

مدل تجویزی حکمرانی در مدیریت منابع انسانی بعد از بحران شیوع کرونا

علی طیبی رهنی^۱، یوسف محمدی مقدم^۲

چکیده

زمینه و هدف: یکی از ملزومات مدیریت بحران، سطح بالای میزان آمادگی و توانمندی نیروی انسانی در این شرایط است. شیوع بیماری کرونا به عنوان یک بحران، باعث توقف چرخ‌های صنعت و تجارت شد و مسلماً رویکرد های سازمانی بعد از شیوع آن را با تغییراتی همراه کرد. از این رو، نقش مدیریت منابع انسانی در مواجهه با این آسیب‌ها برجسته گردید. هدف این پژوهش، طراحی مدل تجویزی حکمرانی در مدیریت منابع انسانی بعد از بحران شیوع کرونا می‌باشد.

روش بررسی: در این پژوهش کیفی، پس از مطالعه ادبیات موضوع، نقش های مدیریت منابع انسانی در زمینه مدیریت بحران کرونا استخراج شد. سپس، از طریق پرسش‌هایی از ۱۵ خبره در سازمان های تولیدی، خدماتی و دانشگاهی مصاحبه به عمل آمد.

یافته ها: یافته های حاصل از مصاحبه نشان داد که مدل تجویزی حکمرانی در مدیریت منابع انسانی بعد از بحران شیوع کرونا شامل سطوح شرایط، تعاملات و نتیجه می‌باشد.

نتیجه گیری: با توجه به اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در شرایط بعد از بحران، کارکردهایی نظیر بازنگری در مدیریت عملکرد، آموزش و توانمند سازی، ایمنی و بهداشت، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، عدالت توزیعی و رویه‌ای، رابطه کاری و ارتباطات سازمانی معرفی می‌شود.

واژه های کلیدی: حکمرانی، مدیریت منابع انسانی، بحران، شیوع کرونا

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ استادیار، گروه مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول: a_tayyebi_nmira@yahoo.com)

^۲ استاد گروه مدیریت علوم اداری، دانشگاه علوم انتظامی امام حسن مجتبی (ع)

مقدمه

تحقیقات نشان می‌دهد که تعداد بحران‌ها در سال‌های اخیر در دنیا گسترش فراوانی داشته است (۱)، و وقوع بحران معمولاً از عدم هماهنگی و همکاری سازمان‌ها، کمبود ضوابط و مقررات جامع، ناکافی بودن قوانین و مقررات موجود، و محدودیت منابع مالی ناشی می‌شود (۲). بحران شیوع کرونا فرصتی مناسب برای شناسایی تغییرات ایجاد شده و جستجوی راهکارهای هوشمندانه برای رویارویی با پیامدهای حاصل از تغییر و ابداع روش‌ها و رویکردهای نوین به منظور تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها است، تا از این منظر بتوان از وضعیت موجود به سمت وضعیتی مطلوب حرکت کرد. قطعاً، هسته اصلی عبور از بحران و موفقیت در این مقطع حساس، بحث منابع انسانی و هدایت و مدیریت آن در همه سطوح سازمان است. منابع انسانی عاملی است که با دید وسیع تر، با توانمندی و آگاهی وافر در خدمات و تولید مطلوب در کلیه سازمان، نقش بسزایی ایفاء می‌کند (۳). برای مدیریت بحران‌ها، باید بر حکمرانی خوب در یک سازمان تمرکز داشت و در راستای آن، نقش‌های مدیریت منابع انسانی بعد از این شرایط را بازنگری کرد.

فرایند حکمرانی خوب محصول مشارکت سه نهاد دولت، جامعه مدنی و بخش خصوصی است. هر سه این نهادها برای توسعه نیروی انسانی ضروری هستند. حکمرانی خوب نه تنها روایتی نو از مفاهیمی چون پاسخگویی، مشارکت و حاکمیت است، در عین حال چارچوبی به دست می‌دهد که همه این اهداف و ارزش‌ها در یک جا جمع شوند و اهداف توسعه انسانی اعم از توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی با محوریت مردم دنبال شود. حکمرانی خوب روایتی گسترده انسان محور (۴)، بخصوص در جهت مدیریت صحیح بر منابع انسانی در سازمان‌ها و یک جامعه است. در شرایط کنونی با توجه به تهدیدها و فرصت‌های پیش رو، مدیران منابع انسانی باید عاملی برای جهت‌دهی و ایجاد تغییر در اهداف و استراتژی‌ها باشد و بستری را فراهم سازد که کلیه کارکنان را همگام با خود در راستای دستیابی به اهداف هدایت نماید. به عبارتی، با توجه به شرایط مبهم بحران و احتمال اجبار به اتخاذ تصمیمات متفاوت با روال قبل، مدیران منابع انسانی می‌بایست با در نظر گرفتن تدابیر موثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهد؛ اما از طرف دیگر می‌بایست حامی کارکنان باشد. مدیر منابع انسانی باید محیطی را فراهم کند که در آن کارکنان احساس آرامش و امنیت کنند و انگیزه لازم برای کار را داشته باشند (۵). بنابراین، به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن بحران، یکی از راه‌هایی که پیش روی مدیران منابع انسانی قرار می‌گیرد، تواناسازی کارکنان از طریق کسب دانش و مهارت است (۶).

سازمان‌ها باید برای دستیابی به اهداف و اجرای راهبردهای خود، اقداماتی مؤثر در حوزه مدیریت منابع انسانی انجام دهند و علاوه بر شناسایی حوزه خود و عوامل محیطی، توان سازگارشدن را با تحولات محیط بیرونی به دست آورند و با بهینه‌سازی نقاط قوت و استفاده از فرصت‌ها با غلبه بر ضعف‌ها و تهدیدهای محیطی، شرایط را به بهترین نحو ممکن مدیریت کنند. راهبردهای مدیریتی باید همگام و همزمان با تغییرات داخلی و خارجی سازمان باشد، به ویژه در زمانی که کشورها با بحران‌های پیش‌بینی نشده مانند بحران ویروس کرونا روبه‌رو می‌شوند و این بحران‌ها تأثیرات قابل توجه و گاه جبران‌ناپذیر بر سازمان‌ها و جامعه می‌گذارند. بنابراین واکنش سریع و به موقع مدیران منابع انسانی در بحران‌های غیرمترقبه، همچنین شناسایی مستمر چالش‌ها، بسیار مهم و حیاتی است (۵). همانطور که بیان شد نظر به اینکه در وضعیت کنونی، کل جهان با بحرانی بی‌سابقه شیوع ویروس کرونا مواجه گشته بود، پرسش اصلی در این خصوص این است که مدل تجویزی حکمرانی

مدیریت منابع انسانی در شرایط بحرانی چیست تا با در نظر گرفتن آن، سازمان‌ها بتوانند ضمن انجام مأموریت محوله از کارکنانش در قبال هر نوع بحرانی، حفاظت به عمل آورند؟ همچنین چه نقش‌های جدیدی در مدیریت منابع انسانی در حمایت از سازمان‌ها بعد از آن متصور خواهد بود؟

مبانی نظری

سه عامل اصلی در شناسایی و معرفی بحران نقش بنیادی دارند. این عوامل عبارتند از تهدید، زمان و غافلگیری. در نتیجه بحران‌های مختلف برحسب اینکه به چه میزان هریک از عوامل یادشده در آنها به صورت ضعیف، متوسط و یا شدید باشد، درجه بندی می‌گردد. همچنین، انعکاس‌های بحران نیز به عنوان عوامل خارجی شامل خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی است. از طرف دیگر، واکنش‌های احساسی بحران به طور عمومی شامل وحشت زدگی، قبول شکست، کوته نظری، جریحه‌دار شدن احساسات و مقصر دانستن دیگران می‌باشد، که در هر بحران عوامل خارجی و واکنش‌های احساسی بحران با درجات گوناگونی عمل می‌نماید (۷). بحران را می‌توان به سه دسته تقسیم بندی کرد: الف) بحران‌های فوری: این بحران‌ها هیچ‌گونه علائم هشداردهنده قبلی نداشته و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آنها نمی‌باشند. ب) بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظهور می‌کنند: این بحران‌ها به کندی ایجاد شده و می‌توان آنها را به نحوی متوقف نمود و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود نمود. ج) بحران‌هایی که ادامه دارند: این بحران‌ها شاید هفته‌ها و یا ماه‌ها و یا حتی سالیان سال به طول می‌انجامد. به طور قطع، راهبرد روبرویی با این بحران‌ها در موقعیت‌های گوناگون، به گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع و فشارهای زمانی وابسته است. در نتیجه، می‌توان از سه معیار بیان شده فوق که شامل سطح تهدید، فشار زمانی و شدت وقایع در شناسایی و طبقه‌بندی بحران‌ها هستند، استفاده کرد و از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل ساده می‌تواند تبدیل به یک بحران گردد (۸). بنابراین، بحران‌های سازمانی خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگی‌های عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنها است که تصمیم‌گیرندگان را با اضطراب مواجه می‌نمایند. حکمرانی در یک سازمان و در جهت مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر مدیریت بحران اثرگذار باشد.

حکمرانی، فرایند قاعده گذاری، اجرای قواعد، بررسی، نظارت و کاربست بازخوردها با اعمال قدرت مشروع و به منظور دستیابی به هدف مشترکی برای همه کنشگران و ذینفعان در چارچوب ارزش‌ها و هنجارها در محیط، یک سازمان یا یک کشور است. بر اساس این تعریف، تنظیم قوانین و فرآیندهایی که بر سبک سیاست‌گذاری و نحوه نقش‌آفرینی کنشگران و ذینفعان در فرآیند سیاست‌گذاری و اعمال قدرت تاثیر می‌گذارد، بخشی از وظایف حکمرانی است. بعلاوه، موفقیت حکمرانی معمولاً با مشخصه‌هایی از جمله: دستیابی به ارزش‌ها، رضایتمندی، عدالت گستری، مهار فساد، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، اثربخشی، یکپارچگی، و امثال آن سنجیده می‌شود. همچنین حکمرانی به زبان ساده علم تصمیم‌گیری است (۹). بررسی‌ها نشان می‌دهد در کشور به دلیل مزیت سرمایه‌های منابع انسانی، از پتانسیل فراوان برای دستیابی به توسعه انسانی برخوردار است (۱۰)، و بر اساس استدلال محققان، مدیریت منابع انسانی بیشتر به انجام وظایف سنتی همچون

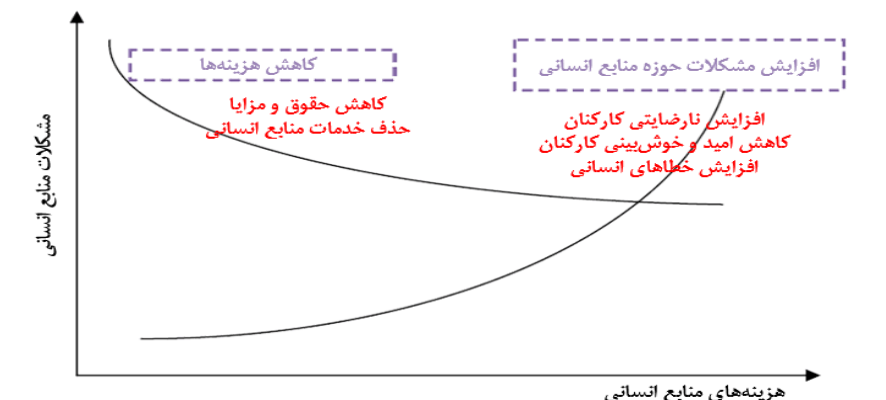
کارمندیابی، انتخاب، جبران خدمت و ... پرداخته است، در حالی که در عصر حاضر نقش های مدیریت منابع انسانی بایستی تغییر کند. نقش های مدیران منابع انسانی را می توان در دو بعد افراد و فرایندها خلاصه نمود. از این دیدگاه، متخصصان منابع انسانی به عنوان بخشی از نقش های خود، زمانی را صرف تعامل با هر یک از کارکنان می کنند، بخشی دیگر از زمان متخصصان منابع انسانی، صرف تدوین و بهبود فرایندهایی برای استخدام و ایجاد انگیزه در کارکنان می شود. از سویی دیگر می توان این نقش ها در دو بعد فعالیت های بلندمدت و کوتاه مدت تعریف می شوند. بر این اساس، از ترکیب این دو بعد، یک ماتریس چهارخانه ای مانند شکل ۱ از نقش های متخصصان منابع انسانی به دست می آید (۱۱).

بلند مدت	توسعه دهنده سرمایه انسانی	شریک راهبردی
	حامی کارکنان	کارشناس عملیاتی
کوتاه مدت		

شکل ۱ نقش های منابع انسانی در سازمان

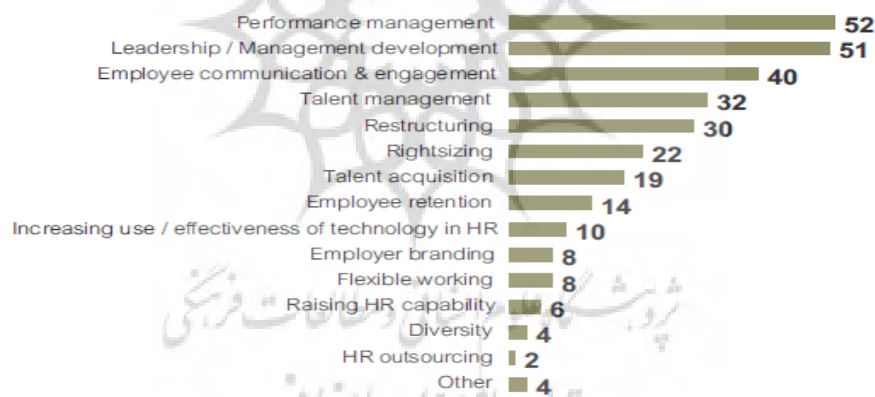
با توجه به شکل شماره ۱، متخصصان منابع انسانی دارای چهار نقش به شرح زیر هستند:

- کارشناس عملیاتی: در حقیقت این نقش بر مهارت های کاملاً تخصصی مرتبط با استخدام و انگیزش در کارکنان تمرکز دارد. متخصصان در این حوزه از این راه، به دنبال مدیریت کردن بهتر افراد هستند.
- حامی و مدافع کارکنان: هدف اصلی در این نقش باید این باشد که به نحوی به کارکنان نشان دهد که سازمان به آنها و تک تک خواسته هایشان توجه می کند.
- توسعه دهنده سرمایه انسانی: در این نقش متخصصان منابع انسانی مانند یک مربی تمام عیار کارکنان، در تدوین برنامه آینده و پیشرفت شان ظاهر شده و هدف اصلی آنها ارتقای مستمر کارکنان و یادگیری سازمان است.
- شریک راهبردی: جهت بازی در این نقش مهم، متخصصان منابع انسانی با دیگر مدیران و رهبران سازمان همکاری و تعامل دارند تا راهبرد سازمان را عملیاتی کنند. برای انجام درست این نقش، لازم است متخصصان حوزه منابع انسانی از دیگر فعالیت های سازمان نظیر حسابداری، امور مالی و بازاریابی آگاهی داشته باشند. همچنین، آنها باید درباره خدمات، محصولات و فعالیت های سازمان و چگونگی هم سو شدن آنها با اهداف راهبردی سازمان اطلاعات کاملی بدست آورند (۱۱). اثر بحران بر منابع انسانی را می توان مطابق شکل ۲ بیان نمود، به طوری که با افزایش نارضایتی کارکنان، کاهش امید و خوش بینی کارکنان، و افزایش خطای انسانی، هزینه منابع انسانی افزایش می یابد و با کاهش هزینه های منابع انسانی همچنان با مشکلات منابع انسانی مواجه خواهد بود (۱۲).



شکل ۲. اثر بحران بر منابع انسانی

در شکل ۳ اولویت‌های منابع انسانی در زمان بحران به ترتیب، «مدیریت عملکرد»، «توسعه مدیریت و رهبری» و «ارتباطات و اشتیاق کارکنان» بیان شده است (۱۳).



شکل ۳. اولویت‌های منابع انسانی در زمان وقوع بحران

مدیریت منابع انسانی در زمان بحران، چهار نقش زیر را برعهده دارند:

- حل مسئله: نقش فعال برای شناسایی مشکلات، تحلیل شکاف بین عملکرد فردی و سازمانی.
- عامل تغییر: آماده سازی و آموزش مدیران و کارکنان برای مقابله بهتر با بحران پرورش فرهنگ سازمانی و تغییر ذهنیت افراد با طراحی سیستم ارتباطی موثر و توسعه مهارت های تفکر.

- توانمندساز و معنا ساز: طراحی و استقرار فعالیت های یادگیری گروهی و گفتمانی (پیش بینی اقدامات، تعیین نقش افراد، و ترویج رفتار های یادگیرنده به جای کنترل کننده).
 - توسعه دهنده سرمایه انسانی: توسعه آموزش برای کاهش خطاهای انسانی، توسعه آموزش های مدیریتی (تفکر راهبردی، ارتباطات، توانمند سازی، اعتماد و یکپارچگی)، بهبود فرهنگ سازمانی (استقرار کانال های ارتباطی).
- همچنین اقداماتی که برای مدیریت بهینه منابع انسانی در هنگام وقوع بحران صورت می گیرد شامل این موارد است: آموزش (رویکرد حل مسئله مرتبط با عملکرد و بهبود مستمر فردی)، توسعه استعدادها (افزایش تعلق و مشارکت کارکنان کلیدی)، توسعه عملکرد (ارتقای انعطاف پذیری عملیاتی)، توسعه رهبری (ترویج فرهنگ سازمانی مثبت)، و توسعه سازمانی (بهبود نتایج کیفیت، سرعت و بهره وری). در زمان بحران اولین اقدامی که به اشتباه انجام می شود تعدیل نیرو است. در اینجا لازم است در زمان بحران اقدامات جدول ۱ پیش از تصمیم به تعدیل نیرو صورت گیرد (۱۴):

جدول ۱. اقدامات پیش از تصمیم به تعدیل نیرو در زمان بحران

انخاذ دیدگاه بلند مدت	توازن بین اقدامات کوتاه مدت و راهبرد های بلند مدت
شفافیت	صداقت و یکپارچگی در رفتار با کارکنان اخذ دیدگاه ها و پیشنهادهای ایشان در محیطی ایمن (به خصوص اگر نیروهای سازمان جوان باشند)
بخش بندی استعداد ها	ارائه ارزش پیشنهادی به گروه مختلف منابع انسانی
نیروی کلیدی در مشاغل کلیدی	متخصصان ارزشمند در مشاغل پیچیده
طراحی مجدد مشاغل	بازبینی مجدد مشاغل برای کاهش هزینه
مشاوره شغلی	کلید حل مشکل: رفتار صحیح با کارکنان (دادن مشاوره زمان حضور یا هنگام تعدیل نیرو برای مقابله با آینده)
روش های غیر سنتی مدیریت هزینه و بودجه	کاهش هزینه با متناسب سازی ساختار و استفاده از تعلق همکاران، کاهش تعداد روز های کاری و حفظ کارکنان، ارتقای تعادل کار و زندگی از طریق دادن مرخصی بیشتر به همکاران (بدون حقوق) شفافیت در اطلاع رسانی به کارکنان و دادن اجازه تصمیم گیری به آنها

از نظر اولریش^۱ (۲۰۱۸)، رهبران باید یاد بگیرند به نحوی ابهام را مهار نمایند و این توانایی را داشته باشند که به کشورها و سازمان ها کمک کنند تا در وضعیت نرمال جدید، موفقیت و رونق ایجاد نمایند. از نظر وی، ایجاد ارزش از طرف منابع انسانی با سه نشانه بسیار ساده ترسیم می گردد: ۱- می بایست موضوع خلق ارزش برای داخل و برای خارج سازمان بدون هیچ گونه وقفه ادامه پیدا نماید. ۲- در بحث خلق ارزش برای همه طرف های ذینفع، از منابع انسانی انتظار می رود افراد، سازمان ها و سبک رهبرانی عالی معرفی نمایند. ۳- منابع انسانی باید به وسیله منابع انسانی دیجیتال، تکنولوژی و سنجه ها به بازآفرینی خود ادامه دهد. از نظر اولریش منابع انسانی مجبور خواهد بود ارزش بزرگتری برای افراد، سازمان و رهبری ایجاد

¹ Ulrich

کند. همچنین، منابع انسانی ناچار است از طریق دگردیسی واحد منابع انسانی و پیشنهاد راهکارهای یکپارچه منابع انسانی و به روز کردن کارشناسان، منابع انسانی را بازآفرینی کند (۱۵).

پیشینه تحقیق

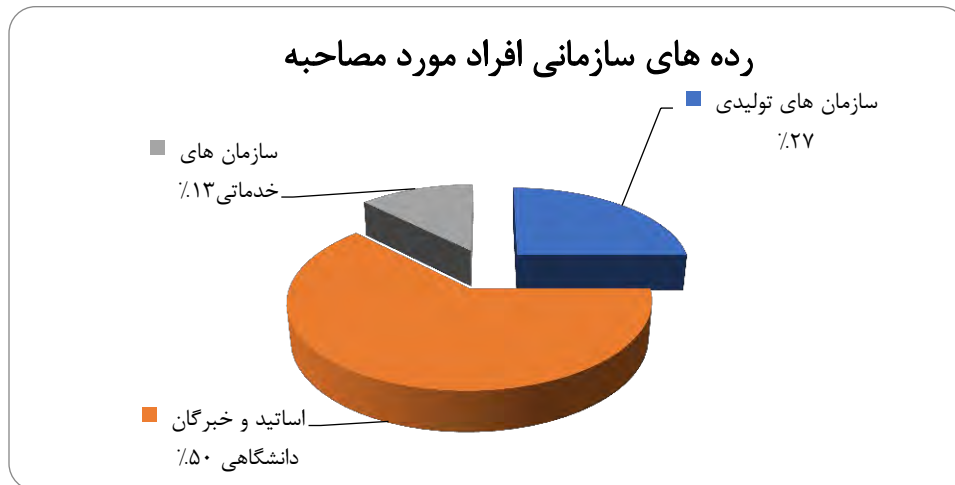
نیر^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی برنامه‌های مشارکت کارکنان برای غلبه بر استرس ناشی از کرونا پرداخته است. نتایج نشان داد که لزوم برگزاری برنامه‌های تعامل کارمندان مثل ارتباط مداوم با کارمندان از طریق پیام‌های ویدئویی رهبر و مدیران سازمان، ایجاد و استقرار شبکه‌های اجتماعی در جوامع مجازی، ایجاد احساس تعلق، خدمات مشاوره‌ای منظم برای کارمندان، برگزاری وینارهای مقابله با اضطراب و استرس از مهم‌ترین اقدامات در شرایط بحران کووید-۱۹ است (۱۶). احمد^۲ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مشارکت کارکنان و به اشتراک گذاری دانش بر عملکرد سازمانی و چالش‌های منابع انسانی در همه‌گیری کووید-۱۹؛ نشان دادند که رسانه‌های ارتباطات از راه دور، اولویت‌بندی در بهزیستی کارمندان، تبدیل محل کار به یک محل کار مجازی، کار در خانه، بروز چالش در استخدام و انتخاب، آموزش و بهسازی، اخراج به دلیل بهره‌وری پایین، لزوم تعامل موثر کارکنان با یکدیگر، تخریب اقتصاد جهانی، لزوم مشارکت کارکنان در رسیدن به اهداف سازمانی، تأثیر بر تعامل کارمندان، فشار روانی کم و انعطاف فعالیت‌های کاری، لزوم مشارکت کارکنان و اشتراک دانش مهم‌ترین چالش‌های آموزش در دوران کرونا است (۱۷).

روش بررسی

پژوهش کاربردی حاضر، به روش کیفی انجام شد. در بخش کیفی، نمونه آماری این تحقیق شامل خبرگان دانشگاهی، خبرگان بخش تولیدی و خبرگان بخش خدماتی به تعداد ۱۵ بودند. معیارهای انتخاب خبرگان عبارت بودند از تسلط نظری و تجربه ملی در حوزه مدیریت منابع انسانی، تجربه در حوزه بحران، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنها. در ابتدا، به مطالعه و بررسی تفاوت‌ها و تشابه‌های مدل‌ها و نقش‌های حکمرانی منابع انسانی در شرایط عادی و شرایط بحران پرداخته شد. سپس از طریق مصاحبه از متخصصان و افراد صاحب نظر در حوزه منابع انسانی که در این زمینه دارای تجربه و تخصص بودند، از طریق پرسش‌های ساختار یافته و نیمه ساختار یافته، اطلاعاتی کسب شد. اطلاعات جمعیت‌شناسی جمع‌آوری شده از مصاحبه با استفاده از ابزارهای تحلیل توصیفی بررسی گردید. به طوری که در نمودار ۱ ملاحظه می‌گردد سمت و رده سازمانی (۱۳٪) از مصاحبه شدگان در رده‌ی سازمان‌های خدماتی، میزان (۲۷٪) به عنوان خبره سازمان‌های تولیدی، و (۵۰٪) از اعضای هیئت علمی و اساتید دانشگاه‌ها بودند.

¹ Nair

² Ahmed



نمودار ۱. رده های سازمانی افراد مورد مصاحبه

یافته ها

با توجه به هدف این پژوهش، پرسش هایی کامل و جامع در قالب فرم مصاحبه از خبرگان به عمل آمد. این پرسش ها به این صورت طراحی شدند: ۱- مدیران عالی و میانی سازمان و مدیران منابع انسانی در زمان شیوع کرونا با چه چالش هایی مواجه بودند؟ ۲- ساختار، مولفه ها و کارکردهای مدل حکمرانی منابع انسانی بعد از شیوع کرونا چگونه بود؟ ۳- محافظت از سلامتی کارکنان در برابر ویروس کرونا چگونه صورت پذیرفت و بعد از این دوران چگونه؟ ۴- تداوم عملیات کسب و کار و گردش کار بعد از شیوع کرونا چگونه انجام شود که منجر به تعطیلی سازمان و بیکاری سازمان نشود؟ ۵- مدیریت بحران در حوزه امور مالی در زمان بعد از شیوع کرونا به چه صورتی انجام گردید؟ چگونه اثر منفی مالی بحران بر روی سازمان را کاهش دادید؟ ۶- ساختار مناسب مدیریت منابع انسانی بعد از شیوع کرونا چگونه می باشد؟ ۷- چه راهکارهای برای مدیریت منابع انسانی بعد از بحران کرونا وجود دارد؟ ۸- مدل تجویزی ارایه شده مورد توافق خبرگان برای حکمرانی منابع انسانی بعد از شیوع بحران کرونا چگونه است؟

تحلیل سوالات مصاحبه:

در پاسخ به سوال ۱- در بررسی به عمل آمده از نظر خبرگان چالش های منابع انسانی بعد از بحران شیوع کرونا به صورت زیر جمع بندی گردید:

- چالش های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندها در سطح سازمانی: مدیریت نگهداشت نیروی انسانی (از دست دادن نیروهای متخصص) و سازماندهی (تغییر ساختار سازمانی در اثر تعدیل نیرو)

- چالش‌های مرتبط با اصول مدیریت و فرآیندهای سازمان در سطح فردی: مدیریت جبران خدمت (تأمین حقوق پرسنل، مشکلات مالی پرسنل، حس ناامنی در کارکنان)، چالش اصلی در سه سطح سازمان، منابع انسانی و مدیریت آن مطرح شد.
- در پاسخ به سوال ۲- حکمرانی در مدیریت منابع انسانی پس از شیوع کرونا و نقش‌های مدیریت منابع انسانی در زمان پسا کرونا بر اساس مولفه‌های و تعاریف زیر که توسط خبرگان ارائه شد، بیان می‌شود:
 - کارمندیابی و تأمین منابع انسانی: در این بخش سازمان‌ها باید بیشتر از ظرفیت داخلی برای کارمندیابی استفاده نمایند. به همین دلیل، سعی بر آن است تا از توان داخلی استفاده شود. این رویکرد به این شکل است که مهارت‌ها و توانایی‌هایی کارکنان در موارد مختلف سنجیده شده و در صورت نیاز این امکان وجود دارد که شرح شغل افراد و وظایفشان به نسبت برهه‌ای که در آن قرار دارند تغییر کند. این رویکرد گردش شغلی، باعث می‌شود که تا همه افراد سازمان کاری برای انجام دادن داشته باشند، احتمال تعدیل نیرو تا حد بسیار زیادی از بین برود. همچنین با وجود آنکه با این شرایط سرعت کارمندیابی و استخدام به طور چشم‌گیری کاهش می‌یابد ولی این فرآیند به صورت مجازی و مصاحبه در بستر ویدیو کنفرانس انجام شود.
 - آموزش و توسعه منابع انسانی: راهبرد منابع انسانی در دوران پسا کرونا باید در ادامه آموزش الکترونیک حرکت کند. این رویکرد هزینه‌های آموزش را به شکل چشم‌گیری کاهش می‌دهد چرا که معمولاً برای برگزاری گردهمایی و دوره‌های آموزشی، سازمان‌ها متحمل هزینه‌های بالایی مانند هزینه هواپیما، هتل، ایاب‌وذهاب و ... می‌شوند. این بستر آموزشی به کارکنان اجازه می‌دهد تا از هر جایی که هستند به راحتی از آموزش‌ها و دوره‌های داخل مجموعه استفاده کنند. همچنین می‌توان در پایان هر دوره هم از کارکنان امتحان گرفت و نتیجه این امتحان در ارزیابی عملکردشان ثبت گردد.
 - مدیریت رابطه کاری در منابع انسانی: یکی از وظایف تیم منابع انسانی در بعد از 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 تیم‌ها با مشکل افزایش حجم کار مواجه شوند، در حالی که برخی تیم‌ها از شدت و حجم کارشان کم شده باشد. بنابراین در اولین قدم باید از مدیران خواسته شود شرح شغل افراد و داده‌های مرتبط با شغل و مهارت آن‌ها را در اختیار تیم منابع انسانی قرار دهند. فرایندهای کاری بعد از شیوع کرونا باید تغییرات گسترده‌ای نماید، از جمله انجام برخی کارها به صورت دورکاری و جلسات کاری سازمان‌ها نیز به صورت آنلاین و ویدئو کنفرانس برگزار شود که از این بابت بتوان تا حد زیادی صرفه جویی اقتصادی انجام داد.
 - ارزیابی و مدیریت عملکرد منابع انسانی: در بحث ارزیابی عملکرد از نظر خبرگان باید اهداف سازمان بر اساس شرایط جدید به روشنی تعیین گردد و زمینه همکاری و مشارکت کارکنان در تحقق آن مشخص گردد. برقراری ارتباط به شکل موثر برای ارزیابی عملکرد و تمرکز بر نتایج و رفتار کارکنان ایجاد شود. از کارکنان

دور کار، معیار پیشنهادی برای ارزیابی عملکرد گرفته شود. اعتماد کارکنان دور کار جلب شود و به آنها اجازه داده شود در تصمیم گیری ها مشارکت نمایند و فضا برای خود ارزیابی کارکنان فراهم شود.

- ایمنی و سلامت منابع انسانی: حفاظت از کارکنان در برابر ویروس، مسئله مهمی است که بعد از شیوع کرونا باید مورد توجه قرار گیرد. سازمان باید برخی از اقدامات را جهت جلوگیری از شیوع مجدد بیماری اتخاذ نماید.

در پاسخ به سوال ۳- کارکنان خط مقدم و در ارتباط با مشتریان، اصول مورد نظر را رعایت کردند و این اصول باید بعد از این بحران تا اندازه ای مداومت داشته باشد.

در پاسخ به سوال ۴- تداوم عملیات کسب و کار و گردش کار: تداوم کسب و کار اولین حوزه ایست که سازمانها و واحدهای منابع انسانی بعد از شیوع بیماری کرونا باید به آن توجه کنند. کلیه بازارهای جهان تحت تاثیر جوانب اقتصادی شیوع بیماری کرونا قرار گرفتند، ولی شدت آن به سطح توسعه کشور و سطح گسترش ویروس بر می گشت و همچنین به نوع کسب و کار. در این خصوص موارد زیر قابل طرح است: کار از راه دور، و اجازه دادن به کارمندان جهت کار از منزل که این امر مربوط به مشاغل می شود که: الف- نیازی به تعامل فردی و حضوری ندارند، ب- نیاز به حضور فیزیکی در محل کار ندارند، و ج- می تواند از طریق تلفن و یا پست انجام شود.

در پاسخ به سوال ۵- مدیریت بحران مالی و هزینه ها: چنانچه سازمان ها شاهد کاهش گردش کاری در زمان حال و ماههای آینده هستند، می توان برخی از اقدامات جدول ۲ را در حوزه مدیریت هزینه ها مد نظر قرار داد. این اقدامات شامل هزینه های ساده تا صرفه جویی های عمده می شود.

جدول ۲. مدیریت بعد از بحران مالی و هزینه

توقف استخدام های جدید	توقف استخدام های غیر ضروری	
مدیریت مزایا	تجدید نظر در مزایای پرسنلی موجود همانند بلیط های تردد، عضویت ها و بورسیه ها جهت متوقف ساختن سرمایه گذاری بر مزایایی که محوری نیستند	افزایش شدت اقدامات
مدیریت کمک های مالی	تجدید نظر در کمک های مالی و تعیین زمینه های صرفه جویی همانند کار از راه دور و کاهش هزینه های ایاب و ذهاب	
تعویق افزایش دستمزدها	افزایش دستمزدها و تشویق ها تا حد امکان به تعویق بیفتد	
کاهش نفقات	کاهش نفقات و پرسنل در صورتی که شرایط تداوم یافته و طولانی شود	

در پاسخ به سوال ۶- ساختار سازمانی بر اساس کارکرد های منابع انسانی طبق شکل ۱ بیان شد. بر اساس تجمیع نظر خبرگان، لزوم اضافه شدن واحدی تحت عنوان ایمنی و بهداشت متمایز از شکل قبلی، ذیل معاونت منابع انسانی بنا گردید. واحدهای

حوزه مدیریت منابع انسانی شامل کارمند یابی و استخدام، آموزش و توانمند سازی، توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد متفاوت و جبران خدمت، مدیریت رابطه کاری کارکنان، ایمنی و بهداشت متمایز.



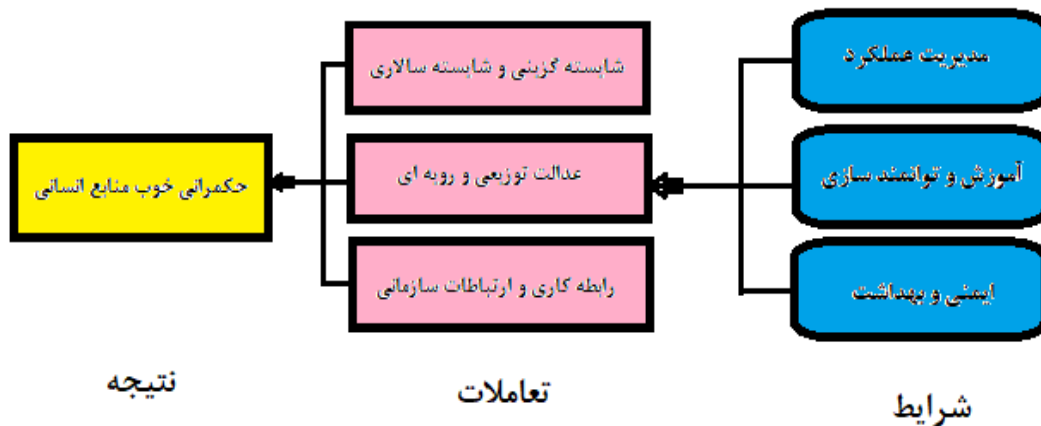
شکل ۱. کارکردهای منابع انسانی حاصل از مصاحبه

در پاسخ به سوال ۷- بر اساس بررسی‌ها و تحقیقات انجام شده براساس نقش و کمبودهای پیش روی مدیریت منابع انسانی در دوران بحرانی، راهکارهای مدیریت منابع انسانی بعد از این بحران، در قالب جدول ۳ به صورت خلاصه آمده است.

جدول ۳. راهکارهای مدیریت منابع انسانی بعد از بحران کرونا

راهکارها	
کسب دانش و مهارت بیشتر توسط متخصصان منابع انسانی در بحران های آتی	۱
همگامی بیشتر با تغییرات	۲
آموزش بیشتر به نیروی انسانی جهت سازگاری راحت تر با تغییرات	۳
ایجاد بستر برای خلاقیت و نوآوری بیشتر	۴
خود کنترل کردن هر چه بیشتر نیروی کار	۵
به کارگیری فن آوری های نوین	۶
توجه بیشتر به امر توسعه کارکنان	۷
به کارگیری فرایندهای منعطف	۸
همکاری و مشارکت هر چه بیشتر مدیران عالی و مدیران منابع انسانی	۹
داشتن سیستم ارتباطی مستقیم و مکرر بین کارکنان، مدیران منابع انسانی و کارکنان	۱۰
برانگیختن هر چه بیشتر نیروی انسانی بعد از بحران کرونا	۱۱
بازبینی مجدد سیستم کنترلی در سازمان و هماهنگی کردن آن با شرایط جدید پیش آمده	۱۲

در پاسخ به سوال ۸- از نظر خبرگان مدل تجویزی حکمرانی منابع انسانی بعد از شیوع کرونا بر اساس مدل سازی نرم در نمودار ۲ طراحی شده است. این مدل در سه سطح قرار دارد که شامل سطح شرایط، سطح تعاملات و سطح نتیجه است.



نمودار ۲. مدل تجویزی حکمرانی منابع انسانی بعد از شیوع کرونا

نتیجه گیری

این تحقیق با هدف طراحی مدل تجویزی حکمرانی منابع انسانی بعد از شیوع کرونا و نحوه واکنش سازمان ها به این بحران صورت گرفت. در جمع بندی نظر خبرگان و مطالعات انجام شده می توان نتیجه گرفت فرآیندهای فعلی به وقوع پیوسته در سازمان ها به عنوان واکنش به این بحران پیچیده است؛ که در کنار بسیاری از نتایج منفی، نتایج مثبتی نیز داشته است. کارکنان و سازمان ها برای رسیدن به نتیجه و هدف، با واقعیت جدید سازگار می شوند. در این راستا، باید بر ارتباطات داخلی تأکید شود تا این سازگاری سریع تر پیش رود. در نتیجه روحیه تیمی، دوستی، هماهنگی و همکاری برای ادامه حیات سازمانی و شغلی در این محیط بحرانی و متغیر ضروری است. مدیریت منابع انسانی با معرفی فرآیندهای منابع انسانی آنلاین، آموزش کارکنان نه فقط در مهارت های مورد نیاز برای انجام مشاغل فعلی، بلکه در توسعه مهارت های لازم برای آینده در صورت تغییر شرایط، سهم قابل توجهی دارد.

طبق یافته ها، سازمان ها باید بر توسعه منابع انسانی خود تمرکز کنند زیرا کارکنان برای بهتر کنار آمدن با عدم قطعیت ها، باید مهارت ها و دانش بیشتری کسب کنند. از طرف دیگر، مدیریت بحران، سازمان ها را مجاب می کند که هزینه های جلسات آموزشی و سایر فعالیت های توسعه را کاهش دهند. بنابراین مهم است که مدیریت منابع انسانی تعادل درستی بین کاهش هزینه های ناشی از رکود اقتصادی و توسعه کارکنان پیدا کند. در غیر این صورت، اثربخشی حاصل نمی گردد. یکی از مسائلی که مدیریت منابع انسانی با آن روبرو خواهد شد این است که بعد از گذر از این بحران، برخی از کارکنان ترجیح می دهند همچنان کار خود را بصورت مجازی انجام دهند، در حالی که برخی دیگر برای بازگشت به محیط کار روز شماری می کنند. لذا شاید لازم باشد تا سیاست جدید منابع انسانی در برخی سازمان ها، به نیروی کار اجازه دهد حالت کار را خودشان انتخاب کنند. سازماندهی مدل ترکیبی برای اجازه دادن به نیروی کار جهت ادامه کار از راه دور، بازنگری فرهنگ

سازمانی متناسب با شرایط جدید، استخدام کارکنان از راه دور و ایجاد فضاهای اداری دیجیتال از اهداف پیش رو سازمان ها خواهد بود.

از آنجا که کارکنان به تنهایی نمی توانند از پس همه چالش های بحران بعد از کرونا برآیند، متخصصان منابع انسانی باید به آنها در ارتقای مهارت های دیجیتالی و همچنین سلامت جسمانی و روحی کارکنان کمک کنند. در این خصوص، مدیران به اهمیت یادگیری مستمر استعدادهای کارکنانشان پی برده اند و جلسات آموزشی را به صورت آنلاین برنامه ریزی می کنند. علاوه بر این، همانطور که فن آوری های جدید انعطاف پذیری را افزایش می دهند و به نیروی کار اجازه کار از راه دور را می دهند، مدیریت منابع انسانی نیاز به تدوین سیاست ها و سیستم های عملکرد مناسب به همراه معیارها و استانداردهای درست را دارد تا اثرات منفی کار دیجیتال را نیز شناسایی و رفع کند. همچنین ایجاد سیستم های نوین در مدیریت منابع انسانی با ویژگی های زیر از نتایج این مطالعه بود:

۱- بهبود مهارتهای کارکنان بطور مستمر، ۲- مدیریت عملکرد آنلاین با شیوه ای متفاوت، ۳- ایجاد تعادل جدید بین زندگی و کار، و ۴- تسهیل روند دیجیتالی شدن.

نتیجه گیری در پاسخ به سوالات مصاحبه: در پاسخ به سوال ۱: برخی چالش ها مد نظر خبرگان در سطح سازمان، سطح نیروی کار و سطح مدیریت منابع انسانی، در جدول ۴ بیان شد.

جدول ۴. چالش های بعد از بحران کرونا

چالش های سازمانی	چالش های نیروی کار	چالش های مدیریت منابع انسانی
تغییر وجهه سازمانی	استرس کارکنان از بحران های احتمالی	نبود دانش لازم در کاربرد فن آوری های جدید
نادیده گرفتن ارزش های سازمانی	بیکاری مقطعی یا دائمی	عدم مهارت لازم برای تغییرات پس از بحران
عدم اطمینان زیاد	عدم سازگاری با کار مجازی	عدم برنامه ریزی برای نگهداشت نیروی کار
تعطیلی مشاغل یا تعلیق فرایند کار	مرخصی اجباری بدون حقوق	ضعف در بخش ایمنی و رفاه کارکنان
مشکلات مالی		عدم زیرساخت ها برای آموزش مجازی
عدم انعطاف پذیری سازمانی		

همچنین در پاسخ به سوالات ۲ تا ۸، در حکمرانی منابع انسانی به کارکردهای این حوزه، ایمنی و سلامت کارکنان، توسعه فن آوری دیجیتال، توجه به الزامات ابلاغ شده از سوی وزارت بهداشت و درمان، تداوم کسب و کار با دور کاری، مدیریت عملکرد، آموزش و توانمند سازی، شایسته گزینی و شایسته سالاری، عدالت توزیعی و رویه ای، رابطه کاری و ارتباط سازمانی از دیدگاه خبرگان معرفی شدند. با استناد به تحقیق استراک^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، توانمند سازی و توسعه دهندگی

¹ Strack

از عوامل مهم بعد از مدیریت بحران است (۱۴)، که با یافته های این تحقیق همخوانی دارد. با استناد به یافته فودر و جوزف^۱ (۲۰۰۹)، شایسته سالاری عاملی مهم در شرایط بعد از بحران بیان نمود (۱۲)، که در نظر خبرگان این پژوهش هم این عامل معرفی شد. با استناد به یافته سندوگدو^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، توانمند سازی نیروی انسانی و مدیریت عملکرد از عوامل مهم بعد از مدیریت بحران می باشد (۱۳)، که این موارد در مدل ارائه از دیدگاه خبرگان مد نظر قرار گرفت. با استناد به مطالعه اولریش (۲۰۱۸)، ملاحظات ایمنی و بهداشت متمایز به عنوان عاملی مهم بعد از مدیریت بحران است (۱۵)، که این عامل از نظر خبرگان نیز مطرح شد.

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد می شود مدیران منابع انسانی با مطالعه چالش های زمان بحران، و پیش بینی شرایط بعد از بحران، برنامه های اثربخش در حوزه فعالیت خود طراحی کنند. توجه به روند شرایط، تعاملات و نتیجه در بعد از بحران حائز اهمیت است. از طرفی، پیشنهاد می شود برای اعتبار سنجی مدل معرفی شده، پژوهشی کیفی و کمی انجام گردد تا راهکارهای معتبرتری برای سازمان ها ارائه داد.

منابع

1. Jozi Khamsloui A & Jawaharan H. An analysis of the role of passive defense in the strategic security of metropolises. *Sepehr journal* 2013; 22 (87): 88-92 [Article in Persian].
2. Yar Ahmadi MH & Salehi I. Investigating the impact of crisis management on the tourism industry. The third international conference on management, industrial engineering, economics and accounting, 2018 [Conference in Persian].
3. Zargham H. The career path and the necessity of training human resources in the hotel and tourism industry, (Reviewing the educational needs of employees of different jobs in the hotel and tourism industry). *Tourism Studies Quarterly* 2012; 6: 1-18 [Article in Persian].
4. Imam Jumazadeh J, Shahram Nia M & Safarian Garmekhane R. Model of good governance, cooperative society and efficient government in development management, *Political Science Quarterly* 2016; 12(36): 7-40 [Article in Persian].
5. Shahvazian S & Hashemi F. Challenges of human resource management during the transition from the Corona crisis. *Management Quarterly*, special issue of the Covid-19 pandemic 2019; 219-309 [Article in Persian].
6. Tahmasabi R, Qolipour A, Ziyai MS & Qalibaf Assal H. Talent Management: A Data-Based Theory. *Public Administration Quarterly* 2014; 7(1): 133- 151 [Article in Persian].
7. Asgari Masuleh S, Afshar M & Mohammadi M. The effect of human resources management system on the quality of crisis management operations, a case study: crisis management staffs of Tehran Municipality. *biannual scientific-research issue of crisis management* 2016; 2(1): 3-11 [Article in Persian].
8. Mohammadi M & Chenari M. Investigating the relationship between human resources management and the quality of crisis management in Mashhad Water and Wastewater Company, the third annual conference of management and business economics, Tehran, Institute of Management and Development of Culture and Art, 2016 [Conference in Persian].
9. Mousavi M, Handi HR & Joghtaei F. *Decent Governance*, Saba Retirement Strategies Publications, Tehran, first edition 1400; 1-385 [Book in Persian].
10. Razmi J & Seddiqi S. Examining obstacles and solutions to realizing good governance in Iran with an emphasis on social capital at the macro level. *Strategic Policy Research Quarterly* 2011; 8(29): 1-33 [Article in Persian].
11. Brown Kent J & Stewart Greg L. *Human resource management: linking strategy and action*. Translation: Arabi M & Fayazi M. Tehran: Mahkame Publishing, 2012 [Book in Persian].

¹ Fodor & József

² Sendogdu

12. Fodor P & József P. The impact of the economic and financial crisis on HRM and knowledge-management in Hungary and Slovakia-Empirical research. Acta Polytechnica Hungarica 2009; 6(2): 69-91.
13. Sendogdu AA, Karaman A & Unal A. The application of the human resources management in the global crisis period: A field research; Clute Institute International Conference, Rome Italy, 2014.
14. 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.
15. Ulrich D. Human Resources Leadership: A New Approach to Creating Value and Effectiveness in Business. Translator, Qalich Lee B, Saramad Publishing House, 2018 [Book in Persian].
16. Nair A. Capgemini launches employee engagement programmes to help beat coronavirus stress. The Hindu, 2020.
17. Ahmed T, Khan MS, Thitivesa D, Siraphatthada Y & Phumdara T. Impact of employees' engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. Human systems Management 2020; 39(4): 581-601.



Prescriptive model of governance in human resource management after the crisis of corona outbreak

Ali Tayibi Rahani¹, Youssef Mohammadi Moghadam²

Abstract

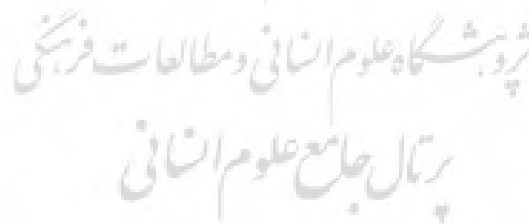
Background and purpose: One of the essentials of crisis management is the high level of preparedness and capability of the human force in these conditions. As a crisis, the spread of the corona disease stopped the wheels of industry and trade, and undoubtedly brought changes to the organizational approaches after the outbreak. Therefore, the role of human resources management in facing these damages was highlighted. The purpose of this research is to design a prescriptive model of governance in human resource management after the crisis of the Corona outbreak.

Research method: In this qualitative research, after studying the subject literature, the role of human resources management in the field of Corona crisis management was extracted. Then, interviews were conducted through questions from 15 experts in production, service and academic organizations.

Findings: The findings from the interview showed that the prescriptive model of governance in human resource management after the crisis of the corona outbreak includes the levels of conditions, interactions and results.

Conclusion: Considering the importance of the role of human resources management in post-crisis situations, functions such as review in performance management, training and empowerment, safety and health, merit selection and meritocracy, distributive and procedural justice, work relationship and organizational communication are introduced.

Keywords: governance, human resources management, crisis, corona outbreak



¹ Assistant Professor, Department of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (corresponding author: a_tayyebi_nmir@yahoo.com)

² Professor of the Department of Management of Administrative Sciences, Imam Hassan Mojtaba University of Police Sciences (AS)