

## مدیریت منابع انسانی بعد از بحران ویروس کرونا

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۱۳

علی طیبی رهنی \*

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۳۰

حسین مدبر عزیزی \*\*

### چکیده

از آنجا که مدیریت بحران، از اهمیت خاصی برخوردار است، یکی از ملزومات اصلی در زمینه مدیریت بحران، میزان آمادگی و توانمندی نیروی انسانی در مدیریت بحران است. شیوع ویروس کرونا به‌عنوان بحرانی همه‌گیر باعث توقف چرخه‌های صنعت و تجارت شد و مسلماً رویکرد های سازمانی بعد از شیوع آن باید تغییر کند. در این میان بیشترین آسیب متوجه منابع انسانی شد که نقش مدیریت منابع انسانی را در رویارویی با این آسیبها بسیار برجسته می‌کند. هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی در زمان و بعد از شیوع کرونا است به‌طوری که پس از مطالعه ادبیات موضوع و استخراج کارکردهای مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران کرونا، چالشها و مدیریت منابع انسانی در این دوران با کسب نظر تعدادی از خبره‌ها از طریق پرسشهای باز مصاحبه به‌عمل آمد تا به این طریق الگوی مدیریت منابع انسانی با شیوع ویروس کرونا به‌دست آید. **کلیدواژه‌ها:** مدیریت در دوره کرونا، مدیریت در دوره پساکرونا، کرونا و مدیریت منابع انسانی، کرونا

\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

a\_tayyebi\_nmir@yahoo.com

hoseinmodaber@yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران

## مقدمه

در حال حاضر، کل جهان با نوعی از بحران بی‌سابقه روبه‌رو شده است. از ویژگی اصلی بحرانها می‌توان به غیرمترقبه‌بودن آنها اشاره کرد که موجب می‌شود تصمیم‌گیرندگان در موقعیت سردرگمی و اضطراب قرار بگیرند. بحران جهانشمول ویروس کرونا در حوزه‌های گسترده‌ای ظهور یافته که باتوجه به نداشتن تجربه مشابه و دقیق، نه تنها کشورها، دولت‌ها و بخش درمان، بلکه سازمانها در تمام بخشها بویژه بخش تولید و خدمات را مورد خطر قرار داده است. بدیهی است که باید همه تلاشها بر مهار این ویروس متمرکز شود؛ اما تأثیر کرونا بر کسب و کار و اقتصاد نیز بسیار اهمیت دارد.

مسلماً هسته اصلی موفقیت و عبور از بحران در این مقطع حساس کنونی، منابع انسانی در همه سطوح سازمان است. منابع انسانی عاملی است که با توانمندی، دید روشنتر و آگاهی بیشتری در تولید و خدمات مطلوب نقش بسزایی دارد (ضرغام، ۱۳۹۱)؛ لذا سازمانها باید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود اقداماتی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی خود و عوامل محیطی مؤثر، توان سازگارشدن را با تحولات محیط بیرونی به‌دست آورند و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصتها با غلبه برضعفها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنند. راهبردهای مدیریتی باید همگام و همزمان با تغییرات داخلی و خارجی سازمان باشد. بویژه در زمانهایی که کشورها با بحرانهای پیش‌بینی‌نشده مانند بحران ویروس کرونا روبه‌رو می‌شوند و این بحرانها تأثیرات قابل توجه و گاه جبران‌ناپذیر بر کسب و کار می‌گذارند. بنابراین واکنش سریع و بموقع مدیران منابع انسانی در بحرانهای غیرمترقبه، هم‌چنین شناسایی مستمر چالشها و چالش نوآوری و خلاقیت در این زمان، بسیار مهم و حیاتی است. می‌توان گفت که یکی از بزرگترین دغدغه‌های مدیران منابع انسانی در این مقطع حساس، شناسایی چالشها و شیوه‌های حل بحرانهای اقتصادی و روانی ناشی از رویارویی با ویروس کرونا است (شهواریان و همکاران، ۱۳۹۹).

همان‌طور که اشاره شد در حال حاضر، کل جهان با بحرانی بی‌سابقه روبه‌رو شده، و ویروس کرونا در حوزه‌های گوناگونی ظهور یافته که نه تنها دولت‌ها و صنعت درمان، بلکه

سازمانها در تمام بخشهای صنعتی را مورد مخاطره قرار داده است.

پرسش اصلی این است: "چگونه فرایند منابع انسانی مدیریت شود تا سازمانها بتوانند از کارکنانشان حفاظت کنند؟ نقش جدید منابع انسانی در حمایت از سازمانها در این دوران سخت و بعد از آن چه خواهد بود؟"

## ادبیات نظری و پیشینه تحقیق

بحران به معنای ازهم‌گسستگی زیاد در فعالیتهای جامعه است که در این فرایند، انسانها، داراییها و محیط در سطح بسیار وسیع دچار آسیب‌دیدگی و صدمات فراوان می‌شود به‌گونه‌ای که جامعه تنها قادر خواهد توانست از منابع خود استفاده کند و کمک بگیرد (برنامه توسعه سازمان ملل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). سه عامل حیاتی در معرفی و شناسایی بحران نقش اساسی دارند که عبارت است از: تهدید، زمان و غافلگیری. در نتیجه بحرانهای مختلف برحسب اینکه به چه میزان هر یک از این عوامل در آنها به‌صورت ضعیف، متوسط و یا شدید باشد درجه‌بندی می‌شود که کوتاهی زمان، شدت تهدید و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای شدید است.

از یک‌سو بازتابهای بحران نیز به منزله عوامل خارجی شامل خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی است. از سوی دیگر واکنشهای احساسی بحران به‌طور عمومی شامل وحشت‌زدگی، ناباوری، قبول شکست، کوتاه‌نظری، جریحه‌دار شدن احساسات و مقصدانستن دیگران است که در هر بحران، عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران با درجات مختلف عمل می‌کند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۵).

ژنگ و وانگ<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۳، بحران را این‌گونه دسته‌بندی می‌کنند:

الف. بحرانهای فوری؛ این بحرانها هیچ نشانه هشداردهنده قبلی ندارد و سازمانها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آنها نیستند.

ب. بحرانهایی که تدریجی ظهور می‌کند؛ این بحرانها به‌کندی ایجاد می‌شود و می‌توان آنها را به‌گونه‌ای متوقف، و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود کرد.

1. United Nations Development Programme (UNDP)

2. Zhang & Wang

ج. بحرانهایی که ادامه دارد؛ این بحرانها شاید هفته‌ها و یا ماه‌ها و یا حتی سالیان سال به طول انجامد. مسلماً راهبرد روبه‌روشدن با این بحرانها در موقعیتهای مختلف به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم‌بودن این وقایع وابسته است. در نتیجه می‌توان از سه معیار ذکرشده که شامل سطح تهدید، فشار زمانی و شدت وقایع در طبقه‌بندی و شناسایی بحرانها است، استفاده کرد و از این راه به مدیران نشان داد که چه زمانی هر پدیده و یا مشکل ساده می‌تواند به بحران تبدیل شود (محمدی و چناری، ۱۳۹۶).

مدیریت بحران سه بخش دارد:

فناورانه - ساختاری: طراحی سازمان به‌گونه‌ای که پیامدهای ناشی از رویدادهای بحران را کاهش دهد و مدیریت و بهبود فرایندها را هنگام وقوع تسریع کند.  
 سیاسی - اجتماعی: تأثیر بر فرهنگ سازمانی (از بین‌رفتن یا شکستن معنای اجتماعی، مشروعیت و روابط اجتماعی اعضای سازمان)

روانشناختی: چگونگی درک بحران توسط همکاران، تأثیر فشار روانی، ابهام نقش و ضعف ارتباطات شفاف، نقش احساسات در تصمیم‌گیری، مهارتهای رهبری مورد نیاز، تقویت انطباق عملکردی و افزایش آگاهی در مورد خطاها

### مدیریت منابع انسانی

از نظر داسلر، مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاستها و اقدامات مورد نیاز اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه برای کارمندیابی، آموزش‌دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان.

مدیریت راهبردی منابع انسانی به‌معنای «الگوی برنامه‌ریزی‌شده منابع انسانی و فعالیتهای مدیریت منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان است»؛ به بیان دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی بدین معناست که سازمانها برای دستیابی به اثربخشی، باید منابع انسانی خود را با کارکردهای بلندمدت اداره کنند تا این منابع، رفتار و صلاحیتهای مورد نیاز را متناسب با محیط درونی و بیرونی سازمان انجام دهند (طیبی‌رهنی، ۱۳۹۹):

۵۳). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق توان راهبردی از طریق تضمین این نکته است که سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و بانگیزه برای تلاش در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار برخوردار است. هدف این مدیریت، ایجاد حس هدفمند و جهت‌دار بودن در محیط‌های فعال یا پرتلاطم است (طیبی‌رهنی، ۱۳۹۹: ۳۰).

مدیریت راهبردی منابع انسانی، کارکردها یا تکالیفی دارد که در سازمانها به‌منظور فراهم کردن منابع انسانی مناسب و هماهنگ برای تحقق هدفهای سازمان اجرا می‌شود. در واقع کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی به این معناست که سازمانها می‌توانند در مهارت، نگرش و رفتار کارکنان، متناسب با شغل آنها نفوذ کنند تا به اهداف سازمانی دست یابند (طیبی‌رهنی، ۱۳۹۹: ۶۸).

بر اساس استدلال محققان، مدیریت منابع انسانی اغلب به‌لحاظ محیطی پیوسته و شامل تمام شیوه‌های تحلیل و توصیف شغلی، کارمندیابی، استخدام و گزینش، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و پاداش بررسی می‌شود (رنویک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲ و یونگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). در برخی مطالعات دیگر، کارکرد کلی مدیریت منابع انسانی به دو نوع تقسیم‌بندی شده که عبارت است از (عباسی و همکاران، ۱۳۹۶):

۱. کارکردهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل)
۲. کارکردهای عملیاتی (فعالیت‌هایی نظیر استخدام، توسعه منابع انسانی، مدیریت جبران خدمات و روابط انسانی)

باعث تأسف است که تاکنون، مدیریت منابع انسانی بیشتر به وظایفی سنتی همچون کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمت و... پرداخته است درحالی که محققان مدیریت اعتقاد دارند در عصر حاضر نقشهای مدیریت منابع انسانی افراد باید تغییر کند.

نقشهای مدیران منابع انسانی را می‌توان در دو بُعد افراد و فرایندها خلاصه کرد. از این دیدگاه، متخصصان منابع انسانی به‌عنوان بخشی از نقشهای خود، زمانی را صرف تعامل با هر یک از کارکنان می‌کنند. بخشی دیگر از زمان متخصصان منابع انسانی، صرف تدوین و بهبود فرایندهایی برای استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌شود. ازسویی دیگر

1. Renwick  
 2. Yong

می‌توان این نقشها را در دو بُعد فعالیت‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت تعریف کرد. بر این اساس از ترکیب این دو بُعد، یک ماتریس چهارخانه‌ای به شکل ذیل از نقشهای متخصصان منابع انسانی به دست می‌آید (استوارت و براون، ۱۳۹۲: ۶۷):

توسعه‌دهنده	بلندمدت	
	توسعه‌دهنده سرمایه انسانی	شریک راهبردی
حامی	حامی کارکنان	کارشناس عملیاتی

کوتاه‌مدت

شکل ۱. نقشهای منابع انسانی

همان‌طور که در شکل ۱ مشخص است، متخصصان منابع انسانی چهار نقش به این شرح دارند:

- کارشناس عملیاتی: این نقش بر مهارت‌های تخصصی مرتبط با استخدام و انگیزش کارکنان متمرکز است. متخصصان این حوزه از این طریق به دنبال مدیریت بهتر افراد هستند.

- حامی و مدافع کارکنان: هدف اصلی این نقش باید این باشد که به کارکنان نشان دهد که سازمان به آنها و خواسته‌هایشان توجه دارد.

- توسعه‌دهنده سرمایه انسانی: در این نقش متخصصان منابع انسانی مانند مربی کارکنان در تدوین برنامه آینده و پیشرفتشان ظاهر می‌شوند و هدف اصلی، یادگیری و ارتقای مستمر کارکنان است.

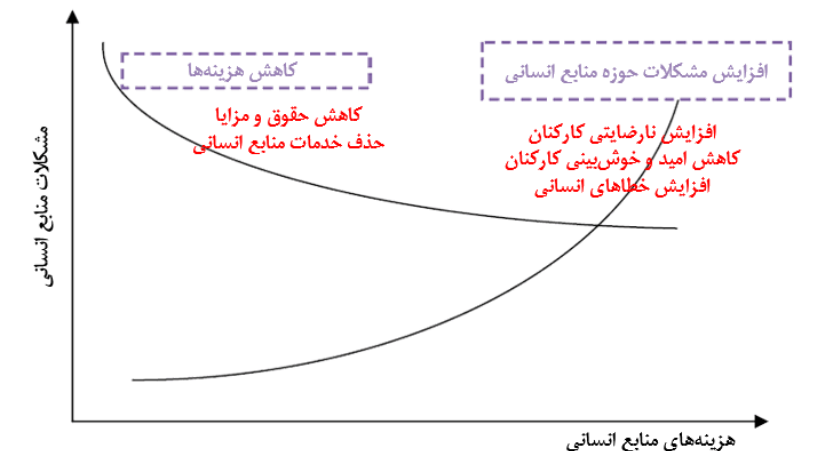
- شریک راهبردی: متخصصان منابع انسانی در ایفای این نقش مهم با دیگر مدیران و رهبران سازمان همکاری می‌کنند تا راهبرد سازمان را به عمل تبدیل کنند. برای اجرای درست این نقش، لازم است متخصصان منابع انسانی از دیگر فعالیت‌های سازمان نظیر امور مالی، حسابداری و بازاریابی آگاهی یابند. همچنین آنها باید درباره محصولات، خدمات و فعالیت‌های سازمان و چگونگی همسویی آنها با اهداف راهبردی سازمان اطلاعات کاملی داشته باشند (استوارت و براون، ۱۳۹۲: ۶۸).

همان طور که بیان شد، مدیریت منابع انسانی باید خود را شریک راهبردی و قهرمان تغییر سازمان بداند (ویمباش و پنل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در اوضاع کنونی باتوجه به تهدیدها و فرصتهای پیش رو، مدیر منابع انسانی باید عاملی برای جهت‌دادن و ایجاد تغییر در اهداف و راهبردهای سازمان باشد و بستری را فراهم سازد که تمام کارکنان را همگام با خود در راستای دستیابی به اهداف سازمان هدایت کند؛ به عبارتی دیگر باتوجه به وضعیت مبهم کنونی و احتمال اجبار به تصمیم‌گیریهای راهبردی متفاوت با روال گذشته، مدیر منابع انسانی باید با در نظر گرفتن تدابیر اثربخش، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد؛ اما از سوی دیگر مطابق جدول باید حامی کارکنان باشد. بویژه باتوجه به عدم احساس امنیت شغلی که کارکنان در زمان بحرانهای شدید با آن روبه‌رو می‌شوند. مدیر منابع انسانی باید محیطی را فراهم سازد که کارکنان در آن احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم را برای خدمت در سازمان داشته باشند. ایجاد اعتماد در محیط مبتنی بر مشارکت و همکاری با کارکنان در تصمیمات، قبل از تصمیم‌گیری نهایی می‌تواند در ایجاد احساس حمایت در کارکنان اثربخش باشد. هم‌چنین حمایت از طرح افکار نو مربوط به مدیریت بحران از روشهایی است که در کارکنان ایجاد تعلق خاطر می‌کند. یکی دیگر از نقشهای اثربخش و با اهمیت مدیریت منابع انسانی، توسعه سرمایه انسانی است. به‌منظور غلبه بر اوضاع نامطمئن و پیچیده بحران، یکی از راههایی که پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد، توانمندسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است (طهماسبی و دیگران، ۱۳۹۴).

پرورش کارکنان شاغل در سازمان برای تصمیم‌گیری در اوضاع بحرانی و نیز آموزشهایی که موجب افزایش سرمایه انسانی می‌شود، سازمان را از تنشهای ناشی از آگاهی و دانش کم کارکنان نسبت به موقعیت فعلی رها می‌سازد. درکنار نقشهایی که به آن اشاره شد، مدیران منابع انسانی باید بتوانند به‌عنوان متخصص حرفه‌ای، وظایف تخصصی خود را مانند کارمندیابی، انتخاب کارکنان، آموزش و ارزشیابی عملکرد به‌صورت کارا و اثربخش انجام دهند. در مجموع می‌توان گفت هدف تمام فعالتهای مدیریت منابع انسانی، افزایش بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی، بهبود در کیفیت زندگی کاری و افزایش انگیزه

کارکنان و تحقق اهداف سازمان است. بنابراین مدیریت راهبردی منابع انسانی با دوراندیشی‌های همه‌جانبه، سازماندهی در نوآوری و تحولگری، باید تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی، رسیدن به کیفیت زندگی قابل قبول برای آنان و به‌کارگیری بجا و اثربخش این منابع را تضمین کند (محمدی و چناری، ۱۳۹۶).

تأثیر بحران بر منابع انسانی مطابق شکل ۲ بیان می‌شود.



شکل ۲. تأثیر بحران بر منابع انسانی (فودر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)

در شکل ذیل «مدیریت عملکرد»، «توسعه مدیریت و رهبری» و «ارتباطات و اشتیاق کارکنان» به‌عنوان اولویتهای منابع انسانی در زمان بحران نشان داده شده است (سندوگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

1. Fodor
2. Sendogdu





شکل ۳. اولویتهای منابع انسانی در زمان بحران

همچنین اقداماتی که برای مدیریت بهینه منابع انسانی در زمان بحران صورت گیرد شامل: (استراک، ۲۰۰۹)

۱. توسعه استعدادها (افزایش تعلق و مشارکت کارکنان کلیدی)

۲. آموزش (رویکرد حل مسئله مرتبط با عملکرد و بهبود مستمر فردی)

۳. توسعه رهبری (ترویج فرهنگ سازمانی مثبت)

۴. توسعه عملکرد (ارتقای انعطاف‌پذیری عملیاتی)

۵. توسعه سازمانی (بهبود نتایج کیفیت، سرعت و بهره‌وری)

#### راهکارهای مدیریت منابع انسانی در زمان بحران

معمولا اولین اقدامی که در زمان بحران به اشتباه انجام می‌شود، تعدیل نیرو است. در

اینجا لازم است اقدامات شکل زیر در زمان بحران پیش از تصمیم به تعدیل نیرو صورت

گیرد (استراک، ۲۰۰۹):



توازن بین اقدامات کوتاه مدت و استراتژی‌های بلندمدت

صداقت و یکپارچگی در رفتار با کارکنان اخذ دیدگاه‌ها و پیشنهادهای ایشان در محیطی ایمن (مخصوصاً اگر نیروهای شرکت جوان باشند)

ارائه ارزش پیشنهادی به گروه‌های مختلف کارکنان (کارکنان متعلق)

متخصصان ارزشمند در مشاغل پیچیده

بازبینی مجدداً مشاغل برای کاهش هزینه‌ها

کلید حل مشکل: رفتار صحیح با کارکنان (دادن مشاوره زمان حضور یا هنگام تعدیل نیرو برای مقابله با آینده)

کاهش هزینه با متناسب‌سازی ساختار و استفاده از همکاران متعلق کاهش تعداد روزهای کاری و حفظ کارکنان و ارتقای تعادل کار-زندگی از طریق دادن مرخصی بیشتر به همکاران (مرخصی بدون حقوق) شفافیت در اطلاع‌رسانی به کارکنان و دادن اجازه تصمیم‌گیری به ایشان

#### شکل ۴. اقدامات لازم قبل از تصمیم به تعدیل نیرو در زمان بحران

از نظر اولریش، رهبران باید یاد بگیرند ابهام را مهار کنند و توان این را داشته باشند که به کشورها و سازمانها کمک کنند تا در وضعیت عادی جدید، موفقیت و رونق ایجاد کنند. از نظر اولریش خلق ارزش از سوی منابع انسانی با سه نشانه بسیار ساده ترسیم می‌شود:

۱. باید خلق ارزش هم برای داخل و هم برای خارج سازمان ادامه پیدا کند.
۲. در خلق ارزش برای همه ذی‌نفعان از منابع انسانی انتظار می‌رود افراد، سازمانها و سبک و رهبرانی عالی تحویل دهد.
۳. منابع انسانی باید از طریق منابع انسانی دیجیتال، فناوری و سنجها به بازآفرینی خود ادامه دهد. به‌طور خلاصه، دستورکار منابع انسانی خلق ارزش در بیرون از سازمان برای همه ذی‌نفعان با استفاده از استعدادها، سازمان، رهبری و دگردیسی خود منابع انسانی است.

هم‌چنین پنج ارزش برای ذی‌نفعان نیز قابل توجه است که در سال ۲۰۲۰ و بعد از

شیوع بیماری توسط اولریش بیان شد. عدم تقارن اطلاعات، جداکردن صداهای اضافه از نشانه‌ها، مدیریت مسئولیتهای اجتماعی و شهروندی سازمانی، راهکارهای یکپارچه و درنهایت راهنمایی سازمانی منابع انسانی کرونا

۱. عدم تقارن اطلاعات یا به عبارت دیگر آموختن چگونگی منبع‌یابی اطلاعات در دنیای جدید؛ حتی اگر این کارکردن مجازی باشد.

۲. توانایی جداکردن سیگنال و نشانه از صداهای اضافه است. اگر توجه کنیم، می‌بینیم که صداهای اضافه زیادی در دنیای اطراف وجود دارد؛ شواهدش هم تعداد زیاد فعالیتها، ایمیل‌ها، افکار و کتابهاست. اینکه ما چگونه سیگنالهای مهم را از صداهای اضافه جدا کنیم و در عین حال از نظر روانی هم سالم بمانیم، یک مسئله است.

۳. شروع به ساختن راهکارهای یکپارچه است. منابع انسانی فعالیتهای ایزوله کارمندبایی، آموزش و ابتکارات جبران خدمت نیست. منابع انسانی باید این فعالیتهای تخصصی را با راهکارهای یکپارچه همراه کند.

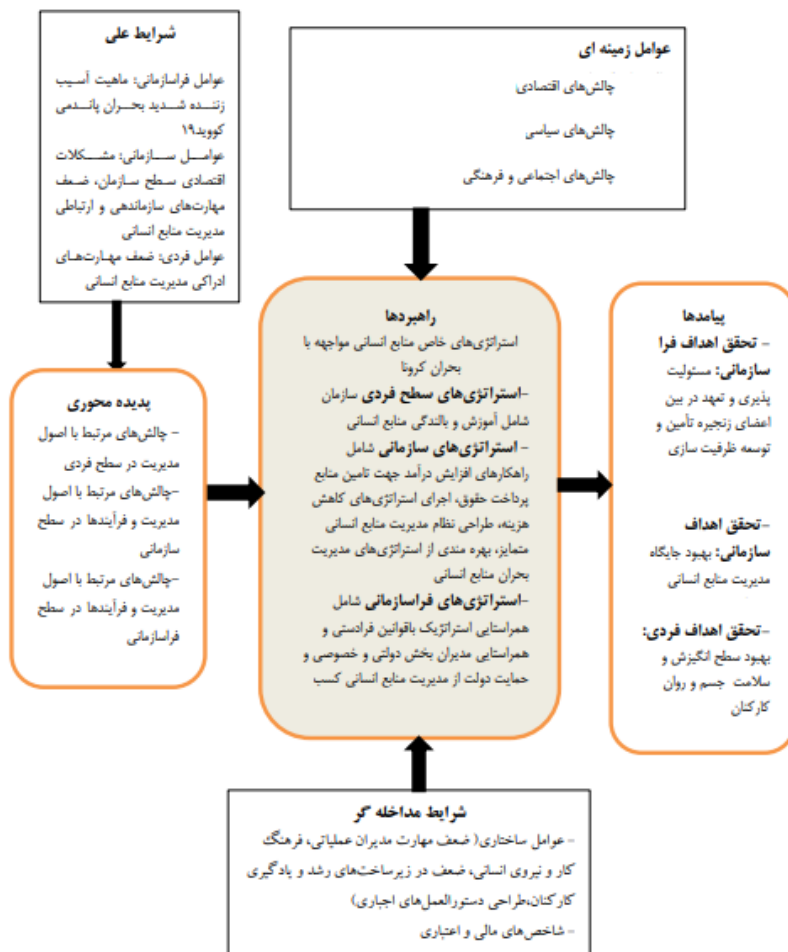
۴. مسئولیتهای اجتماعی و شهروندی است. اکنون منابع انسانی نیاز دارد که نسبت به مسائل اجتماعی آگاهتر، و با آن داشته ارتباط بیشتری باشد.

۵. راهنمایی سازمان است. منابع انسانی باید به اطلاعاتی دسترسی داشته باشد که به راهنمایی کمک می‌کند. توصیف شیوه‌های مورد استفاده در سازمان نظیر فرهنگ دیگر به‌تنهایی کافی نیست. ما باید با توجه به موقعیت، وارد موضوع فرهنگ «درست» شویم. از نظر اولریش منابع انسانی مجبور خواهد بود ارزش بزرگتری برای افراد، سازمان و رهبری ایجاد کند.

هم‌چنین از نظر وی، منابع انسانی ناچار است از طریق دگردیسی واحد منابع انسانی و پیشنهاد راهکارهای یکپارچه منابع انسانی و به‌روزکردن کارشناسان، منابع انسانی را بازآفرینی کند.

بحران شیوع ویروس کرونا از نوع بحران، بیماری و اپیدمی با مدت‌زمان تا وقوع پدیدار شده طبیعی و بدون دخالت انسان است.

### چالشهای مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا



شکل ۵. الگوی کیفی چالشهای مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا (شهواریان، ۱۳۹۹)

### روش پژوهش

#### روش جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات

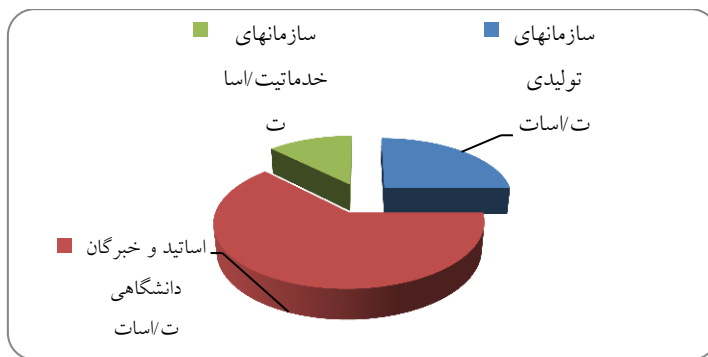
۱. روش مطالعه تطبیقی: بخشی از این پژوهش به مطالعه تطبیقی و بررسی تفاوتها و همانندیهای الگوها و کارکردهای منابع انسانی در وضعیت عادی و بحران می‌پردازد.

۲. مصاحبه با صاحب‌نظران و متخصصان: متخصصان و افراد صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی و راهبردی و مدیریت بحران، که در این زمینه تجربه و تخصص دارند، دارای اطلاعاتی هستند که امکان کسب آن اطلاعات از اشخاص دیگر فراهم نیست؛ به همین دلیل مصاحبه با این اشخاص می‌تواند در پیشبرد تحقیق مؤثر باشد. پس در مصاحبه با صاحب‌نظران داده‌های مقاله جمع‌آوری شد.

### جامعه آماری و نتایج

برای رسیدن به الگوی مدیریت منابع انسانی در زمان شیوع کرونا، باید الگوها و روشهای کارکرد منابع انسانی مورد مطالعه قرار گیرد و از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران از میان الگوهای مطالعه‌شده، الگویی انتخاب شود؛ این انتخاب در حالی است که در این زمینه الگوی خاصی موجود نبود.

محقق در تجزیه و تحلیل توصیفی مصاحبه، داده‌های جمعیت‌شناسی جمع‌آوری‌شده از مصاحبه را با استفاده از ابزارهای تجزیه و تحلیل توصیفی مناسب بررسی کرد. همان‌طور که در نمودار شماره ۱ ملاحظه می‌شود در تجزیه و تحلیل سمت و رده سازمانی (۱۳/۳٪) از مصاحبه‌شدگان در رده سازمانی سازمانهای خدماتی/اسات (۲۵٪) به‌عنوان خیره سازمانهای تولیدی و مقدار (۵۰٪) از اعضای هیئت علمی و استاد دانشگاه‌ها هستند.



نمودار ۱. رده سازمانی مصاحبه‌شدگان

از سوی دیگر برای پاسخگویی به سؤالات تحقیق، پرسشهای دقیق، روشن و کاملتری تدوین شد تا بتوان به این طریق هدف مصاحبه را تأمین کرد. پرسش ساخت یافته و نیمه‌ساخت یافته در قالب فرم مصاحبه از نخبگان، خبرگان، مدیران و متخصصان این زمینه، استادان، خبرگان و صاحب‌نظران دیگر تدوین شد و به این صورت در آمد:

۱. مدیران و منابع انسانی در زمان کرونا چه چالشهایی دارند؟
۲. حفاظت از کارکنان در برابر ویروس کرونا چگونه انجام شود؟
۳. تداوم عملیات کسب و کار و گردش کار در زمان شیوع کرونا چگونه است که به تعطیلی و بیکاری سازمان منجر نشود؟
۴. مدیریت بحران مالی در زمان شیوع کرونا چگونه انجام می‌شود؟
۵. چگونه می‌توان تأثیر منفی مالی بحران را بر سازمان کاهش داد؟
۶. مدیریت منابع انسانی بعد از شیوع کرونا چگونه است؟
۷. نقشها و کارکردهای منابع انسانی بعد از شیوع کرونا چگونه است؟ راهکارهای مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا کدام است؟

### نتایج حاصل تحلیل

در بررسی نظر خبرگان، چالشهای منابع انسانی در زمان شیوع کرونا به صورت ذیل جمع‌بندی شد:

۱. چالشهای مرتبط با اصول مدیریت و فرایندها در سطح سازمانی: مدیریت نگهداشت نیروی انسانی (از دست دادن نیروهای متخصص) سازماندهی (تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو)

۲. چالشهای مرتبط با اصول مدیریت و فرایندهای سازمان در سطح فردی: مدیریت جبران خدمت (تأمین حقوق نیروها، مشکلات مالی آنها، حس ناامنی در کارکنان

### مدیریت منابع انسانی در بحران کرونا

مدیریت منابع انسانی از نظر خبرگان شامل زیر سیستم‌های مختلف است:

## کارمندیابی

سازمانها در این بخش باید از ظرفیت داخلی برای کارمندیابی بیشتر استفاده کنند؛ به همین دلیل، سعی می‌شود تا جای ممکن از توان داخلی مجموعه استفاده شود. این رویکرد به این شکل است که مهارتها و تواناییهایی کارکنان در موارد مختلف سنجیده می‌شود. در صورت نیاز این امکان هست که شرح شغل افراد و وظایفشان به نسبت برهه‌ای تغییر کند که در آن قرار دارند. این رویکرد (Job Rotation)، باعث می‌شود همه افراد سازمان کاری برای انجام‌دادن داشته باشند؛ احتمال تعدیل نیرو تا حد بسیار زیادی از بین برود و درنهایت، تعداد استخدامها کاهش یابد.

با اینکه با این شرایط سرعت کارمندیابی و استخدام به‌طور چشمگیری کاهش می‌یابد، این فرایند به‌صورت مجازی و مصاحبه در بستر ویدیوکنفرانس انجام می‌شود.

## آموزش

راهبرد منابع انسانی در دوران کرونا و پسا کرونا باید به‌سمت آموزش الکترونیک یا همان "E-Learning" حرکت کند. این رویکرد هزینه‌های آموزش را به شکل چشمگیری کاهش می‌دهد؛ چراکه معمولاً برگزاری گردهمایی و دوره‌های آموزشی هزینه‌های زیادی مانند هزینه هواپیما، هتل، ایاب‌وذهاب و... را در بر داشت. این بستر آموزشی به کارکنان اجازه می‌دهد تا از هر جایی که هستند براحتی از آموزشها و دوره‌های داخل مجموعه استفاده کنند. هم‌چنین می‌توان در پایان هر دوره هم از کارکنان امتحان گرفت و نتیجه این امتحان را در ارزیابی عملکردشان ثبت کرد.

## رابطه کاری

### ۱. ماهیت نظام کار

قطعاً یکی از وظایف گروه منابع انسانی در این دوران، بررسی مهارتهای افراد و بازنگری شرح شغلی آنها است. شاید حتی بتوان گفت شرح شغل افراد به دو دسته قبل و بعد از کرونا تقسیم می‌شود؛ چون همان‌طور که اشاره شد این امکان وجود دارد که برخی از گروه‌ها با مشکل افزایش حجم کار یا در اصطلاح "Overload" روبه‌رو شوند در حالی که برخی گروه‌ها از شدت و حجم کارشان کم شده باشد؛ بنابراین در اولین قدم باید از مدیران خواسته شود که شرح شغل افراد و داده‌های مرتبط با شغل و مهارت آنها را در

اختیار گروه منابع انسانی قرار دهند.

فرایندهای کاری بعد از شیوع کرونا باید تغییرات گسترده ای کند؛ از جمله انجام دادن برخی از کارها به صورت دورکاری و جلسات کاری سازمانها نیز به صورت آنلاین و ویدئوکنفرانس برگزار شود که از این بابت بتوان تا حد زیادی صرفه جویی اقتصادی انجام داد.

## ۲. کمک به کارکنان

عمده موارد کمک به کارکنان، عبارت است از:

- برنامه‌های کمک به خانواده در زمان شیوع کرونا  
- مدیران ضمن ایجاد محیط مناسب و تأثیرگذار باتوجه بیشتر به مشکلات کارکنان گوش کنند به گونه‌ای که آنها را در تحقق برنامه‌های آینده‌شان کمک کنند.

## ۳. ماهیت نظام حاکم بر محیط کار

این نکته دربارهٔ نظام حاکم در محیط کار اهمیت دارد که باتوجه به ماهیت دورکاری برخی مشاغل سازمان باید اصل برابری و رعایت مقررات را بر همین مبنا اجرا کند.

## ۴. انگیزش

در این راستا بحث نشاط سازمانی عاملی است که می‌تواند انگیزه کارکنان در دوران کرونا و پسا کرونا و بهره‌وری را افزایش دهد. هم‌چنین طرحهای انگیزشی برای ورزش در خانه نیز می‌تواند مؤثر باشد.

## ارزیابی عملکرد

در بحث ارزیابی عملکرد از نظر خبرگان باید:

- اهداف سازمان بر اساس شرایط جدید بروشنی تعیین، و زمینه همکاری و مشارکت کارکنان در تحقق آن مشخص شود.

- برقراری ارتباط به شکل مؤثر برای ارزیابی عملکرد

- تمرکز بر نتایج و رفتار کارکنان ایجاد شود.

- از کارکنان دورکار، معیار پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد گرفته شود.

- اعتماد کارکنان دورکار جلب، و به آنها اجازه داده شود در تصمیم‌گیریها مشارکت

کنند.



- فضا برای خود ارزیابی کارکنان فراهم شود.

### ایمنی و سلامت کارکنان

حفاظت از کارکنان در برابر ویروس مسئله مهمی است که بعد از شیوع کرونا باید مورد توجه قرار گیرد.

### حفاظت از کارکنان در برابر ویروس

با توجه به اینکه کارکنان، حداقل شش ساعت در روز و هفته‌ای پنج الی شش روز با صدها نفر در سرکار تعامل دارند، همین امر اقدامات پیشگیرانه را برای حفظ سلامت کارکنان، مشتریان و جامعه ضروری می‌سازد. سازمان باید برخی از اقدامات را به‌منظور جلوگیری از شیوع بیماری انجام دهد.

### حفاظت سطح اول شامل این موارد می‌شود

۱. ایجاد آگاهی در مورد نشانه‌های بیماری با استفاده از راه‌های ارتباطی درون سازمانی
۲. درخواست از افرادی که نشانه‌های بیماری سرماخوردگی دارند که سرکار حاضر نشوند و به بیمارستان مراجعه کنند.
۳. از کارکنانی که در مجاورت با افرادی هستند که نشانه‌های سرماخوردگی دارند بخواهیم سرکار حاضر نشوند تا روشن شود که بیماری مورد نظر ناشی از ویروس کرونا نیست.
۴. کارکنان خط مقدم و در ارتباط با مشتریان می‌باید به ماسک، عینک حفاظتی و دستکش تجهیز شوند.
۵. اماکنی که چندین کارمند در آن حضور دارند، می‌باید در پایان ساعات کاری ضد عفونی شود.

۶. قرار دادن مایع ضد عفونی‌کننده در کنار دستگاه‌های ATM و کارتخوان

### حفاظت سطح دوم شامل این موارد است

۱. جایگزینی ابزارهای لمسی با ابزارهای غیر لمسی
۲. توزیع ژل‌های ضد عفونی‌کننده در سراسر سازمان
۳. مکانهای سیگار کشیدن می‌تواند بسیار مشکلزاست و باید دسترسی و تعداد افراد

مجاز به ورود به این مکانها محدود، و چگونگی پاکسازی نیز مشخص شود.

۴. استفاده از ظروف یکبار مصرف (لیوانها، بشقابها، قاشق و...)

۵. تشویق به نوشیدن مایعات به صورت مکرر

۶. به حداقل رساندن مسافت ها

۷. درخواست از کارکنان به استفاده از مکمل‌های ویتامین C و D

حفاظت سطح سوم شامل این موارد می‌شود

۱. کاهش استفاده از کاغذ و ترغیب به استفاده از ایمیل

۲. کاهش جلسات تا حد امکان و جایگزین ساختن آنها با ویدئوکنفرانس و تماس

تلفنی

۳. کاهش کلاسهای حضوری آموزشی و استفاده از روشهای آموزش از راه دور

۴. جلوگیری از استفاده از غذاهای باز و جایگزین ساختن آن با غذاهای بسته‌بندی شده

که می‌توان در میان کارکنان توزیع کرد.

۵. ضد عفونی کردن وسایل حمل و نقل سازمانی بعد از استفاده و درخواست از

کارکنان به منظور رعایت نظافت فردی و محیطی

۶. ترویج حس مثبت نسبت به سازمان

۷. توقف خدمات ورزشی و مهد کودک در صورتی که توسط سازمان ارائه می‌شود.

هم‌چنین به منظور پاسخ به سؤالات تحقیق به‌طوری بسیار اجمالی راهکارهایی از نظر

خبرگان برای دوران پس از کرونا ارائه، و نقشهای منابع انسانی در قالب دو بخش اصلی

طبقه‌بندی شد که این موارد است:

- تداوم عملیات کسب و کار و گردش کار

- مدیریت بحران مالی، کاهش تأثیر منفی مالی بحران بر سازمان

۱. تداوم عملیات کسب و کار و گردش کار

تداوم کسب و کار اولین حوزه‌ای است که سازمانها و واحدهای منابع انسانی هنگام

شیوع بیماری کرونا می‌باید به آن توجه کنند. تمام بازارهای جهان تحت تأثیر جوانب

اقتصادی شیوع بیماری کرونا قرار گرفته‌اند؛ ولی شدت آن به سطح توسعه کشور و سطح

گسترش ویروس بر می‌گردد و نیز به نوع کسب و کار و اینکه وابسته به بازار کشور چین

هستند یا خیر (چه به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم).


حمایت از کسب و کار در این زمینه شامل این موارد است:

۱. کار از راه دور؛ به عبارت دیگر یکی از روشهای رایج در چنین مواردی اجازه دادن به کارمندان برای کار از منزل است که این امر به مشاغلی مربوط می‌شود که:
  - الف. به تعامل فردی و حضوری نیازی ندارند.
  - ب. به حضور فیزیکی در محل کار نیاز نیست.
  - ج. می‌تواند از طریق تلفن و یا پست انجام شود.
۲. تشویق به رفتن به تعطیلات؛ به بیانی ساده اگر کسب و کار راکد شده است، می‌باید افراد را تشویق کرد از مرخصی خود استفاده کنند که این امر مانع شیوع ویروس می‌شود و وضعیت مرخصی‌ها را نیز تعدیل می‌کند.
۳. راهکارهای الکترونیک؛ به طوری که بتوان از فناوریهای کنفرانسهای آنلاین و آموزش الکترونیک استفاده بهینه کرد.

## ۲. مدیریت بحران مالی و هزینه‌ها

چنانچه سازمان شاهد کاهش گردش کاری در زمان حال و ماه‌های آینده است، می‌توان برخی از اقدامات زیر را در حوزه مدیریت هزینه‌ها مد نظر قرار داد. این اقدامات شامل هزینه‌های ساده تا صرفه‌جوییهای عمده می‌شود.

جدول ۱. مدیریت بحران مالی و هزینه

توقف استفادههای غیرضروری	توقف استفادههای جدید	 افزایش شدت اقدامات
تجدید نظر در مزایای پرسنلی موجود همانند بلیطهای تردد، عضویتها و بورسیه‌ها جهت متوقف ساختن سرمایه‌گذاری بر مزایایی که محوری نیستند	مدیریت مزایا	
تجدید نظر در کمکهای مالی و تعیین زمینه‌های صرفه‌جویی همانند کار از راه دور و کاهش هزینه‌های ایاب و ذهاب	مدیریت کمکهای مالی	
افزایش دستمزدها و تشویقها تا حد امکان به تعویق بیفتد	تعویق افزایش دستمزدها	
کاهش نفقات و پرسنل در صورتی که شرایط تداوم یافته و طولانی شود	کاهش نفقات	

دولتها می‌باید از سازمانها در وضعیت سخت حمایت کنند بویژه آن دسته از سازمانهایی را که بیشتر تحت تأثیر بحران قرار می‌گیرند مد نظر قرار دهند. یکی از این روشها کاهش انواع مالیات و بیمه است به‌گونه‌ای که پرداختهای مالیاتی و بیمه‌ای به‌تعمیق افتد.

نظرسنجی‌های شرکت چارگون، که با حضور ۱۸۴ دنبال‌کننده در شبکه‌های اجتماعی لینکدین و توئیتر انجام شده، نشان می‌دهد حدود ۷۰ درصد افراد از دشواری جداسازی زمان کار و استراحت و تعامل و ارتباطات ناراضی هستند و این عوامل را مانع عملکرد بهینه خود در زمان دورکاری می‌دانند.

جدول ۲. موانع عملکرد بهینه در زمان دورکاری

شاخص	درصد
تعامل و ارتباط	۲۷٪
تنهایی	۱۴٪
دشواری جداسازی زمان کار و استراحت	۴۳٪
اختلال تمرکز	۱۶٪

در پایان این نکته ضروری است که رهاشدن از بحران شیوع ویروس کرونا و دیگر بحرانهایی از این قبیل، مستلزم اقدامات هم‌افزا توسط همه دستگاه‌ها و سازمانهای دولتی و غیر دولتی است. در این میان مدیران سرمایه انسانی نقش مهم و خطیری در آموزش، مدیریت بحران، طراحی زیرساختهای دورکاری و تدوین شیوه‌های جدید جبران خدمات و بازتوانی روحی و روانی کارکنان دارند. کارکنان نیز می‌باید برای حفظ جان خود و همکارانشان و نیز ارتقای سلامت محیط کار و طراحی الگوهای نوآورانه برای تداوم کسب و کارها بیش از پیش کوشا باشند.

## منابع

۱. زرغام، حمید (۱۳۹۱)، مسیر شغلی و ضرورت آموزش نیروی انسانی در صنعت هتلداری و جهانگردی (بازنگری نیازهای آموزشی کارکنان شغل‌های مختلف صنعت هتلداری و جهانگردی)، فصلنامه مطالعات جهانگردی، ش ۶.
۲. شهوازیان، سلاله و هاشمی، فیروزه (۱۳۹۹)، چالش‌های مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا، فصلنامه مدیریت ویژه‌نامه همه‌گیری کووید ۱۹: ۵۲۵ - ۵۰۰.
۳. عسگری ماسوله، سعید؛ افشار، مهدی و محمدی، مینا (۱۳۹۵)، تأثیر نظام مدیریت منابع انسانی بر کیفیت عملیات مدیریت بحران مطالعه موردی ستادهای مدیریت بحران شهرداری تهران، دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت بحران، دوره ۲، ش ۱: ۱۱ - ۳.
۴. عباسی، طیب؛ ابریشمی‌راد، سعید و بهادری، نرگس (۱۳۹۶)، ارزیابی اثربخشی و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری منطقه ۱ تهران، ش ۶، ۵۳: ۱۶۳ - ۱۱۱.
۵. محمدی، منیژه و چناری، محمد (۱۳۹۶)، بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و کیفیت مدیریت بحران در شرکت آب و فاضلاب مشهد، سومین کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار تهران، پژوهشکده مدیریت و توسعه فرهنگ و هنر.
۶. طیبی‌رهنی، علی (۱۳۹۹)، طراحی مدل فرایندی شریک راهبردی‌شدن منابع انسانی در دانشگاه آزاد تهران، تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
۷. عباسی، عباس؛ مصلح شیرازی، علی‌نقی و حسینی، فرشته (۱۳۹۶)، راهبرد منابع انسانی در هماهنگی با راهبرد کسب‌وکار، فرهنگ و ساختار سازمانی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ش ۹.
۸. کنت جی. براون و گرگال. استوارت (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی: پیوند راهبرد و عمل، ترجمه محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران: نشر مه‌کامه.
۹. طهماسبی، رضا؛ قلی‌پور، آرنی؛ ضیایی، محمدصادق و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴)، مدیریت استعدادها: یک نظریه داده‌بنیان، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۲۱ - ۱۳۳.
10. Sendogdu A. A., Karaman A., Unal A. (2014); The application of the human resources management in the global crisis period: A field research; Clute Institute International Conference, Rome Italy.
11. Strack R., Jean-Michel C., Rudolf T., Haen P.; Creating people advantage in times of crisis: How to address HR challenges in the recession; Report for

- People Management, Düsseldorf, BCG/EAPM, The Boston Consulting Group and the European Association, 2009.
12. Fodor P., József P.(2009); "The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge-management in Hungary and Slovakia-Empirical research"; Acta Polytechnica Hungarica 6, No. 3.
  13. Rohrbeck & Gemünden.(2011). Technological Forecasting and Social Change. Edhec Business school 78(2).
  14. Wimbush, C. & Panel, J. (2008), "Human Resource Management: Challenges for Graduate Education", Business Horizons, 51, 151–154.
  15. Zhang, L. L., Wang, Y. H, (2013), "Synchronisation of Complex Dynamical Networks with Dynamics of Nodes via Decentralised Dynamical Compensation Conrollers", International Journal of Control, 86, 1766-1776.
  16. Jie He, Yan Mao & Morrison, Alastair & Coca-Stefaniak, J. Andres, (2020), "Effects of Ttourism CSR on Employee Psychological Capital in the COVID-19 Crisis: from the Perspective of Conservation of Resources Theory", Current Issues in Tourism
  17. Berrino Annamaria, Pilar Ohlendorf, Stéphan Duriaux, Yvonne Burnand, Solenn Lorillard, Antonio Andreoli, (2011): "Crisis intervention at the general hospital: An appropriate treatment choice for acutely suicidal borderline patients", Psychiatry Research 186 287–292.
  18. Rittenberg Brian Randy Wax (2009): "Crisis Management During Office/Procedural Sedation: Are You Ready?"Journal of Oral and Maxillofacial Surgery. Iss. Volume 67, Issue 9, Supplement 1; p.132

## Human Resource Management in Post-Corona Crisis

Ali Tayybi Rahni<sup>1</sup>  
Hussein Modabber Azizi<sup>2</sup>

Crisis management is of special importance these days. One of the main requirements of good crisis management relates to the high level of readiness and capability of human resource. The outbreak of Corona virus as a pandemic crisis has stopped the flow of industry and trade, and certainly organizational approaches must be changed after its outbreak. In the meantime, it was human resource which tolerated most hurt. This indicates that human resource management is of great importance in this regard. This research is aimed at designing a human resource management model during and after Corona eruption. Having reviewed the literature, and having identified human resource management functions in the field of corona crisis management, the researchers identified the challenges and human resource management components on the basis of the views of a number of experts. Interviews were conducted through open-ended questions in order to arrive at a model of human resource management with the outbreak of coronavirus.

**Keywords:** Management in the era of Corona, management in the era of Post-Corona, Corona and human resource management, Corona

---

1. Corresponding author: assistant professor at the Department of Management, Islamic Azad University of North Tehran, Iran  
2. Master of industrial engineering, Sharif University of Technology, Tehran, Iran