اند، می‌تواند بروز تنش‌های خانوادگی را به حداقل رساند. دولت و نهادهای رفاهی نیز قادرند با ارائه تسهیلات بانکی کوچک یا فرصت راه‌اندازی کسب‌وکار خانگی، بخشی از فشار مالی را کاهش دهند.

به طور کلی، هرچند تعدیل نیرو می‌تواند راهی برای مقابله با چالش‌های اقتصادی و ایجاد ساختاری چابک باشد، اما باید در چارچوبی جامع و با در نظر گرفتن عواقب بلندمدت آن برنامه‌ریزی شود. شواهد نشان می‌دهد سازمان‌هایی که صرفاً به اعداد و ارقام و کسر حقوق کارکنان توجه می‌کنند، بدون آن‌که بستری برای حمایت از منابع انسانی فراهم آورند، نهایتاً به "سود کوتاه‌مدت و زیان بلندمدت" دچار می‌شوند. از این منظر، رویکردهای تلفیقی که هم بُعد اقتصادی را لحاظ می‌کنند و هم بُعد ساختاری، روان‌شناختی و اجتماعی را مورد توجه قرار می‌دهند، می‌توانند "کوچک‌سازی هوشمندانه" را متجلی سازند. در چنین وضعیتی، ضمن حفظ ارزش‌های انسانی و اجتماعی، سازمان نیز به بهره‌وری و سوددهی دلخواه خود می‌رسد و کارکنان - حتی اگر تعدیل شوند - با کرامت و برنامه‌ریزی لازم سازمان را ترک می‌کنند.

مرور پژوهش‌های پیشین

≠ **بجانی و رحمانی (۱۳۹۹)**: مدلی ساده از رفتار کارکنان تعدیل‌شده ارائه کردند که به نقش حمایت‌های آموزشی و پشتیبانی مالی اشاره دارد.

≠ **رجبی و آهنی (۱۳۹۸)**: عوامل تأثیرگذار بر احساس امنیت شغلی در فرایند تعدیل را بررسی کرده، اما به ارائه یک فرآیند جامع نپرداخته‌اند.

≠ **کاملی و همکاران (۱۳۹۷)**: بررسی کردند چگونه سبک رهبری می‌تواند از عوارض منفی کوچک‌سازی بکاهد، ولی چرخه اجرایی اخراج و برون‌سپاری را مشخص نکرده‌اند.

روش تحقیق

نوع و رویکرد تحقیق

مطالعه حاضر از منظر هدف، **کاربردی** محسوب می‌شود و از نظر رویکرد، ترکیبی از روش کیفی (برای اکتشاف مولفه‌های تعدیل) و کمی (به منظور اعتبارسنجی مدل پیشنهادی) را برمی‌گزیند. همچنین، تحقیق به صورت مقطعی انجام شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه تحقیق شامل مدیران و کارشناسان ارشد در پالایشگاه‌های کشور - اعم از رسمی و پیمانکاری - و همچنین تعدادی از کارکنان تعدیل‌شده می‌باشد. در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و ۱۰ مصاحبه با کارشناسان و کارکنان تعدیل‌شده انجام گرفت تا اشباع نظری حاصل شود. در بخش کمی، با نمونه‌ای بالغ بر ۲۵۰ نفر از مدیران و کارکنان باقیمانده در پالایشگاه‌ها جهت سنجش و ارزیابی الگوی پیشنهادی پرسشنامه‌ای توزیع گردید.

ابزار گردآوری داده‌ها

≠ **مطالعات کتابخانه‌ای**: بررسی مقالات، پایان‌نامه‌ها و کتاب‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی، کوچک‌سازی و تعدیل نیرو.

≠ **مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته**: هدف، استخراج عوامل مؤثر بر تعدیل، الزامات اجرایی و تحلیل تجربه زیسته تعدیل‌شدگان.

≠ **پرسشنامه**: حاوی پرسش‌هایی در مقیاس لیکرت برای سنجش ابعاد شناسایی‌شده در مرحله کیفی.

روش تجزیه و تحلیل

≠ تحلیل محتوای کیفی (Coding): برای مقوله‌بندی مصاحبه‌ها، نرم‌افزار اطلس.تی‌آی استفاده شد.

≠ آمار توصیفی و استنباطی: جهت بررسی روایی و پایایی ابزار پرسشنامه و ارزیابی برازش مدل، از

نرم‌افزارهای SPSS و PLS بهره گرفته شد.

تحلیل یافته‌ها

نتایج بخش کیفی (مصاحبه‌ها)

۱- ضرورت شفافیت و اطلاع‌رسانی

اکثر مصاحبه‌شوندگان تأکید داشتند که پیش از اجرای تعدیل، اطلاع‌رسانی دقیق درباره ماهیت، علت و شیوه اجرای آن می‌تواند استرس و مقاومت را در بین کارکنان کاهش دهد. عدم شفافیت اغلب منجر به شایعه‌پراکنی و بی‌اعتمادی در بدنه سازمان می‌شود.

۲- مدیریت حمایتی و پشتیبانی‌های روان‌شناختی

بسیاری از کارکنان تعدیل‌شده اشاره کرده‌اند که در دوران پس از ترک شغل، برخورد مدیران و نهادهای مشاوره‌ای نقشی کلیدی در انطباق با شرایط جدید دارد. برنامه‌های راهنمایی شغلی، آموزش مهارت‌های جدید یا بازآموزی و حتی ارائه کمک‌های مالی کوتاه‌مدت از جمله راهکارهای حمایتی مطرح شده است.

۳- مفهوم «نقش بازماندگان»

مدیران تصریح کردند که در اثر تعدیل نیرو، کار و فشار بیشتری روی بازماندگان ایجاد می‌شود و اگر سازمان نتواند تناسب کارمندان با شرح وظایف جدید را فراهم آورد، به افت عملکرد در میان گروه باقی‌مانده منجر خواهد شد.

۴- برون‌سپاری و چالش‌های پیمانکاران

برخی مدیران اعلام داشتند که برون‌سپاری در پالایشگاه‌ها اگرچه هزینه‌ها را ظاهراً کاهش داده، اما در پاره‌ای موارد، نارضایتی پیمانکاران و کارکنان قراردادی گسترش یافته است. نبود نظارت کافی بر شرکت‌های پیمانکاری و حقوق کارکنان باعث تشدید بی‌ثباتی شغلی شده است.

نتایج بخش کمی (پرسشنامه)

براساس داده‌های ۲۵۰ پرسشنامه تکمیل شده، ابعاد زیر بیشترین وزن را در تبیین الگوی مناسب تعدیل نیرو داشتند:

- ≠ ارتباط و تعامل شفاف (میانگین ۴,۲۱ از ۵): اصلی ترین عامل برای کاستن از مقاومت کارکنان.
- ≠ حمایت‌های روانی و آموزشی (میانگین ۴,۰۸): پشتیبانی از کارکنان تعدیل شده از طریق ارائه مشاوره و مهارت‌آموزی.
- ≠ انطباق ساختار وظایف (میانگین ۳,۹۵): بازنگری در وظایف و کارهای باقی‌مانده پس از کوچک‌سازی.
- ≠ الزامات قانونی (میانگین ۳,۸۹): لزوم رعایت قوانین کار و بیمه.

≠ برنامه‌ریزی ازپیش (میانگین ۳,۸۵): ضرورت مدیریت ریسک و آینده‌نگری پیش از اقدام به تعدیل.
از آزمون تحلیل عاملی تأییدی، ساختاری متشکل از پنج بُعد و ۲۰ مولفه به دست آمد که نشانگر برازش مناسب مدل بر داده‌ها است. ($CFA > 0.90$)

ارائه فرآیند مناسب

بر مبنای یافته‌های پژوهش، فرآیند بهینه برای مدیریت تعدیل نیرو در پالایشگاه‌های ایران در پنج گام زیر قابل ارائه است:

۱- تحلیل راهبردی و نیازسنجی گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

- ارزیابی وضعیت اقتصادی و عملکردی پالایشگاه
- بررسی گزینه‌های جایگزین تعدیل (مثلاً جابجایی بین بخش‌ها، کاهش اضافه‌کاری)
- تشخیص دقیق بخش‌ها یا واحدهای مازاد

۲- برنامه‌ریزی اجرایی

- تعریف زمان‌بندی و سازوکار اجرای تعدیل
- تشکیل کارگروه منابع انسانی و نمایندگان کارکنان
- تدوین برنامه آموزشی برای کارکنان در معرض تعدیل

۳- ارتباط و اطلاع‌رسانی شفاف

- اعلان رسمی ماهیت تغییر، چرایی و محدودهٔ تعدیل
- برگزاری نشست‌های تعاملی با کارکنان و دریافت بازخورد
- ارائه بسته‌های حمایتی و پاسخگویی به ابهامات

۴- حمایت روان‌شناختی و قانونمند

- پیش‌بینی مشاوره شغلی و روانی برای تعدیل‌شدگان
- اجرای سیاست‌های مطابق با قانون کار برای حقوق و مزایای پایان خدمت
- هموارسازی مسیر جذب در پیمانکاری یا بخش‌های دیگر

۵- نظارت و ارزیابی مستمر

- سنجش آثار کوتاه‌مدت بر روحیه بازماندگان و کیفیت تولید
- بازنگری در ساختار وظایف و اندازه تیم‌ها
- بهبود مستمر بر پایه بازخوردها و گزارشات

در این مدل، برقراری فضای اعتماد، پرهیز از تصمیمات شتابزده، و تمرکز بر رشد مهارت‌های کارکنان در هنگام بحران اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. همچنین، چنانچه برون‌سپاری مدنظر باشد، باید چارچوب‌های نظارتی روشنی جهت رعایت حقوق پیمانکاران و کارکنان آنها پیش‌بینی شود.

نتایج و پیشنهادها

نتایج اصلی

- ≠ عوامل مؤثر بر موفقیت تعدیل شامل تحلیل منظم نیازها، اطلاع‌رسانی شفاف، و آماده‌سازی روانی کارکنان است.
- ≠ پیامدهای ناگوار نظیر نارضایتی، اضطراب اقتصادی و تضعیف مشارکت سازمانی زمانی گسترش می‌یابد که سازمان فاقد سازوکار جبرانی (نظیر بازآموزی، خدمات مشاوره‌ای) باشد.
- ≠ فرآیند مناسب فراتر از حذف صرف کارکنان است و باید در قالب یک چرخه جامع برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت، پیاده‌سازی شود.

پیشنهادهای اجرایی

≠ یکپارچگی سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها: پالایشگاه‌ها و نهادهای دولتی مرتبط باید یک راهبرد جامع تدوین کنند که نه تنها بر کاهش هزینه تمرکز دارد بلکه بر حفظ انگیزه کارکنان و انتقال آنها به بخش‌های جایگزین تکیه می‌کند.

≠ ایجاد واحد مشاوره تعدیل: واحدی تخصصی برای برنامه‌ریزی جزئیات تعدیل، ارتباط با کارکنان و پایش پیامدهای روحی-روانی.

≠ تقویت نظارت بر پیمانکاران: شفافیت قراردادهای، نظارت بر رعایت استانداردهای کاری و امکان رسیدگی به شکایات کارکنان پیمانکار.

محدودیت‌ها و پیشنهادها و پژوهشی

≠ این مطالعه عمدتاً متمرکز بر پالایشگاه‌های دولتی است و ممکن است یافته‌های آن برای صنایع خصوصی یا سایر سازمان‌ها با اقتضائات متفاوت، به تعدیلاتی نیاز داشته باشد.

≠ برای تعمیق نتایج، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی از شاخص‌های عینی عملکرد مالی و تولیدی قبل و بعد از تعدیل بهره برده شود.

≠ رویکرد طولی و ارزیابی اثرات تعدیل نیرو در افق زمانی طولانی‌تر (مثلاً یک تا سه سال) می‌تواند تصویری دقیق‌تر از میزان پایداری نتایج ارائه کند.

منابع

- اندرشیو، پ. (۲۰۲۰). "بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی"، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۵-۶۷.
- آموبی، س. (۲۰۲۲). "Workforce Downsizing: Challenges and Proposed Strategies in Global Firms", *Human Resource Planning*, 39(2), 14-26.
- بجانی، م. و رحمتی، ح. (۱۳۹۹). "کوچک‌سازی سازمانی و رفتار با کارکنان اخراجی: یک بررسی تطبیقی"، مدیریت صنعتی، ۲۵(۲)، ۱۱۸-۱۰۱.
- بروک، ب. & کوپر، (2004). *Downsizing and Its Effects on Employee Morale*. London: Routledge.
- دیوید، پ. & کارت‌رایت، س. (۲۰۲۰). "Career Transition or Opportunity? Understanding Employee Perspectives on Downsizing", *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 257-271.

- دلوهی، م. & کاسپر، و. (۲۰۲۱). "Strategic Communication in Downsizing Projects: A Path to Employee Commitment?", *Journal of Business Strategy*, 42(3), 18–29.
- رجبی، م. و آهنی، ش. (۱۳۹۸). "تحلیل عوامل مؤثر بر امنیت شغلی در فرآیند تعدیل نیروی انسانی"، فصلنامه رهبری و مدیریت دولتی، ۱۲۲(۱)، ۸۵–۱۰۳.
- سارا، ل. و همکاران. (۲۰۲۱). "Human Capital, Organizational Performance, and Market Demands", *Economic Perspectives*, 28(4), 77–89.
- لیونز، ر. (۲۰۲۱). "Economic Pressures, Workforce Reductions, and HRM Approaches", *Personnel Review*, 50(6), 125–140.
- محمدی‌زاده، پ. و همکاران. (۱۴۰۰). "اثر رکود اقتصادی بر تصمیمات تعدیل نیرو در سازمان‌های ایرانی"، *مجله مدیریت و توسعه پایدار*، ۱۵(۱)، ۱۰۲–۱۲۱.
- موتران، آ. و همکاران. (۲۰۱۹). *Workforce Layoffs and Social Identity*, New York: Palgrave Macmillan.
- وو، م. و همکاران. (۲۰۲۲). "Responsible Downsizing: Role of HR in Mitigating Trust Deficits", *International Journal of HR Studies*, 40(2), 66–82.
- یوسف‌زاده، ع. و همکاران. (۱۳۹۸). "مدل کیفی تجارب فردی از تعدیل نیرو: یک بررسی پدیدارشناسانه"، *پژوهشنامه مدیریت دولتی*، ۳۵(۲)، ۱۲۰–۱۳۷.