

## مدیریت بحران در محیط کسب‌وکار امروز، نقش راهبردی منابع انسانی

نویسنده: نانسی آر. لاک وود

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۷

مترجم: داود جعفری\*

تاریخ تأیید پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۳

### چکیده

محیط کسب‌وکار امروز، نیازمند برنامه‌ریزی قوی و سرمایه‌گذاری گسترده، برای رویارویی با بحرانهای غیرمنتظره است. اعتبار و نام تجاری شرکت و همچنین اعتماد و وفاداری سهامداران، همه از عوامل پس‌زمینه مدیریت بحران هستند. رهبران منابع انسانی، نقش راهبردی در پایداری سازمانی دارند و از طریق پیش‌بینی‌های گسترده مانند طرح‌های ایمنی و امنیتی، توسعه رهبری، مدیریت توانمند، طرح‌های ارتباطی محکم و قوی برای پشتیبانی از مدیریت بحران اقدام می‌کنند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت بحران، کسب و کار و مدیریت بحران، نقش منابع انسانی در مدیریت بحران، نقش راهبردی منابع انسانی، کسب و کار

## مقدمه

امروزه تعهد در برنامه‌ریزی، کارکنان، مشتریان، جامعه، اقتصاد محلی و هم‌چنین سرمایه‌گذاری تجاری و حتی کشور را حمایت خواهد کرد و فرصتی اساسی برای بقای سازمان فراهم می‌سازد. پیش از این به مدیریت بحران توجه زیادی نمی‌شد؛ اما حوادث اخیر نشان داد که در جوامع بویژه جوامع بزرگ که آسیب‌پذیرتر و متحمل صرف هزینه‌های زیاد و حتی در معرض نابودی بیشتری هستند، بی‌توجهی به مدیریت بحران، خسارات جبران‌ناپذیری در پی خواهد داشت. حوادثی از قبیل توفانهای ریتا و کاترینا، بمبگذاریهای لندن، سونامی جنوب آسیا، خاموشیهای شمال شرق، حوادث تروریستی یازده سپتامبر و اتفاقات دیگری مانند شکست مالی ناشی از ضعف مدیریت کسب‌وکار، خشونت در محل کار، آتش‌سوزیها، جرائم اینترنتی، ویروسهای رایانه‌ای، دستکاری محصولات یا چنین حوادثی می‌تواند به خسارات قابل توجه یا نابودی آن منجر شود. تحقیق گروه مدیریت منابع انسانی برای جامعه، نشان می‌دهد که ۵۶٪ از سازمانها بعد از حوادث تروریستی یازده سپتامبر نسبت به ایجاد یا اصلاح طرحهای رویارویی با بحران اقدام کرده‌اند؛ اما برای ۴۵٪ از سازمانها این‌طور نبوده است. در نگاه امروز محیط خطر علت نگرانی یافته‌ها است. شرکتها فکر می‌کنند که این اتفاقات رخ نخواهد داد (شکل ۱).

پنج دلیل مدیران و سازمانهای شکست‌خورده که باعث می‌شود به‌طور صحیح از داراییهای اصلی خود حفاظت نکنند.

۱. انکار کردن آنچه می‌تواند اتفاق افتد؛ "اینجا نمی‌تواند اتفاق بیفتد؛" نگرش به خود.
۲. بی‌میلی برای آمادگی در برابر بحران به‌عنوان اولویت؛ اولویتهای رقابتی باعث توقف تلاشها برای آمادگیهای حیاتی است.
۳. غافل‌ماندن از خطرهای ذاتی کسب‌وکار؛ نداشتن تجزیه و تحلیلی جامع از خطر قابل پیش‌بینی در طول عملیاتهای شرکت، طیف گسترده‌ای از خطرهایی که پیش‌بینی نشده است.
۴. نادیده گرفتن نشانه‌های هشداردهنده؛ سازمانها اغلب از تجزیه و تحلیل موقعیت حساس تاریخی خودشان یا تجربه حوادث دیگران درصنعت و منطقه خود شکست خورده‌اند.
۵. تکیه بر طرحهای آزمون‌نشده وضعیف؛ جز مواردی که طرحهای بحرانی به‌طور کامل آزمون یا تهیه نشده باشد، به‌طور مؤثر نخواهد توانست سازمان را در بحرانهای واقعی پشتیبانی کند.

شکل ۱. دلایل عدم حفاظت صحیح از داراییهای اصلی سازمان توسط مدیران

## تعریف مدیریت بحران و نقش منابع انسانی

مدیریت بحران تعریفی گسترده از فعالیتهای از قبل تعیین‌شده سازمان و راهنمایی برای آماده‌کردن و پاسخ‌دادن به رویدادها یا حوادث فاجعه‌انگیز قابل توجه (به‌عنوان مثال؛ آتش‌سوزیها، زمین‌لرزه‌ها، توفانهای شدید، خشونت محل کار، آدم‌ربایها، تهدیدات بمب‌گذاری، اقدامات تروریستی و غیره) به یک روش ایمن و مؤثر است. یک طرح موفق مدیریت بحران، ترکیب‌کردن برنامه‌های سازمانی از قبیل واکنشهای فوری، بازیابی حوادث، مدیریت خطر و تداوم کسب‌وکار در میان یکدیگر است. به‌علاوه مدیریت بحران رشد امکانات برای واکنشهای قابل انعطاف است و در نتیجه قادر به انجام تصمیمات سریع و ضروری در زمان وقوع بحران است. اگر سازمانی برای بدترین سناریو آماده شود می‌تواند دیگر شرایط را بخوبی اداره کند. کار گروهی و تکرار تمرین از عوامل موفقیت مهم و حیاتی است.

سازمانها از طریق برنامه‌ریزی مدیریت بحران می‌توانند آمادگی بهتری برای حوادث غیرقابل پیش‌بینی به‌دست آورند که ممکن است باعث آسیبهای غیر قابل جبران و جدی شود. در گذشته بر منابع انسانی یا کنترل‌های ایمنی و طرحهای امنیتی سرمایه‌گذاری نمی‌شد؛ با این حال صرف‌نظر از اندازه سازمان، رهبران منابع انسانی امروزه نقش و مسئولیتی راهبردی در سازمان دارند تا مطمئن شوند سازمانهایشان از جنبه‌های انسانی بحران و طرحهای آینده آگاهند تا به کاهش تأثیرات آن کمک کنند. برای داشتن بهترین تأثیر، رهبران منابع انسانی با استفاده افراد متعهد از پایین‌ترین تا بالاترین رده همکاری می‌کنند تا راه‌حلهای سازمانی را به‌طور وسیع‌گسترش دهند. همان‌طور که تأکید شد با مدیریت منابع انسانی گراس اولریش و براکبنک به‌عنوان عوامل تغییر، شریکان راهبردی مدیریت منابع انسانی، مشکلات سازمانی را تشخیص می‌دهند و به تنظیم برنامه و برای پیش‌بینی چیزهایی که اتفاق می‌افتد کمک می‌کنند.

نتیجه بحث درباره آینده نیروی کار سازمان برای منابع انسانی، راه مشخصی است تا هم با مدیریت بحران و هم برنامه‌ریزی راهبردی بلندمدت سازمان همکاری کند. برنامه‌ریزی، طرح و راهبردی است که شرکتها برای کمک به طرحها و حوادث غیرمنتظره

در حال استفاده کردن از آن هستند. در حالی که متخصصان منابع انسانی نمی‌توانند آینده را پیش‌بینی کنند، آنها می‌توانند سازمانها را آماده کنند تا موضوعات بحرانی و مهم را تشخیص دهند که می‌تواند در طول سال بر نیروی انسانی مؤثر باشد.

به‌عنوان شریک راهبردی مدیریت بحران این مهم است که متخصصان منابع انسانی زبان ویژه مدیریت بحران را درک کنند؛ برای مثال اصطلاح تداوم کسب‌وکار هم به پایداری کوتاه‌مدت و هم بلندمدت سازمان اشاره دارد. از طریق مدیریت بحران منابع انسانی فرصتی دارد که ارزشهای نامشهود در سازمان را با واقعیت قابل ملموس (تحویل) نشان دهد (برای مثال: مدیریت بحران / طرحهای ارتباطی، منابع بحران، ایمنی و آموزش امنیتی، مدیریت هوشمند، برنامه‌ریزی جایگزین). همکاری با دیگر رهبران سازمان، منابع انسانی می‌تواند زیرساختهای مدیریت بحران و سرمایه انسانی شرکت را براساس فرهنگ سازمانی، توانمندیها و نیازها را ارائه کنند و رهبری حمایتی را در قبل، هنگام و بعد از بحران توسعه دهند.

### مورد کسب‌وکار، هزینه یا بقا

همان‌طور که در محل کار (shrm, 2004 - 2005) پیش‌بینی شده است به ایمنی و امنیت داخلی و نگرانی در مورد امنیت جهانی توجه زیادی شده است. پس از پیامد توفان کاترینا اهمیت کسب‌وکار برای مدیریت بحران خیلی آشکار شده است؛ پایداری جوانب مختلف محل کار شامل مردم، اعتبار شرکت و اقتصاد است.

### چالشها

کسب‌وکارها با چالشها همراه است. سازمانها ممکن است برای تهیه ضروریات بی‌میل باشند؛ یعنی همه تعهد مدیر عامل و هیئت مدیره شرکت (در کوتاه‌مدت و بلندمدت) به منابع اختصاص یابد و یا نهایتاً به مالکیت توسط هر کارمند. هم‌چنین تغییر در شیوه‌های مدیریتی باعث شده است که سازمانها از انعطاف‌پذیری ضعیفی برای رویارویی با وضعیت‌های اضطراری و تهدیدات درحال ظهور برخوردار باشند و به‌دلیل تملق سازمانها، کاهش طرفداران، پس‌اندازهای مالی کوچک و کاهش توانایی جذب، دچار اختلال و شکست شوند.

## جنبه‌های انسانی بحران

یکی از خطاهای برنامه‌ریزی مدیریت بحران، تمایل به تمرکز بر سامانه‌ها، عملیات، زیرساختها و روابط عمومی با سطوح پایین است. سازمانها نیاز دارند به تأثیرات حوادث بحرانی بر کارکنان، خانواده‌شان و جامعه بیشتر پرداخته شود. بهبود کسب‌وکار نمی‌تواند بدون همکاری کارکنان اتفاق بیفتد. منابع انسانی در ترویج اعتماد و رهبران آماده از طریق قوت قلب‌دادن به کارکنان برای ایمنی آنها نقش راهبردی دارند.

## توازن حقوقی و اخلاقی

سازمانها وظیفه‌ای اخلاقی و قانونی برای حفاظت کارکنان و درستی و بی‌نقصی از کسب‌وکار دارند. کارفرمایان لازم است تا فعالیتهای بهداشتی و ایمنی شغلی برای کارکنان در محل کار فراهم کنند تا خطرهای احتمالی را تشخیص بدهند که باعث مرگ و آسیبهای فیزیکی جدی می‌شود. علاوه بر این احساس کنند کسب‌وکار خوب، مدیریت بحران را بخش جدایی‌ناپذیر اداره شرکت دربر می‌گیرد؛ به‌عنوان مثال هیئت مدیره برای اطمینان‌سازی سازمان به‌منظور پایبندی به اصول اخلاقی و قانونی مدیریت تعهد دارد.

## اعتبار کلید پایداری

اعتبار شرکت سرمایه باارزشی است؛ باوجود این درک عمومی از خطرهای کنونی، تهدیدی مداوم برای سازمان است. در موردی از هر بحران که به‌طور ضعیف اداره می‌شود، سالهای زیادی لازم است تا اعتبار شرکت دوباره برگردد. برای حفظ وفاداری ذی‌نفعان اعتبار عنصر کلیدی از برنامه مدیریت بحران است. علاوه بر این سرمایه‌های فکری مانند اعتبار و نام تجاری در ترازنامه سازمانی دارای ارزش است؛ به‌عنوان مثال تحقیقات نشان می‌دهد داراییهای نامشهود ۵۰۰ شرکت حدود ۵۳٪ از ارزش ثروت آن را شامل می‌شود.

## اقتصاد

کسب‌وکار در اقتصاد امریکا امنیت دارد. به‌عنوان مثال بیشتر از ۹۹٪ از سازمانها و کارکنانشان دارای کسب‌وکارهای کوچک هستند که ۵۰٪ از استخدام همه بخشهای خصوصی و ۴۵٪ از حقوق مردم را فراهم می‌کند. بنابراین امروزه کلید تعهد در

برنامه‌ریزی بحران حمایت از کارکنان، مشتریان و جامعه در محل، منطقه و اقتصاد ملی است.

### بحران رهبری، چه کسی مسئول است؟

سودی فزاینده در ارتباط بین اهمیت رهبری و مدیریت بحران وجود دارد. به گفته استاد دانشگاه هاروارد دانیل گلמן رهبران با هوش هیجانی زیاد (مانند همدلی، خودآگاهی، ترغیب، کار گروهی، مهارتها و توانایی اداره ارتباطات) رهبرانی مؤثر هستند؛ چنین مهارتهایی در مدیریت بحران مهم است.

یکی از نقشهای رهبری در طول هر بحران ایجاد و پایدار نگهداشتن اعتماد در سازمان و میان ذی‌نفعان بحران (برای مثال، مدیریت، کارکنان، مشتریان تأمین‌کنندگان، شرکا، جوامع، سرمایه‌گذاران، رسانه‌ها، دولت، گروه‌هایی با علاقه خاص) بسته به موقعیت بحران است. هدف رهبر کمک به برگشت بهره‌وری سازمان است. به‌طور کلی پایدار نگهداشتن اعتبار، نام تجاری و ارزش سازمان در بازار مهم است. بنابراین یکی از نقشهای راهبردی منابع انسانی تمرکز بر ویژگیهای رهبری است؛ مانند تفکر راهبردی، ارتباطات، توانمندسازی، اعتماد و صداقت که به برنامه‌ریزی جانشینی مدیریت بحران توجه می‌کند.

مدیریت بحران زمانی بخوبی اداره می‌شود که از اعتبار سازمان حمایت کند و بتواند تأثیرات بلندمدت در فروش و سود سازمان داشته باشد. یکی از مهمترین جنبه‌های مدیریت بحران راهبردی، ارتباط خوب است (چطور سازمان واکنش سریع بدهد و پیام چه خواهد بود؟) برای مثال مدیر عامل ممکن است از درگیری شخصی، صداقت، شفقت پیامی بفرستد. یکی از موفقترین و مثبت‌ترین مثالها، مدیریت بحران شرکت جانسون و جانسون در بحران تایلنول در اوایل ۱۹۸۰ است. رهبری قوی و ارزشهای مشترک باعث تمایز در ارتباط آشکار نیروی کار، مردم، و به شرکت در زمانهای مختلف کمک کرد. امروزه تایلنول یکی از پرفروشترین شرکتهای داروسازی امریکا است.

### برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت بحران

اگر سازمان برای مدیریت بحران برنامه داشته باشد، وضعیت بحرانی - برنامه‌ریزی شده یا نشده - در سطح راهبردی می‌تواند به‌طور مؤثرتری اداره شود (شکل ۲). یکی از

عوامل کلیدی سازمان فعال، داشتن توانایی و تعهد پذیرش مسئولیت برای انجام کارهاست. بسیاری از شرکتها برای موفقیت و رشد مالی برنامه‌ریزی می‌کنند در حالی که در پیشرفت مراحل تولید برای برخورد با بحران توجه ندارند. توجه به سناریوهای ممکن و چگونگی پیشگیری، آمادگی و ارائه خدمات می‌تواند سازمان را در برخورد با بحران به بهترین حالت آماده کند. برنامه‌ریزی یک سناریو به عنوان راهبرد مدیریت بحران، یک مکانیسم برای فکرکردن از روشهای مختلف ارائه می‌کند، این سناریوها می‌تواند بهترین واکنشها را در کسب‌وکار توسعه دهد.

بر اساس گزارش نظرسنجی آمادگی حوادث (shrm, 2004 - 2005) ۶۵٪ از متخصصان منابع انسانی معتقدند که سازمانهایشان از نظر آمادگی برای رویارویی با بحران خیلی خوب و خوب هستند. در مقابل ادارک کارکنان تنها ۵۰٪ از آنها آمادگی سازمان را خیلی خوب و خوب می‌دانند. ۸۵٪ از متخصصان منابع انسانی اشاره می‌کنند سازمانهایشان بعضی از انواع طرحهای آمادگی حوادث صوری (رسمی) را دارند؛ در صورتی که ۱۵٪ دیگر چنین نظری ندارند. یافته‌ها نشان می‌دهد سازمانهای بزرگ (دارای ۵۰۰ کارمند به بالا) و متوسط (بین ۱۰۰ - ۴۹۹ کارمند) با احتمال بیشتری نسبت به سازمانهای کوچک (۱ - ۹۹ کارمند) به ارائه طرحهای آمادگی حوادث صوری توجه می‌کنند.

چهار مرحله فرایند برنامه‌ریزی راهبردی
<p>مرحله ۱. ایجاد گروه برنامه‌ریزی، ارائه چشم‌انداز گسترده در مورد مسائل، ایجاد برنامه و بودجه</p> <p>مرحله ۲. تجزیه و تحلیل توانمندیها و خطرها، دیدار با گروه‌های خارجی (ادارات دولتی، سازمانهای اجتماعی و آب و برق)، شناسایی توان دولت فدرال قوانین ایالتی و محلی (به‌عنوان مثال osh، شناسه‌های آتش)، شناسایی منابع داخلی و خارجی و امکانات، برآورد احتمالی تأثیرات بالقوه</p> <p>مرحله ۳. توسعه طرحها، توسعه روشهای واکنش سریع، شناسایی چالشها و اولویت‌بندی فعالیتها</p> <p>مرحله ۴. اجرای طرح، ادغام طرح در عملیاتهای شرکت</p>

شکل ۲. مراحل برنامه‌ریزی راهبردی

اولین مرحله از مدیریت بحران راهبردی، تشکیل گروه مدیریت بحران است. شکل ۳ فهرستی از بازیگران پیشنهادی مانند یک گروه است. منابع انسانی نقش جدایی‌ناپذیر در

گروه مدیریت بحران دارد مانند مسائلی که ممکن است بر خانواده‌ها و کارکنان تأثیر بگذارد، هم‌چنین داشتن برنامه‌های جایگزین و مستعد در وضعیت‌هایی که مطمئن شویم فعالیت‌های ضروری سازمان ادامه حیات دهد.

گروه مدیریت بحران
<p>۱. رهبر گروه - مدیر ارشد اجرایی که می‌تواند از طرف سازمان تصمیم بگیرد</p> <p>۲. مدیر امنیت - مسئول تسهیل توسعه برنامه آموزش کارکنان، ایجاد مرکز بحران، به‌عنوان متصدی اولیه اطلاعات خدمت می‌کند.</p> <p>۳. مدیر مالی - ارزیابی پیامدهای مالی از هر نوع فاجعه تحت پوشش، طرح تنظیم بودجه مورد نیاز در مواقع اضطراری، نظارت بر پرداخت وجوه، حفظ سوابق هزینه بحران برای شرکت</p> <p>۴. مشاوره حقوقی - سفارش کردن گروه به رعایت موارد قانونی از اقدامات پیشنهادی</p> <p>۵. سخنگوی رسانه - منتقل کردن جزئیات مهم بدون افشای اطلاعات محرمانه، به‌خطرانداختن حریم خصوصی کارکنان یا مخدوش کردن تلاش‌های تحقیقی</p> <p>۶. مدیر منابع انسانی - دسترسی به سوابق شخصی، کمک‌کردن به متصدیان اطلاعاتی، رسیدگی به افراد آسیب‌دیده و خانوادشان، کمک به حل و فصل مسائل انسانی ایجادشده توسط بحران</p> <p>۷. متخصص امنیت - کارشناس در مسائل برنامه‌ریزی احتمالی مختلف، معمولاً بیرون از سازمان هر گروه را درباره گزینه‌ها برای انواع بحران مختلف راهنمایی می‌کند. توصیه‌کردن به گروه در طول حادثه بحرانی و پس از بررسی و تحقیق آنها را هدایت کند.</p>

شکل ۳. فهرستی از بازیگران پیشنهادی

جمع‌آوری اطلاعات بخش کلیدی برنامه‌ریزی مدیریت بحران است. با استفاده از فرایندهای گزارش خطر مانند SWOT (تجزیه و تحلیل که نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات را نشان می‌دهد). سازمانها می‌توانند تصمیم‌گیری بهتر، بهبود ارتباطات، خطرپذیری و ایجاد توافق عمومی بیشتر داشته باشند. مدیریت به‌دنبال سؤالهای مفید به‌عنوان بخشی از ارزیابی خطر است: ۱. تأثیر بر مردم چیست. ۲. تا چه حد شناسایی وضعیت بحران بالقوه واقع‌گرایانه است. ۳. چه چیزی ممکن عملکرد شرکت را متوقف یا تعدیل کند. ۴. آیا این سیاست نظارت عمومی را حاکم می‌داند. ۵. آیا منابع برای فعالیت موجود است. ۶. آیا فعالیتها ارائه خواهد شد. ۷. تأثیر عدم فعالیتها چه خواهد بود.



گروه مدیریت بحران طرح‌های بازیابی احتمالی را گسترش می‌دهد این یک سند زنده است که باید در حال حاضر نگه داشته شود، درون طرح ضروریات و زنجیره آشکار از تشکیل فرمانها پیش از بحران وجود دارد، این طرح باید به بررسی بدترین سناریو که در آن عدم دسترسی کامل به محل کار و نقاط ضعف نوشته شود و بر استفاده از منابع سازمان و زیرساخت‌ها برای یک دوره طولانی از زمان تکیه کند، گروه مدیریت بحران به صورت دوره‌ای هر شش ماه ملاقات داشته باشند و در مورد بحرانهای بالقوه و چگونگی واکنش نسبت به آن بحث کنند.

برخی از شرکتهای کوچک و متوسط ممکن است برای برنامه‌ریزی در مدیریت بحران نیروی انسانی و منابع نداشته باشند؛ بنابراین آنها ممکن است گزینه‌های مختلفی را در نظر بگیرند؛ مانند دسترسی به اتاق جلسات فکر و همکاری با انجمنهای متخصصان؛ آنها ممکن است به بیمه تجاری به منظور ایمنی و کنترل متخصصان برای پشتیبانی‌های کمکی توجه کنند.

منبع‌یابی از بیرون سازمان یکی دیگر از گزینه‌هاست. برای مثال یک شق دیگر مشورت با مشاوران مدیریت بحران که می‌تواند فرایندها را هدایت کند در اصل کار با یک فروشنده شکلی از منبع‌یابی است. در این نظریه منبع‌یابی باعث صرفه‌جویی در پول، هزینه‌های جاری و سرمایه می‌شود، با این وجود ماهیت مدیریت بحران به یک سازمان نیاز دارد تا براساس فرهنگ منحصر به فرد و نیازهای همان سازمان برنامه‌ریزی شود. به‌عنوان یک فروشنده یک مقدار قابل توجه اطلاعات از سازمان نیاز است به‌دست آوریم تا طرح‌های مؤثر در مدیریت بحران را توسعه دهیم. در نهایت مسئول مدیریت بحران، سازمان است.

در نهایت تحقیقات نشان می‌دهد بودجه‌های مدیریت بحران شدیداً بدون دفاع هستند؛ با این حال طرح‌های عملیات‌های اضطراری یا فوری توسط گروه مدیریت بحران توسعه یافته‌اند که می‌تواند باعث کاهش بسیار زیاد هزینه‌ها شود. برای مثال سازمانها باید با سازندگان زیرساخت‌ها ارتباط برقرار کنند (برای مثال مخابرات، آتش‌نشانی، پلیس عمومی، شرکتهای خدمات عمومی و نمایندگان سازمانهای اجتماعی و دولتی) و اغلب

اطلاعات مدیریت بحران قابل دسترس و آزاد برای استفاده نمایندگان است.

### نقش رهبری راهبردی منابع انسانی

به‌عنوان یک نتیجه از بحران شرکتها ممکن است کارکنان خود را همراه با استعداد و دانش سازمانی و هم‌چنین به علت روحیه پایین، ترس، جابجایی یا مرگ از دست بدهند، همان‌طور که پس از توفان کاترینا دیده شد مسائل مرتبط با نیروی کار بسرعت به یک بحران تبدیل شد. یکی از نقشهای بسیار مهم منابع انسانی کمک به طرحها و برنامه‌های بازبایی توسعه سازمانی است. این راهبرد باید ایمنی، سلامت و رفاه کارکنان را قبل، هنگام و بعد از یک وضعیت اضطراری فراهم سازد. آمادگی در بحران، واکنش و بازبایی از ضروریاتی هستند که به مردم کمک می‌کنند به حالت عادی باز گردند، به کارکنان کمک کنند تا احساس عادی خود را به‌دست آورند که یکی از عوامل مهم از جنبه‌های انسانی در رویارویی با بحران است.

تحقیقات نشان می‌دهد که منابع انسانی به‌طور فزاینده نقش راهبردی در مدیریت بحران دارد. براساس گزارش بررسی و نظارت آمادگی در برابر حوادث (shrm, 2004, 2005)، اغلب متخصصان منابع انسانی یک بخشی از پیشرفت و طرحهای آمادگی حوادث سازمانشان را دارند. تقریباً یک سوم (۳۱٪) پاسخ‌دهندگان دولت را مسئول آمادگی در برابر حوادث می‌دانند. از سوی دیگر ۲۹٪ افراد بخشهای دیگر را مسئول اولیه برای طرحها و شیوه‌های رویارویی می‌دانند. ۱۸٪ مسئول اولیه برای توسعه همه طرحهای و شیوه‌های آمادگی حوادث هستند. با این حال ۲۲٪ از پاسخگویان نشان می‌دهد آنها نقشی در پیشرفت طرحهای آمادگی سازمانهایشان ندارند.

برای سازمانهای بدون برنامه مرحله تجزیه و تحلیل می‌تواند خطراتی را آشکار کند که به‌طور مؤثر کنترل نمی‌شود. چنین نتیجه‌گیریها ممکن بی‌درنگ سازمان را به فعالیتهای مؤثر پیشگیری سوق دهد، به‌طوری که با همکاری یکدیگر ایمنی همه‌جانبه در محیط کار و فرایندها ایجاد کنند. برای ادامه برنامه‌ریزی مدیریت بحران، منابع انسانی می‌تواند در مورد کسب‌وکار از طریق تشکیل خط ارتباطی بین مدیریت بحران / برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار و مأموریت سازمان، چشم‌انداز و ارزشها و ارتباط مدیریت بحران با سطوح

بنیادی عمل کند؛ مانند به‌دست‌آوردن امتیاز توازن سازمان، ویژگی‌های کلیدی اجرایی و عوامل حیاتی موفقیت. برخی از مزایای مدیریت بحران و برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار بهتر از فعالیتهای جبرانی است. حفاظت از داراییها از طریق کاهش خطر، حمایت از بازار با کمک به حصول اطمینان از عرضه و حمایت‌های تضمینی و قبول قوانین سلامت و ایمنی. برای مثال، ارائه خطر توسط سرمایه‌گذاران در نظر گرفته شده است. خدمات سرمایه‌گذاری مودی به فرایندهای مدیریت بحران به‌دقت توجه دارد و سؤالهایی می‌پرسد مانند آیا مدیریت ارشد شرکت آگاه است از اینکه چه مقدار زیان می‌بیند تا بتواند به اهداف مالی در بلندمدت برسد. آیا شرکت از افزایش ارائه خطر آگاه است (هم از اندازه‌گیری خطرها و هم از اندازه‌گیری نکردن) به‌خاطر سهامداران و رفاه مالی و هم چنین حفظ سرمایه ارزشمند انسانی، بدون آمادگی و تلاش سازمانها امکانپذیر نیست.

درنهایت منابع انسانی می‌تواند ضرورت‌های کلیدی کارکنان را شناسایی کند تا بتواند تلاشها و مکانهای بالقوه برای فعالیت و گزینه‌های ارتباطی در صورت بحران را بازیابی کند. وقتی بحران اتفاق می‌افتد کارکنان می‌خواهند به خانه بروند و از خانواده‌شان مواظبت کنند؛ البته بستگی به نوع سازمان دارد کلید اصلی کار ممکن است در دست کارکنان باشد. منابع انسانی می‌تواند نقش کلیدی کارکنان را پیش از موعد بخوبی شناسایی و هدایت کند؛ برای مثال بیمارستان یا خانه سالمندان به کارکنانی نیاز دارد که در محل کار بمانند؛ برعکس ساختمان صنعتی و مدرسه این‌طور نیست؛ هم‌چنین منابع انسانی در ارتباط با مدیریت بحران باید اطمینان حاصل کند که کارکنان پیش از موعد از طریق همکارانشان و مدیران به اطلاعات دست پیدا می‌کند.

### خدمات منابع انسانی: ارزش افزوده برای مدیریت بحران

در توسعه طرح مدیریت بحران، منابع انسانی مستقیماً از طریق آماده‌شدن برای حوادث آتی و غیر منتظره با طرحها و اقدامات راهبردی خاص، برای اصول بنیادی ارزش ایجاد می‌کند. در ادامه مراحل عملی و راهبردی برنامه‌ریزی مدیریت بحران پیشنهاد شده است:

### - فرایندهای منابع انسانی و اطلاعات

بررسی و نقد سیاستها و برنامه‌های مربوط به مدیریت بحران

ایجاد محل مناسب برای منابع انسانی در دیگر موقعیتهای جغرافیایی  
توسعه و نگهداری فهرست منابع داخلی

#### - ایمنی

شناسایی و اجاره فضای اداری اضطراری (برای مثال یک مرکز فروش تلفنی بازرگانی)  
توزیع بسته‌های وسایل اضطراری

#### - اطلاعات

کار کردن با برنامه تعاون کارکنان (EAP) و متخصصان  
آموزش مدیریت راجع به دوره‌های استرس  
ایجاد یک صفحه به روز اطلاعات درباره مزایای کارکنان و دیگر برنامه‌ها و سیاستهای  
مرتبط با کارکنان

بعد از بحران کارکنان به مقداری خدمات نیاز دارند. آنها از سوی سازمان بسرعت به کمک نیاز دارند تا از ایمنی، اطلاعات، فهمیدن و پشتیبانی مداوم مطمئن شوند؛ هم‌چنین بسرعت تولیدات را برگردانند. براساس گزارش بازرسی آمادگی حوادث (shrm, 2004- 2005) بعضی از سازمانها یک سیاست قانونی و شیوه‌هایی برای همکاری به موقع کارکنان در حوادث طبیعی یا حملات تروریستی دارند سازمانهای بزرگ (۵۹٪) به احتمال بیشتر سیاستهای قانونی و شیوه‌هایی برای پوشش این موقعیت‌ها نسبت به شرکتهای کوچک و متوسط (به ترتیب ۱۶٪، ۲۴٪) دارند. هم‌چنین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که سیاستهای زیر و دستورالعملها در صورت بروز شرایط اضطراری ارائه می‌شود: طرحهای تعاون کارکنان (۸۲٪)، مرخصی بدون حقوق (۶۱٪) مرخصی با حقوق (۳۵٪) افزایش پرداخت حقوق (۳۳٪) برنامه‌های تشویقی (۳۳٪) وامها (۲۷٪)، خانه سازمانی (۱۲٪). علاوه بر این خدمات منابع انسانی با کمک کردن به کارکنان نسبت به برجسته کردن اهداف (EAP) اقدام می‌کند، به عنوان مثال، انتقال کارکنان به دیگر موقعیتهای شرکت به عنوان جبران نیاز و همکاری تا بتواند به بخشهای دیگر امدادسانی کنند.

#### ارتباطات: عامل کلیدی در زمان بحران

طرحهای ارتباطی بخشی ضروری از مدیریت بحران است.

زمانی که منابع انسانی آماده و نیازمند برقراری ارتباط است اغلب ارتباط داخلی و خارجی در وضعیت اضطراری از طرف سازمان و کارکنان است. علاوه بر این حوادث بی‌سابقه‌ای مانند توفان کاترینا نشان داد که نقش منابع انسانی سنتی در خارج سازمان به داشتن انعطاف برای یافتن راه‌هایی برای کمک به کارکنان علاقه دارد.

ممکن است از منابع انسانی برای ارائه پاسخ به انواع سؤالات پرسیده شود:

۱. اطلاعات و منابع مورد نیاز برای رویارویی سریع با وضعیت اضطراری چیست؟
۲. چه شرایطی در موقعیت‌های مختلف مؤثر است؟
۳. واکنش کارکنان چگونه باید باشد؟

در طول بحران، کارکنان و دیگر ذی‌نفعان داخلی به پیدا کردن موقعیتی راحت و آسان برای برقراری ارتباط نیاز دارند. فهرست راه‌های ارتباطی در شکل ۴ دارای بیشترین استفاده است و دسترس‌های زیادی را ارائه می‌کند. برای مدیران و سرپرستان، شرکت ممکن است مایل به ارائه بخش‌های حفاظت‌شده و کلمه عبور در اینترنت باشند؛ مانند پایگاه داده‌ها برای اطلاعات و بخش بحث و تبادل نظر دقیق برای مدیران.

راه‌های ارتباطی بحران
. بخش ویژه صفحه اصلی اینترنت شرکت
. بخش ویژه مرکز کمک‌رسانی به منابع انسانی شرکت
. خط تلفن برای سؤالات کارکنان
. بولتن روزانه و نصب روی تابلو
. رمز عبور مخفی برای اینترنت

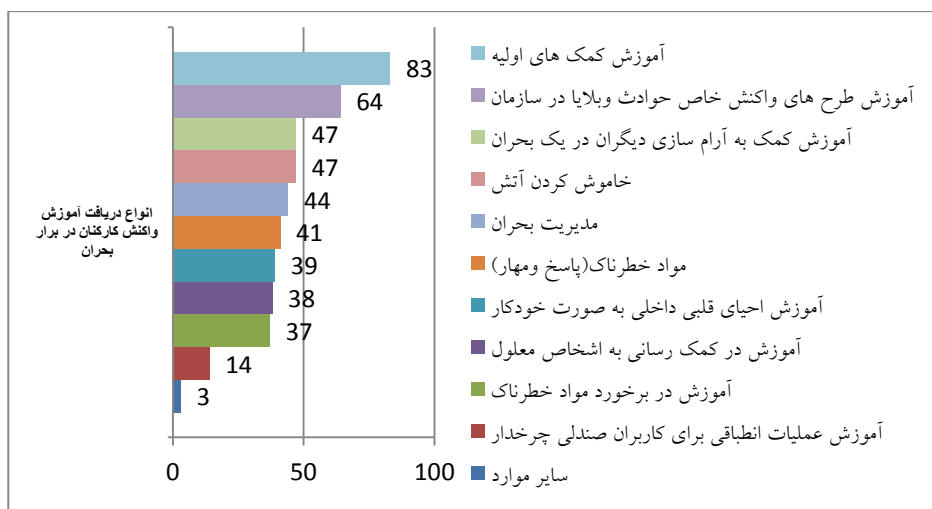
شکل ۴. راه‌های ارتباطی بحران

### اهمیت ایمنی: آمادگی از قبل

ایمنی کارکنان به اولویت اول تبدیل شده است. براساس گزارش تحقیق ( - shrm, 2004, 2005) به‌طور کلی رضایت شغلی و احساس ایمنی در محیط کار یکی از عوامل مهم رضایت شغلی است. به‌طور خاص ۸۵٪ از متخصصان منابع انسانی و ۸۲٪ از کارکنان

احساس ایمنی را مهم و خیلی مهم دانستند. از دید کارکنان زن ۶۲٪ بیان کردند احساس ایمنی سومین عامل مهم رضایت شغلی است. به‌علاوه تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران ایمنی میدان دید مدیریت و رهبری را روشن کردند. مسئولیت‌پذیری در همه سطوح سازمان و اشتراک‌گذاشتن دانش و اطلاعات به‌عنوان بهترین راهبرد برای توسعه فرهنگ ایمنی مؤثر و پایدار در سازمان است.

همکاری با متخصصان امنیتی و یا بالا رفتن ایمنی و امنیت، منابع انسانی باید و نقش خود را ایفا نماید تا توسعه ترقی و آموزش در شرایط اضطراری افزایش یابد. تحقیقات نشان می‌دهد که برخی سازمانها آموزش را اولویت و اصلی قرار داده‌اند. گزارش تحقیقات آمادگی در برابر حوادث (shrm, 2004-2005) اشاره می‌کند که ۹۱٪ از متخصصان منابع انسانی شرکت‌هایی که آموزشهای واکنش در برابر بحران را ارائه می‌کنند، دارای کارکنانی هستند که به‌طور خاص نقش رهبری بحران را به‌عهده می‌گیرند. تحقیقات نشان می‌دهد ۶۴٪ از کارکنان در نقشهای رهبری، آموزشهای واکنش خاص در برابر حوادث را دریافت کرده‌اند. شکل ۵، متخصصان منابع انسانی سازمانهایی را نشان می‌دهد که برای کارکنان نقش رهبری طراحی کرده‌اند. ۳۹٪ از کارکنان در نقشهای خودشان تعریف و تعیین شده‌اند و ۲۵٪ از کارکنان جزء داوطلبان بودند.



شکل ۵. طراحی نقش رهبری سازمان توسط متخصصان منابع انسانی

برنامه‌های تخلیه عنصر مهم و حیاتی طرح‌های مدیریت بحران است. سازمانها باید همه مردم را در این طرحها دخالت دهند و به‌طور خاص به کارکنان و ناتوانان و هم‌چنین بازدیدکنندگان، مشتریان، پیمانکاران و فروشندگان در محل توجه شود، براساس گزارش تحقیقات آمادگی در برابر حوادث (shrm, 2004 - 2005) ۶۰٪ از شرکتها رهنمودهای خاص با تجهیزات در محل برای کمک به تخلیه افراد معلول را در رویدادها و حوادث دارند.

### تمرکز مطالعات در مدیریت بحران

هزینه بحران در بلندمدت و پس از اتمام برای کارکنان، خانواده‌شان، جامعه و سازمان ادامه دارد، به‌علاوه مفاهیم بنیادی در شرایط اعتبار سازمان و دریافت ارزش کسب‌وکار وجود دارد. مطالعات و ارائه شواهد مهم و حساس برای مدیریت بحران نیاز است. دانشگاه آکسفورد و گروه سیجویک تأثیر فجایع بر روی سهامداران را تجزیه و تحلیل کرده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد برخی شرکتها در بازیابی بحران به‌خوبی پاسخ می‌دهند؛ در حالی برخی دیگر از شرکتها نمی‌توانند به‌طور مؤثر پاسخ دهند و اعتماد سهامداران را جلب کنند (برای مثال ۲۲٪ اختلاف مثبت در قیمت سهام شرکتهایی که از یک بحران برگشته بودند وجود داشت در مقابل آنهایی که نتوانستند این کار را انجام دهند). نتایج یک مطالعه در سال ۲۰۰۳ از ۴۰۰ مدیر مالی و مدیران ریسک در دارایی ۱۰۰۰ شرکت نشان می‌دهد که ۳۴٪ از شرکتها برای برگشت از شکست واقعی برای احیای منابع و سود زیاد آماده نبودند و ۲۸٪ بیان داشتند که چنین شکستی کسب‌وکار آنها را مدام تهدید خواهد کرد.

گزارش تحقیقات آمادگی در برابر حوادث (shrm, 2004 - 2005) در مورد اهمیت سرمایه انسانی در مدیریت بحران نشان می‌دهد که ۳۴٪ از شرکتها اشاره کرده‌اند که کارکنان و مردم مباحث قابل توجه از تداوم کسب‌وکار سازمانشان یا طرحهای مقابله با فجایع هستند و ۳۶٪ اشاره کردند که کارکنان و مردم تا حدودی در این طرحها مؤثرند. در سال ۲۰۰۴ پس از سومین سالگرد حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر سال ۲۰۰۱، انجمن مدیریت امریکا، اعضا و مشتریان را بررسی کرد "آیا برای اداره بحران مهم آماده

هستند." یافته‌ها نشان می‌دهد طرح‌های مدیریت بحران در سال ۲۰۰۴ نسبت به سال ۲۰۰۳ کمتر شده است. ۶۱٪ مدیران بیان کردند سازمان‌هایشان طرح‌های مدیریت بحران را در مقایسه با (۶۴٪) سال ۲۰۰۳، ایجاد کرده‌اند. در سال ۲۰۰۴، ۵۴٪ از شرکتها، گروه‌های مدیریت بحران را در مقایسه با (۶۲٪) سال ۲۰۰۳ طراحی کردند.

در یک بررسی که به‌طور مشترک توسط سامانه‌های استروهل و بیمه جهانی (جی.ام.پی.) انجام شد، پاسخها از همه بخشهای مهم صنعت (شامل آنهایی که خارج از امریکا و کانادا هستند) نشان می‌دهد از هشت سازمان که کاهش نرخ بیمه داشته‌اند، به طرح‌های مداوم جامع کسب‌وکار اهتمام ورزیده‌اند. هدف نهایی برنامه به توقف مدیریت منجر شده است. این بررسی نشان می‌دهد که شرکت‌های بیمه بررسی طرح‌های تداوم کسب‌وکار را شروع کرده‌اند که توسط کمیسیون ۹/۱۱ توصیه شده است.

این مطالعات تنوع بسیار و درجه تعهد در مورد مدیریت بحران سازمانها را نشان می‌دهد؛ در حالی که بعضی از یافته‌ها این سؤال را به ذهن می‌آورد که سازمانها چگونه به‌طور دقیق آماده و به‌طور مؤثر بحران را اداره می‌کنند؛ هم‌چنین افزایش آگاهی از تأثیرات مدیریت بحران بر بنیانهای اساسی به‌وجود آمده است.

### ایمنی و امنیت در خارج کشور

همان‌طور که در روند گزارش روند و مهارت‌های خاص (shrm, 2004 - 2005) بیان شده است، تروریسم، ایمنی و امنیت صدر دستور کار برای شرکت‌های چندملیتی است. امروزه شرکتها به نیروی کار جهانی به‌منظور ارزیابی خطر، تعهد و شیوه‌های امنیت توجه بیشتری دارند. یکی از مکان‌هایی که منابع انسانی می‌تواند ارزشها را اضافه کند، عبارت است از کمک به حصول اطمینان امنیت جهانی کارکنان بویژه آنهایی که در کشورهای بی‌ثبات قرار دارند. به‌طور خاص آگاهی از شرایط توسعه، شناخت محل‌های کارکنان، بازنگهداشتن خطوط ارتباطی، داشتن طرح‌های آمادگی و تخلیه، جزء طرح‌های ایمنی است. به‌علاوه شرکتها درنظر دارند مسافرت‌های بین‌المللی و مأموریت‌های خارج از کشور را به حداقل برسانند.

سازمان‌های چندملیتی با خطرات منحصر به فرد و چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند؛ از جمله



ناآرامیهای اجتماعی، شیوع بیماریها، درگیریهای نظامی و آدم‌ربایی. برای فهم بیشتر آنچه کارفرمایان پیگیری می‌کنند این مسائل را در سال ۲۰۰۳ واتسون وایت براساس نظرسنجی از شرکتها در سراسر جهان و طیف گسترده‌ای از صنایع انجام داده است. این ۳۷ کشور نمایندگی بیشتر از ۱۱ میلیون کارمند را داشته‌اند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد ۷۰٪ از شرکتها کارکنانی در محل‌های خطرناک دارند. مناطقی که بیشترین خطر را دارند عبارت است از: آسیا (۸۱٪)، غرب آسیا (۵۰٪) و امریکای مرکزی و جنوبی (۴۶٪). نتایج این تحقیق در دو سال گذشته نشان می‌دهد ۴۳٪ از شرکتها مجبورند کارکنان و اعضای خانواده‌شان را تخلیه کنند. جالب توجه است که یافته‌های اساسی نشان می‌دهد که ۴۰٪ از شرکتها سیاست رسمی برای تخلیه در مورد تهدیدات امنیتی یا موضوعات مرتبط با سلامت ندارند. با وجود این از هر ۱۰ نفر ۶ نفر از کارفرمایان (۵۷٪) سیاستهای تخلیه کارکنان را توسعه داده‌اند.

نتیجه تحقیق نشان می‌دهد جنگ تروریسم بالاترین دلیل برای اجرای این سیاست است؛ هم‌چنین ناآرامیهای مذهبی یا اجتماعی و سیاسی. با وجود این به‌نظر می‌رسد ۸۲٪ از کارفرمایان به حفظ حضور بین‌المللی در این مناطق متعهد هستند و هیچ برنامه‌ای برای کاهش تعداد کارکنان در درازمدت در این سرزمینها ندارند. بعضی از کارفرمایان با دادن انگیزه مالی به کارکنان در مناطق پرخطر به‌دنبال جبران این موضوع هستند.

متخصصان منابع انسانی می‌توانند از طریق آماده‌نگهداشتن کارکنان قبل از حادثه و در دسترس قرار دادن منابع حمایتی، از نیروی کار جهانی و مقیم خارج از کشور بیشتر حمایت کنند (به منابع اینترنتی نگاه کنید). به‌علاوه قبل از جهتگیری و حرکت برای مسافرت بین‌المللی کسب‌وکار و انتقال به خارج از کشور باید چک‌لیستی از اطلاعات تهیه کنیم (برای مثال مقالات شخصی، اطلاعات تماس، خدمات پزشکی) و به‌راحتی در دسترس باشد تا بتوان در موقع لزوم عملیات تخلیه را انجام داد. شرکتها می‌توانند با سازمانهای مخصوص ارائه کمک بین‌المللی در مواقع اضطراری خاص سلامت قرارداد داشته باشند از جمله SOS کمک بین‌المللی در سراسر جهان (بخش از گروه کمک اروپایی). به‌علاوه وزارت خارجه امریکا فهرستی از مناطق پرخطر را اعلام کرده و به

شهروندان امریکایی توصیه می‌کند قبل از مسافرت بین‌المللی مشخصات خود را در وزارت خارجه ثبت کنند.

### نتیجه‌گیری

نقش راهبردی رهبران منابع انسانی به‌عنوان بخشی از گروه مدیریت بحران، جهت پایداری سازمان در فرایند مدیریت بحران در محیط کسب‌وکار، یک امر مهم و مستمر است؛ که حفاظت از سرمایه‌های انسانی و ذی‌نفعان و اطمینان از فرایندهای کسب‌وکار حیاتی در کوتاه‌مدت و بلندمدت را به عهده دارد.

# Crisis Management in Today's Business Environment, the Strategic Role of Human Resource

Davood J'afari<sup>1</sup>

Today's business environment requires strong planning and immense investment to confront unexpected crises. The company's reputation and brand, as well as the shareholders' trust and loyalty, underly the background factors in crisis management. Human resource leaders play a strategic role in organizational sustainability, and act through broad preparations such as safety and security plans, leadership development, proficient management, and can make strong communication plans to support crisis management.

**Keywords:** Crisis management, the strategic role of human resource, business

---

1. Senior Crisis Management, Imam Hussein University, Tehran, Iran