

راهبردهای مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران: آموزه‌هایی از دوران کووید ۱۹

علی حسین زاده^۱
پرویز کفچه^۲
حمید لورستانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: جهان در چند سال اخیر با بحران بزرگی با عنوان کووید ۱۹ مواجه شد که چالش‌های بزرگی را برای مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است که پژوهش حاضر با درک اهمیت این موضوع دنبال ارائه مدلی برای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی است

روش‌شناسی: پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی است که برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تا زمان اشباع داده‌ها ادامه یافت. برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است و برای اعتبار سنجی مدل پژوهش از دو راهبرد بازبینی خارجی و تکثیرگرایی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که ۶ مضمون اصلی و ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۱۲۰ مضمون پایه به عنوان استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران شناسایی شدند.

نتیجه‌گیری: راهبردهای استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با مضامین و نتایج به دست آمده دارای شش مضمون بازنگری در استراتژی‌های منابع انسانی (انعطاف‌پذیری در ساعات، سیاست‌های دور کاری، طراحی مجدد مشاغل، مدیریت عملکردی)؛ فرهنگ سازمانی (انسجام سازمانی، چابکی سازمانی، ارتباطات سازمانی)؛ مدیریت ایمنی و بهداشت (رعایت بهداشت محیط، سلامت روانی کارکنان، تعریف خط‌مشی‌های کنترلی)؛ دیجیتال سازی (تجهیزات دیجیتالی، آموزش دیجیتالی، فرایند دیجیتالی)؛ انگیزش کارکنان (نظام پاداش سازمانی، حمایت سازمانی، برنامه رفاهی سازمان، ادراک حمایت کارکنان) بهبود و توسعه کارکنان (تدوین برنامه آموزشی، آموزش‌های بهداشتی، مدیریت بهره‌وری کارکنان) است که در زمان بحران مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: راهبرد، راهبردهای منابع انسانی، بحران، کووید ۱۹

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی (منابع انسانی)، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران: Ali.hossinzadeh@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (نویسنده مسئول):

p.kafcheh@uok.ac.ir

^۳ استادیار گروه ریاضی و آمار، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران:

hamid_lorestani@iausdj.ac.ir

Human resources management strategies in crisis conditions: lessons from the Covid-19 era

Abstract

Background and purpose: In the last few years, the world faced a major crisis called Covid-19, which has created great challenges for managers and those involved in human resource management, and the present study, understanding the importance of this issue, seeks to provide a model for human resource management strategies. In the situation of crisis in the executive organizations of West Azerbaijan

Methodology: The current research has a qualitative approach that semi-structured interviews were used to collect data and continued until data saturation. Thematic analysis strategy was used to analyze the obtained data, and two strategies of external review and pluralism were used to validate the research model.

Findings: The findings of the research showed that 6 main themes and 20 organizing themes and 120 basic themes were identified as human resource management strategies in crisis conditions.

Conclusion: The strategies of human resources management strategies with themes and results obtained have six themes of revision in human resources strategies (flexibility in hours, work shift policies, job redesign, functional management); organizational culture (organizational cohesion, organizational agility, organizational communication); Health and safety management (environmental hygiene, mental health of employees, definition of control policies); Digitalization (digital equipment, digital education, digital process); Employee motivation (organizational reward system, organizational support, organization welfare program, perception of employee support) improvement and development of employees (training program, health training, employee productivity management) to be used in times of crisis.

Keywords: strategy, human resource strategies, crisis, Covid-19

مقدمه

امروزه بخش اعظم ادبیات موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی با سیاست‌ها و شیوه‌های اعمال و استفاده تحت شرایط عادی و غیر استثنایی سر و کار دارد. هنگامی که وضعیت بحران مورد بررسی قرار می‌گیرد، مدیریت منابع انسانی راهکارهایی را برای مدیریت بحران در عمل ارائه می‌دهد - به عنوان مثال، چگونگی اجرای برنامه‌های کاهش پرسنل. مفهوم استراتژی‌های منابع انسانی در شرایط مدیریت بحران کم‌تر توسعه یافته است. بنابراین اینکه چگونه استراتژی منابع انسانی می‌تواند به توسعه ظرفیت عملیاتی و تقویت ظرفیت یادگیری در طول و بعد از بحران کمک کند بسیار مهم است. نظریه‌های مدیریت بحران می‌توانند با تلفیق با استراتژی‌های منابع انسانی، روش‌های خود را برای مقابله با رویدادهای بحران خود گسترش دهند.

منابع انسانی به عنوان یک عامل مهم در توسعه و موفقیت سازمان‌ها در رقابت و دنیای پویا است (بونتاجر و همکاران^۱، ۲۰۲۱). موفقیت سازمان‌ها وابسته به نیروی انسانی آنها می‌باشد. این امر مستلزم این است که افراد با توجه به توانایی‌ها، خصوصیات شخصیتی و استعدادهای مرتبط به آن شغل، مشغول فعالیت در سازمان شوند (تذکری و همکاران، ۱۳۹۹). مفهوم مدیریت منابع انسانی از ایده استفاده منطقی و موثر از سرمایه انسانی پدیدار شده است (واردارلیرا^۲، ۲۰۱۶). مدیریت منابع انسانی در یک سازمان به روش‌های مختلف و برای اهداف مختلف مانند افزایش رقابت، مدیریت سازمان، نوآوری‌های تکنولوژیکی، فعالیت مطابق با مقررات فعلی، نظارت بر فعالیت‌های اتحادیه، اطمینان از مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب عمل می‌کند (ورما و سینگ^۳، ۲۰۲۴).

زلزله‌ها، طوفان‌ها و سایر بلایای طبیعی معمولاً به عنوان شوک‌های ناگهانی مشخص می‌شوند و مدیریت منابع انسانی به طرق مختلفی از جمله کمبود مهارت رفاه کارکنان و افزایش بیکاری تحت تأثیر قرار می‌گیرد (آنتوری و همکاران^۴، ۲۰۲۱)، در نهایت، یک بحران بهداشتی در قالب همه‌گیری کووید-۱۹ به طور غیرمنتظره‌ای در سال ۲۰۱۹ جهان را تحت تأثیر قرار داد و بسیاری از سازمان‌ها را مجبور کرد که ادامه فعالیت‌های خود را به صورت آنلاین انجام دهند (ووتاند و همکاران^۵، ۲۰۲۱).

این موضوع نوظهور سازمان‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار داد کووید ۱۹، یک بحران بهداشتی بی سابقه‌ای بود و باعث ایجاد زنجیره‌ای از بیماری‌ای عفونی شد که به شدت تمام جهان را تکان داد و به شدت بر اقتصاد، جوامع، کارکنان، سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داد (سازمان بهداشت جهانی^۶، ۲۰۲۰) و موجب چالش‌های چون مشکلات مالی، کاهش استخدام، مهارت مشاغل بود. کووید-۱۹ نه تنها یک خطر برای سلامت جسمانی است، بلکه نشان دهنده خطر قابل توجهی برای سلامت روان افراد بود. مدیران منابع انسانی با استانداردهای ایمنی مشکل داشته

¹ . Bontrager et al

² . Vardarlieria

³ . Verma & Singh

⁴ . Antwi et al

⁵ . Vo-Thanh et al

⁶ . WHO

اند و نگران بودند که کارکنانشان به دلیل ویروس مریض شوند (تاریهی و همکاران^۱، ۲۰۲۳). تجزیه و تحلیل عوامل بالقوه که می‌توانند یک بحران را فعال کنند و چگونگی غلبه بر آن با حداقل ضرر ممکن، چه به صورت یک طرفه و چه به صورت عام، حیاتی است. ثابت شده‌است که منابع انسانی پایه و اساس هر موسسه و سازمان و نهادی هستند. بنابراین، پژوهش حاضر، بر استراتژی‌های منابع انسانی متمرکز شده و اهمیت آن‌ها در مواجهه با یک بحران، نه تنها برای این پاندمی کرونا بلکه برای بحران‌های بالقوه دیگر نیز کاربردی خواهد بود، لذا در این پژوهش حاضر این سوال مهم پاسخ بدهیم که: مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در دنیای درحال تحول و پیشرفت امروز جامعه و سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه و پیشرفت، حرکت روبه جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را به دانشو مهارت‌های لازم تجهیز کنند تا آنها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع جامعه و سازمان را به سوی حصول رشد و توسعه هدایت کنند (میجانی و همکاران، ۱۴۰۱). گسترش روزافزون سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های نظامی، تولیدی و مؤسسات خدماتی همانند بانک‌ها، بانک‌های بیمه و تراکم گروه‌های بی‌شماری از انسان‌ها در زیر یک سقف، اهمیت مدیریت عامل انسانی را چند برابر کرده است (سوسوادی و همکاران^۲، ۲۰۲۳). منابع انسانی با ارزشترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمان است لذا برنامه ریزی منابع انسانی برای دستیابی به نیازهای مهارتی و آموزشی و در نهایت بهسازی منابع انسانی ضروری است. مهم‌ترین وظیفه منابع انسانی در سازمان کمک به عملکرد بهتر برای نیل به اهداف سازمانی است. اثربخشی و میزان تحقق اهداف به چارچوبها و استراتژی‌های مدیریت عملکرد بستگی دارد (نزیمی و همکاران، ۱۴۰۱).

ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آن‌هاست. فلسفه استراتژی نشان می‌دهد که درون‌مایه اصلی استراتژی، فرصت‌ها هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی‌آید (قرچه و همکاران، ۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب‌وکار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه‌ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه‌گذاری جدید انجام می‌شود (قاسم‌خانی، ۱۳۹۳: ۶).

پس از تدوین استراتژی‌های کلان منابع انسانی، استراتژی‌های حوزه‌های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می‌شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژی‌های کلان منابع انسانی به استراتژی‌های حوزه‌های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژی‌های حوزه‌های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژی‌های کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود (کانی و پالمر، ۲۰۰۵). امروزه، سازمان‌ها توجه بیشتری به سیاست‌ها و کاربردهای منابع انسانی به منظور دستیابی به یک مزیت

^۱ . Tarihi et al

^۲ . Suswadi et al

رقابتي پديدار و عملکرد بالا کرده‌اند. مفهوم مدیریت منابع انسانی از ایده استفاده منطقی و موثر از سرمایه انسانی پدیدار شده‌است (واردلیر، ۲۰۱۵). بخش منابع انسانی در یک سازمان به روش‌های مختلف و برای اهداف مختلف مانند افزایش رقابت، مدیریت کسب‌وکار بین‌المللی، نوآوری‌های تکنولوژیکی، فعالیت مطابق با مقررات فعلی، نظارت بر فعالیت‌های اتحادیه، اطمینان از مسائل اخلاقی و بهترین عملکرد در مقابل بهترین تناسب عمل می‌کند. بخش منابع انسانی به طور گسترده‌ای به عنوان نگهبان فرهنگ و نگهبان ارزش‌ها و اصول شرکت در سراسر سازمان پذیرفته شده‌است و آمادگی آن‌ها اضطراب را در سراسر سازمان کاهش می‌دهد (زیدی، ۲۰۰۵). از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی سخت به منابع انسانی به عنوان «منابع دیگر» نگاه می‌کند و اغلب به استراتژی‌های کاهش هزینه مربوط می‌شود. مانند کاهش دستمزد و توقف دستمزدها، به حداقل می‌رسد. (ونزل و همکاران، ۲۰۲۱). یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تأثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه‌های، آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تأثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. از این رو، مدیریت مؤثر بحران در این زمینه می‌تواند را هگشا باشد (لی و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات قبلی استدلال کرده است که در زمان بحران، سازمان‌ها می‌توانند از دو رویکرد مدیریت منابع انسانی، یعنی مدل‌های «نرم» یا «سخت» استفاده کنند. مورد اول نشان‌دهنده مراقبت از کارکنان با انگیزه، حمایت، پاداش‌های اجتماعی و روانی و ارائه آموزش برای ارتقای سازمان‌های موفق اجتماعی است. این منجر به جو اعتماد و تعهد می‌شود (آدی کرم و نوتانا، ۲۰۲۱). جدیدترین بحران کووید-۱۹ بود که به سرعت در بسیاری از کشورها و قاره‌ها گسترش یافت و بنابراین به عنوان یک بیماری همه‌گیر طبقه‌بندی می‌شود. عواقب این بیماری همه‌گیر این است که بسیاری از مردم شغل خود را از دست داده‌اند، حقوق‌ها کاهش یافته‌است و مردم برای دورکاری به خانه فرستاده شده‌اند (گولینز و همکاران، ۲۰۲۱). همه‌گیری تأثیرات بسیاری بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، مانند استرس، فرسودگی شغلی، و خستگی در میان کارکنان مراقبت‌های بهداشتی داشته‌است. افسردگی و حتی شورش (ژو و همکاران، ۲۰۲۱)، افزایش خطر عفونت؛ جداسازی بیماران؛ عدم تعادل کار و زندگی؛ انزوای اجتماعی (چو و همکاران، ۲۰۲۰)؛ سازمان‌ها همچنین تحت تأثیر کاهش بهره‌وری، غیبت کارگران، اختلال در تولید، روحیه پایین تر و اضطراب قرار گرفته‌اند (دارست و همکاران، ۲۰۲۳).

1. Vardarlier

2. Zaidi

3. Wenzel et al

4. Adikaram & Naotunna

5. Zhu et al

6. Chu et al

7. Durst et al

مدیریت استراتژی محور، مجموع تصمیمات و فعالیت‌هایی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را مشخص و شناسایی می‌کنند (ارن^۱، ۲۰۱۳). از جمله مهمترین استراتژی‌هایی که برای مواقع بحران در استراتژی های منابع انسانی توصیه شده‌اند: اخراج کارکنان برای کاهش نیروی کار، استفاده از تعطیلات بدون حقوق برای کاهش نیروی کار، کاهش تعداد روزهای کاری در هفته، نرخ پرداخت ثابت، جایگزینی کارمندان با سابقه کاری بالا با کارمندان جدید، افزایش اعتماد به خدمات برون سپاری (ریچل^۲، ۲۰۰۳)، حق استخدام و اخراج کارکنان متناسب با شرایط اقتصادی رایج، تغییر دستمزدها و شرایط متناسب با شرایط اقتصادی غالب، توانایی تنظیم زمان و مقدار زمان کار باخوشحالی به اضافه کار، شیفت کاری، زمان شروع انعطاف‌پذیر و چیدمان کاهشی، گسترش دامنه وظایفی که یک کارگر می‌تواند انجام دهد، مدیریت اختلالات کارمندان، کاهش خدمات مستقیم به مشتری، حذف خدمات پشتیبانی، افزایش یا حذف بودجه آموزشی، کاهش سطوح مدیریت، معرفی توانمندسازی کارمند، جوایز ایجاد شده برای ایده‌های کارمندان برای کاهش هزینه‌ها یا افزایش آنها بوده اند (اندرسون^۳، ۲۰۰۶). بخش منابع انسانی دارای نقش مهم دیگری سازمان در حین، قبل و بعد از بحران می باشد. مدیریت منابع انسانی سبب توسعه و بهینه سازی عملکرد مناسب پرسنل در زمان تصدی گری به منظور توانایی در دستیابی به اهداف تجاری می شود. پست های کاری پرسنل و انگیزش و رضایت مندی شغلی نیز افزایش خواهد یافت. هزینه های عملیاتی کاهش یافته و این روند روی بالارفتن سوددهی تاثیرگذار می باشد. تمام فرآیندها و فعالیتهای موجود نیز تحت شرایط حاکم بر مدیریت منابع انسانی جمع آوری می شوند (اویارگیل^۴، ۲۰۱۰). در این خصوص پژوهش‌هایی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می شود:

جدول ۱: پیشینه پژوهش‌های انجام شده

| نام پژوهشگران | عنوان | نتایج |
|------------------------|--|--|
| معدنی و همکاران (۱۴۰۲) | شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا در سازمان اداری و استخدامی کشور | در شرایط نامشخص ناشی از کووید ۱۹، برای مدیریت مؤثر و کارآمد منابع انسانی در سازمان، باید به سه رکن توجه کرد: ۱. هوشمندسازی و منعطف‌سازی فرایندهای سازمانی؛ ۲. توانمندسازی محیطی و روانی سازمان و آماده‌سازی زیرساخت‌های لازم؛ ۳. مدیریت، بهسازی و ارتقای توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی. |
| حضری و همکاران (۱۴۰۱) | چالش های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بیماری کرونا | هدف از این مقاله ، بررسی نقش مدیریت سرمایه انسانی در زمان بحران کرونا می باشد. ما در مورد نقش مدیریت سرمایه انسانی در روبرو شدن با این بحران و پیامد های کووید ۱۹ بر مدیریت سرمایه انسانی بحث می کنیم |
| شهریاری (۱۴۰۰) | شرایط مدیریت منابع انسانی در | یافته ها نشان می دهد که سازمانها باید در کنار |

¹ Eren,

² Reichel

³ Anderson

⁴ Uyargil,2010

| | | |
|--|---|-------------------------------------|
| مدیران منابع انباشان. برنامه های مدیریت بحران و سیاستهای جدیدی برای سیستمهای کار از راه دور تدوین کنند. | دوران کرونا | |
| طبق نتایج ابعاد مدل به ترتیب اهمیت؛ آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و استخدام شناسایی شد. در استخدام؛ مولفه مجازی شدن فرایند استخدام، در آموزش؛ مولفه نیازهای آموزشی، در جبران خدمات؛ ایمنی کارکنان و در ارزیابی عملکرد؛ معیار ارزیابی با وزن بیشتری نسبت به سایر مولفه ها شناسایی شدند. در این مطالعه مهم ترین ابعاد مدیریت منابع انسانی بررسی و نتایج آن در شناخت و برنامه ریزی اقدامات مدیریت منابع انسانی می تواند مفید باشد. | الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ | حاتمی و رجب زاده (۱۴۰۰) |
| . فهرست راهبردها شامل ارتباطات کارکنان برای افزایش آگاهی، مدیریت ترتیبات کاری انعطاف پذیر، اجرای اقدامات پیشگیرانه، رسیدگی به نگرانیهای کارکنان در مورد ختمیهای محل کار، دیجیتالی کردن شیوههای منابع انسانی، روابط مدیر و کارگر، و اقدامات بهداشتی کارکنان و بررسی یا اصلاح سیاستهای رفاهی فعلی کارکنان است. | استراتژی های منابع انسانی در طول کووید ۱۹ | آشینکومار و همکاران (۲۰۲۲) |
| مجموعه ای از استراتژی های «سخت» مدیریت منابع انسانی مرتبط با جنبه های مالی و استراتژی های «نرم» مدیریت منابع انسانی مرتبط با حفظ رفاه کارکنان در طول بحران، بهترین نتایج را در شکل دهی عملکرد شغلی از طریق نگرش های مرتبط با شغل و در نتیجه تقویت عملکرد سازمانی می دهد. این مطالعه به دانش مربوط به توسعه استراتژی های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کووید ۱۹ کمک می کند، که ممکن است کاربرد عملی نیز داشته باشد | تاثیر استراتژی های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر کووید ۱۹ بر عملکرد شغلی و سازمانی از طریق نگرش های مرتبط با شغل | بنکوسیتا و همکاران (۲۰۲۲) |
| یافته های به دست آمده بر چهار ستون اصلی تمرکز دارند: (۱) استخدام، حفظ و استعفا بزرگ، (۲) رفاه و سلامت کارکنان، (۳) گزینه های کار از راه دور، شیوه ها و حرفه ای بودن، و (۴) متخصصان منابع انسانی گسترش رهبری | استراتژی های منابع انسانی و درس های آموخته شده در طول همه گیری کووید ۱۹ | پلاتر و همکاران ^۱ (۲۰۲۲) |

منبع: نتایج تحقیق

¹ . Plater et al

باتوجه به اهمیت منابع انسانی، سازمان‌ها در زمان بروز بحران نیازمند بازنگری در استراتژی منابع انسانی هستند، این امر از طریق مدیریت عملکرد، طراحی مجدد مشاغل، سیاست‌های دورکاری، انعطاف پذیری در ساعات کاری صورت می‌گیرد. اما آنچه برای هر سازمان در شرایط بحران مهم است، فرهنگ سازمانی آن است که همانند بستری برای تدوین و اجرای استراتژی عمل می‌کند، سازمان‌های برای بهبود فرهنگ سازمانی خود باید به انسجام سازمانی، چابکی سازمانی و ارتباطات سازمانی خود توجه داشته باشند.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر اساس رویکرد کیفی است که برای تحلیل داده‌های بدست آمده، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. بر این اساس، با توجه موارد یادشده، برای تدوین راهبردهای منابع انسانی در زمان بحران از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با مدیران منابع انسانی که نسبت به استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران اطلاعات داشتند استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و مصاحبه تا آنجا ادامه یافت که داده‌ها به حد اشباع رسید که در جدول شماره ۲، به تفکیک حرفه، تحصیلات و زمینه شغلی نشان داده شده است. روش انتخاب نمونه آماری در بخش کیفی از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند استفاده است، و در این راستا ۱۵ مصاحبه انجام شد.

جدول ۲: فهرست مصاحبه شوندگان به تفکیک تحصیلات و تخصص

| ردیف | سمت | تحصیلات و رشته تحصیلی | ویژگی | تعداد | مدت مصاحبه (دقیقه) |
|------|--|-----------------------|--|-------|--------------------|
| ۱ | استاد دانشگاه | دکتری مدیریت دولتی | تدریس در دانشگاه | ۴ | ۹۰ |
| ۲ | استاد دانشگاه | مدیریت اجرایی | تدریس در دانشگاه | ۱ | ۹۰ |
| ۳ | استاد دانشگاه- پژوهشگر حوزه منابع انسانی | دکتری منابع انسانی | تدریس در دانشگاه- پژوهش در حوزه منابع انسانی | ۲ | ۱۰۰ |
| ۴ | استاد دانشگاه | دکتری مدیریت بهداشت | تدریس در دانشگاه | ۲ | ۹۰ |
| ۵ | مدیر منابع انسانی | مدیریت دولتی | مدیر منابع انسانی | ۲ | ۱۰۰ |
| ۶ | مدیر منابع انسانی | مدیریت دولتی | مدیر منابع انسانی | ۲ | ۱۵۰ |
| ۷ | مدیر منابع انسانی | مدیریت دولتی | مدیر منابع انسانی | ۱ | ۱۵۰ |
| ۸ | مدیر منابع انسانی | مدیریت دولتی | مدیر منابع انسانی | ۱ | ۱۲۰ |

برای اعتبار سنجی پژوهش حاضر از دو راهبرد بازبینی خارجی (انجام مصاحبه با افرادی به جز افراد تعیین شده برای مصاحبه به منظور تحلیل و بررسی فرایند پژوهش، خروجی پژوهش و میزان دقت آن) و تکثرگرایی (مصاحبه با افرادی که در سطوح مختلف سازمان دارای مسئولیت‌های متفاوت هستند) استفاده شد. برای استخراج مفاهیم از میان اطلاعاتی که در طول مصاحبه بدست آمده، عمل کدگذاری انجام می‌گیرد. در این تحقیق برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌ها از کدگذاری اولیه و ثانویه و خلق معانی و مفاهیم استفاده شده است.

جدول ۳: نمونه مصاحبه‌های انجام شده

| مفاهیم اولیه | خلاصه متن اصلی مصاحبه |
|--|--|
| تعریف خط‌مشی‌های کنترلی تعریف اقدامات اضطراری | خط‌مشی‌ها، کنترل‌ها و اقداماتی را که به این موارد اضطراری رسیدگی می‌کنند، تعریف و اصلاح کنید. آن تغییرات را با شفافیت از طریق رهبری خود در میان بگذارید. |

| | |
|--|---|
| فاصله‌گذاری اجتماعی دور کاری در سازمان آموزش فناوری اطلاعات به کارکنان | فاصله‌گذاری اجتماعی برای کمک به کاهش سرعت شیوع کلیدی است. اگر کار از راه دور امکان‌پذیر است، منابع انسانی باید با فناوری اطلاعات کار کند تا از انتقال آرام به سناریوی کار از راه دور اطمینان حاصل کند. |
| شخصی سازی پورتال کارکنان | برخی از مدیران در حال پیشروی بیشتر هستند و این مزایا را با پورتال های آنلاین شخصی سازی شده پیوند می‌دهند. در این پورتال ها، کارمندان می‌توانند مزایای خود را بررسی کنند، قرار ملاقات های پزشک را برنامه‌ریزی کنند و سایر نیازهای خاص خود را برطرف کنند. |
| تمرکز بر سلامت روانی کارکنان توجه به امنیت مالی کارکنان بهبود رفاه کارکنان پوشش استاندارد بهداشتی | میران باید تمرکز بیشتری بر سلامت روان و سلامت کلی کارکنان خود داشته باشند. مزایای کل نگر یک روش رایج برای معرفی سلامتی به یک سازمان است. این مزایا به تمام جنبه‌های رفاه از جمله سلامت روان و امنیت مالی می‌پردازد. درحالی‌که این طرح‌ها در ارائه متفاوت خواهند بود، ایده این است که به کارکنان مزایایی ارائه شود که به بهبود رفاه آن‌ها فراتر از پوشش استاندارد بهداشتی کمک کند. |
| ساعات کاری منعطف | برخی از مدیران ممکن است ملایم‌تر از دیگران رفتار کنند، اما روند کلی این است که کارمندان مجبور نیستند هر روز هشت ساعت در دفتر حضورداشته باشند. برخی از سازمان‌ها به کارمندان اجازه دهند ساعت‌های انعطاف‌پذیر یک روز زودتر را ترک کنند و یک روز دیگر وقت را جبران کنند. |

منبع: نتایج تحقیق

یافته‌های پژوهش

در مرحله نخست مضامین اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها با رویکرد روش تحلیل کیفی (تحلیل مضمون) دسته‌بندی شده است. بر اساس گام‌های روش تحلیل مضمون، برای تحلیل، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه و سپس کدگذاری شد. همان‌گونه که شرح داده شد، در ابتدا جهت تشکیل چارچوب اولیه، شاخص‌هایی که در جهت استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران در سازمان‌های اجرایی آذربایجان غربی با استفاده از مصاحبه‌ها احصا شد، سپس داده‌های به دست آمده به صورت سطر به سطر جهت استخراج مفاهیم اولیه کدگذاری شدند. تعداد زیادی کد به دست آمد که از میان کدهای اولیه، با مطالعه رفت و برگشتی میان داده‌ها، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی ترکیب شد، پس از آن سعی شد، این عوامل طبقه‌بندی شوند، پس از اینکه مفهوم‌سازی اولیه کامل و عملیات کدگذاری انجام شد، نوبت به دسته‌بندی یا جای‌گزینی شاخص‌ها در ابعاد رسید. در ادامه زمانی که داده‌ها کد گذاری شدند، مضمون‌ها شکل گرفت و پس از بازبینی و تعریف آن‌ها، نتایج در قالب مضمون‌های پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید. بدین ترتیب که پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها ۱۴۹ کد اولیه شناسایی گردید که پس از حذف مفاهیم تکراری و هم مفهوم، مفاهیم اولیه به ۱۲۰ مضمون پایه تعدیل گردید، با نظر پژوهشگران در ۲۰ مضمون سازمان دهنده و ۶ مضمون فراگیر، در قالب جدول‌های ۴ تا ۱۱ نشان داده شده است:

جدول ۴: مضامین بازنگری در استراتژی های منابع انسانی در استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|---|----------------------------|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - نظارت بر عملکرد کارکنان - حصول اطمینان از عملکرد کارکنان با اهداف استراتژیک - بازخورد مناسب عملکرد به کارکنان - بازنگری سیستم مدیریت عملکرد در جهت انطباق با اهداف سازمان | مدیریت عملکرد | بازنگری در استراتژی های منابع انسانی |
| <ul style="list-style-type: none"> - توجه به جنبه های اجتماعی شغل - توجه به جنبه های ساختاری شغل - ایجاد رویه های منابع انسانی آنلاین - بازنگری مستمر مشاغل - شخصی سازی پورتال کارکنان - برنامه ریزی مجدد انجام کار | طراحی مجدد مشاغل | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ارتباطات از راه دور - دور کاری در سازمان - توجه به دور کاری - تهیه ابزار دور کاری - انجام دور کاری | سیاست های دور کاری | |
| <ul style="list-style-type: none"> - بازنگری در ساعات کار - برنامه ریزی برای حضور منقطع در سازمان - استفاده از مدل محل کار ترکیبی - ساعات کاری منقطع - سازگاری - انطباق سریع با شرایط | انعطاف پذیری در ساعات کاری | |

منبع: یافته های پژوهش

امروزه تنها با یادگیری مستمر و پایدار می توان با دگرگونی ها و پیشرفت های جامعه جدید سازگار و همراه شد. هدف مدیریت منابع انسانی موفقیت سازمان است. در دنیای پر از اختلال و تغییرات شتابان، مدیریت منابع انسانی باید به سازمان کمک کند که مدیریت اختلال خلاق را به عنوان روش جدیدی برای انجام کار بپذیرد. سازمان ها برای پاسخگویی بهتر، باید بتوانند انعطاف پذیرتر باشند و به راحتی با بحران ها سازگار شوند. مدیریت منابع انسانی در طراحی مجدد مشاغل و ساختار سازمانی نقشی محوری دارد و وظیفه معمار سازمان را ایفا می کند که نقش ها و مسئولیت ها را برای رفع بحران های جدید طراحی می کند.

جدول ۵: مضامین فرهنگ‌سازمانی در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|---------------|---------------------|--|
| فرهنگ‌سازمانی | انسجام سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> - توجه به همدلی سازمانی - تقویت روحیه تیمی - بهبود همکاری کارکنان - بهبود رفاقت در سازمان - بهینه‌سازی و تحول تیم - شفافیت در سازمان - ارائه اطلاعات جدید برای هماهنگی کارکنان |
| | چابکی سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> - در نظر گرفتن فناوری به عنوان شریک استراتژیک سازمان - انتقال از روش‌های سنتی اجتماعی (چهره به چهره) به روش‌های مجازی - تغییر قوانین استخدامی - توسعه استقلال کاری کارکنان - انعطاف‌پذیری عملیاتی - تطبیق موقعیت‌های شغلی جدید - فرهنگ‌سازمانی منعطف - ایجاد سیستم دریافت پیشنهادات |
| | ارتباطات سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> - توجه به روابط کار - تعامل با کارکنان - ارتباطات از راه دور - پشتیبانی از ارتباطات و تعاملات کارکنان - توجه به ارتباطات داخلی - ارتباطات حمایتی باهدف انتقال اطلاعات - توجه به ارتباطات غیررسمی - ارتباطات فرهنگی باهدف ارائه قوانین داخلی سازمان - ارتباطات دموکراتیک جهت مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری |

منبع: نتایج تحقیق

همه‌گیری بیماری کرونا، به شکل شخصی و حرفه‌ای، بر زندگی بیش‌تر آدم‌های روی کره‌ی زمین تأثیر گذاشته‌اند. هم‌زمان با این‌که ما با تغییرات، سازمان با یک مسئولیت دوگانه رو به رو شدند، آن‌ها نه تنها باید ترازنامه‌های عملکردشان را مدیریت کنند، بلکه کارمندان‌شان را نیز حمایت و تقویت کنند، و از این مسئله مطمئن شوند که تمام اعضای سازمان می‌توانند به بهترین شکل ممکن به کارها رسیدگی کنند. فرهنگ‌سازمانی سنگ زیربنای این مسئولیت دوگانه است. این فرهنگ که روح و شخصیت سازمان را شکل می‌دهد، بر اساس ارزش‌های مهمی ایجاد می‌شود که تعیین‌کننده‌ی نحوه‌ی رفتار یک سازمان با کارمندان و چگونگی مدیریت تصمیمات سازمانی، چه به صورت داخلی و چه به صورت خارجی، هستند. اگر یک سازمان دارای فرهنگ‌سازمانی قدرتمندی باشد، میزان ثبات کارمندان افزایش می‌یابد، آن‌ها به بهره‌وری بیش‌تر و پایدارتر ترغیب می‌شوند، و

شهرتی برای سازمان ایجاد می‌شود که متخصصان ارزشمند و متنوع را به سمت آن جذب می‌کند. بنابراین برای نجات سازمان از طوفان‌های پی در پی ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی بر پایه‌ی ارزش‌هایی والا است.

جدول ۶: مضامین مدیریت ایمنی و بهداشت در استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--|-------------------------|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - فاصله‌گذاری اجتماعی، - اجرایی اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار - اقدامات قرنطینه‌ی - ایجاد محیط امن بهداشتی | رعایت بهداشت محیط | مدیریت ایمنی و بهداشت |
| <ul style="list-style-type: none"> - حفظ سلامت روانی کارکنان - کاهش استرس کارکنان - توجه به مسائل روانی کارکنان - استفاده از روانشناسان برای کارکنان - تمرکز بر سلامت روانی کارکنان | سلامت روانی کارکنان | |
| <ul style="list-style-type: none"> - کاهش تعاملات فیزیکی کارکنان - پوشش استاندارد بهداشتی - بررسی دمای بدنی هر کارمند قبل از ورود به سازمان - استفاده از متخصصان مراقبت‌های بهداشتی - اجرایی اقدامات پیشگیرانه مناسب در محیط کار - اطمینان از رعایت اقدامات حفاظتی - تأمین تجهیزات ایمنی و بهداشتی کارکنان - مراقبت‌های بهداشتی کارکنان - آموزش ایمنی کارکنان - تدوین محدودیت‌های اجتماعی برای کارکنان | تعریف خط‌مشی‌های کنترلی | |

منبع: نتایج تحقیق

شکی نیست که کارکنان منبع کلیدی سازمان‌های معاصر هستند. کارکنان با اجرای وظایف محوله از اجرای اهداف سازمان در سطوح استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی حمایت می‌کنند که به عملکرد بخش‌های فردی سازمان ترجمه می‌شود. گسترش بیماری کووید-۱۹ به این معنی بود که سازمان‌ها مجبور به تغییر روش کار شدند، زیرا افزایش فاصله اجتماعی و توقف تحرک برای کاهش احتمال آلودگی ضروری بود. سازمان‌ها با پیش‌بینی و آمادگی لازم جهت مقابله با بحران روی سیستم‌های ایمنی و بهداشت در محیط کار خود سرمایه‌گذاری پایدار داشته باشید. سازمان جهانی کار با تمرکز بر استراتژی‌های تقویت‌کننده سیستم‌های مدیریتی ایمنی و سلامت کار در کشورهای جهان مدیران را به سرمایه‌گذاری در سیستم‌های ایمنی و بهداشتی محیط کار خود تشویق کرده بودند تا توان تاب‌آوری و مقابله با بحران‌های احتمالی را مخصوصاً بحران همه‌گیر کنونی (پاندمی کرونا و پروس) چه در حال حاضر و چه در آینده و با استفاده از تجارب گذشته در دنیای کار افزایش دهند.

جدول ۷: مضامین دیجیتالی سازی در استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|--|---------------------|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - دسترس بودن ابزارهای تکنولوژیکی - استفاده از سیستم کنفرانس ویدئویی - استفاده از هوش مصنوعی برای توسعه منابع انسانی | تجهیزات دیجیتالی | دیجیتالی سازی |
| <ul style="list-style-type: none"> - آموزش فناوری اطلاعات به کارکنان - آموزش استفاده از فناوری اطلاعات - آموزش کارکنان - آموزش مهارت‌های دیجیتالی - آموزش آنلاین کارکنان - آموزش کارکنان بر انجام وظایف فعلی - آموزش کارکنان برای کسب مهارت‌های جدید - بهبود دانش فنی نیروی انسانی | آموزش دیجیتالی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - توجه به فناوری اطلاعات - تسریع در فرایندهای دیجیتالی شدن - استفاده از پلیفرم‌های دیجیتال - استفاده از داشبوردهای آنلاین برای ارزیابی حجم کار - استفاده از داده‌های دیجیتال برای نظارت بر مشاغل | فرایند دیجیتالی | |

منبع: نتایج تحقیق

علیرغم بسیاری از تغییرات شدید که باید در سازمان تحت کووید ۱۹ ایجاد شود، برخی از اشکال بازسازی وجود دارد که می‌تواند به غلبه بر اثرات منفی همه‌گیری کووید ۱۹ کمک کند. در واقع، اخیراً دیجیتالی‌سازی در سازمان‌ها افزایش یافته است که استفاده از آن اغلب بر اثرات منفی بیماری همه‌گیر غلبه می‌کند یا به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد. دیجیتالی شدن فرآیند تحولی است که در یک سازمان از طریق پذیرش فناوری دیجیتال که به صورت مصنوعات دیجیتال یا پلتفرم‌های دیجیتالی ظاهر می‌شود

فناوری دیجیتال به عنوان پتانسیلی در نظر گرفته می‌شود که در یک سازمان در مقیاس بزرگ پیاده‌سازی می‌شود و با بهبود انعطاف‌پذیری و انعطاف‌پذیری سازمانی و همچنین افزایش قابلیت‌های پویا به دست می‌آورد. بنابراین، دیجیتالی شدن برای تغییرات پویا در سازمان، همچنین ناشی از تغییرات پویای محیطی، مفید خواهد بود، زیرا می‌تواند به شناخت و درک تغییرات در محیط کمک کند. اجرای دیجیتالی شدن به ایجاد فرصت‌های جدید بسیاری کمک کرده و در نتیجه به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا در دوران سخت بیماری همه‌گیر ایمن شده و فرصت‌های جدیدی برای رشد فراهم آورد. دیجیتالی شدن فرصت‌های نوآورانه‌ای را برای استفاده از فناوری‌های جدید مانند پیکربندی مجدد منابع سازمان شناسایی کرده است که به طور موثر به آن اجازه می‌دهد تا به بحران‌ها پاسخ دهد.

جدول ۷: مضامین بهبود و توسعه کارکنان در استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

| مضامین پایه | مضامین سازمان دهنده | مضامین فراگیر |
|---|-------------------------|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - نیازسنجی آموزش فناوری - پیش بینی هزینه های آموزش - سازمان دهی آموزش اضافی برای کارکنان | تدوین برنامه آموزشی | بهبود و توسعه کارکنان |
| <ul style="list-style-type: none"> - آموزش ایمنی کارکنان - آموزش های بهداشتی برای کارکنان - شناسایی عوامل خطر - تعریف اقدامات اضطراری - تسهیم دانش میان کارکنان - توسعه مهارت های کارکنان | آموزش های بهداشتی | |
| <ul style="list-style-type: none"> - توجه به شایستگی کارآفرینی کارکنان - اهمیت دادن به یادگیری کارکنان - مشارکت کارکنان در سازمان برای پذیرش تغییر - توجه به شایستگی های فنی کارکنان - ارتقاء شایستگی های دیجیتالی - ارتقاء مهارت های کارکنان - دانش افزایی کارکنان - ارائه فرصت های رشد در سازمان - توجه به ویژگی های کارکنان | مدیریت بهره‌وری کارکنان | |

منبع: نتایج تحقیق

کارکنان به عنوان یک جزء کلیدی هر سازمان به طور قابل توجهی بر بهره‌وری، موفقیت و آینده آن تأثیر می‌گذارند. این دلیل اصلی است که سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند مبالغ قابل توجهی را در توسعه کارکنان سرمایه‌گذاری کنند. در عمل، توسعه کارکنان نه تنها به معنای توسعه مهارت‌های آن‌ها بلکه به معنای توسعه کل سازمان است. کارکنان مولدتر همچنین به این معنی است که سازمان نیز بهتر پیشرفت خواهد کرد. اگرچه توسعه و ارتقای کارکنان یکی از مؤثرترین راه‌ها برای حمایت از عملکرد کارکنان در نظر گرفته می‌شود. در مواقع بحران، زمانی که نیاز به بقا در بازار حیاتی می‌شود، سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند تا گام‌های رادیکال زیادی را بردارند که انعطاف‌پذیری سازمان را از بین می‌برد. بخش منابع انسانی نیز نقشی کلیدی در مقابله با پیامدهای بحران دارد که وظیفه کاهش استرس در بین کارکنان سازمان را بر عهده دارد و همچنان بر سرمایه‌گذاری در سرمایه‌های انسانی اهتمام می‌ورزد اما به حداقل رساندن هزینه‌های استراتژیک در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌ها در زمان بحران اغلب تصمیم می‌گیرند که بسیاری از هزینه‌های اضافی را که ناشی از پرداخت مزایای اضافی، ترفیعات و توسعه کارکنان نیز می‌باشد، کاهش دهند. بنابراین، با وجود افزایش انتظارات کارکنان، فرصت‌های مرتبط با پیشرفت و ارتقای کارکنان را از بین می‌برد. علاوه بر این، سازمان‌ها نیز اغلب مجبور به کاهش یا کاهش کامل استخدام می‌شوند، بنابراین بخش‌های منابع انسانی باید ابزارهایی را آماده کنند که شرایط را هموار کند و کارکنان فعلی را در سازمان نگه دارد، علی‌رغم خطر فزاینده نارضایتی کارکنان مرتبط. با نیاز به کاهش ترفیع و توسعه کارکنان

جدول ۸: مضامین انگیزش کارکنان در استراتژی های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران

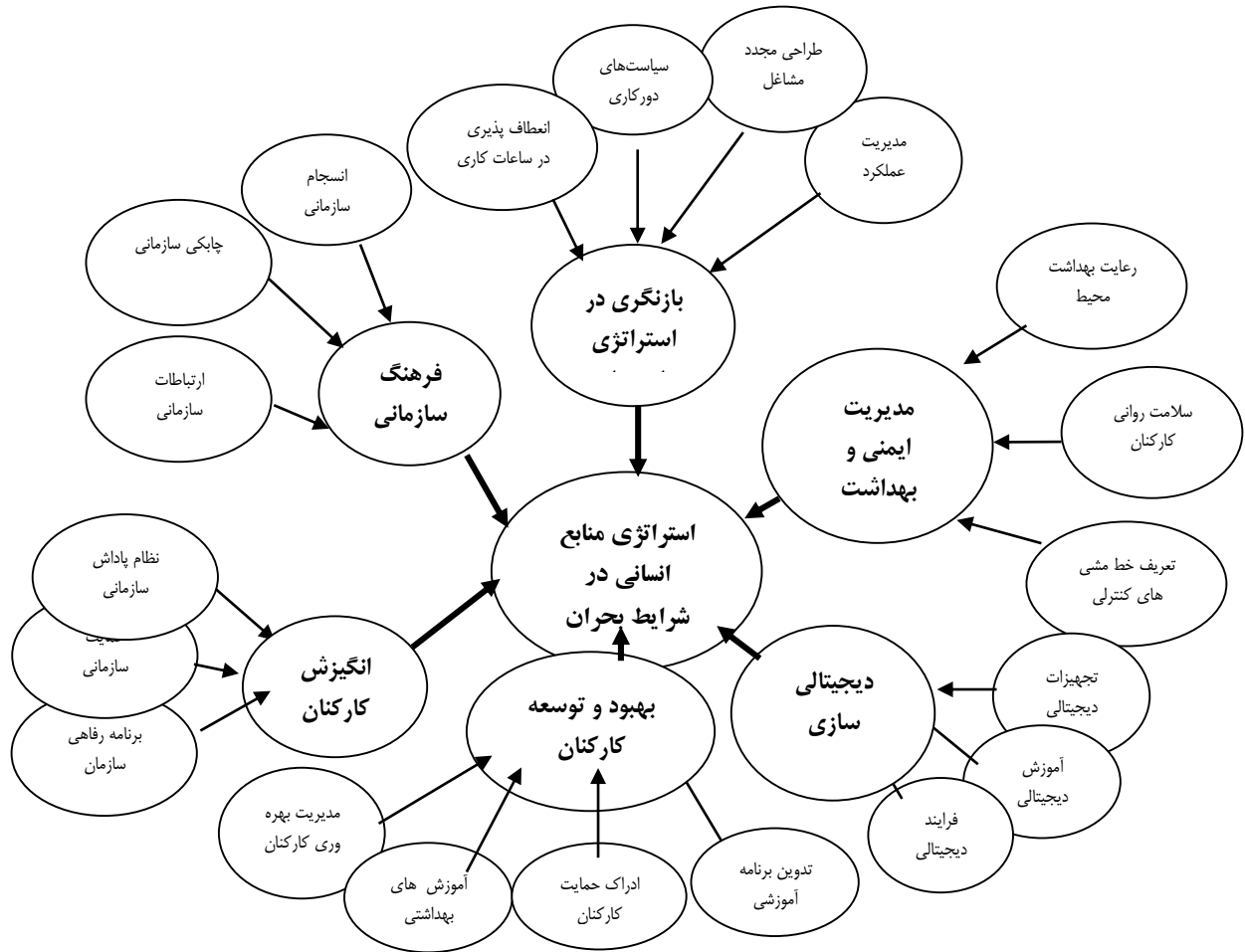
| مضامین فراگیر | مضامین سازمان دهنده | مضامین پایه |
|----------------|---------------------|---|
| انگیزش کارکنان | نظام پاداش سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> - طراحی مجدد پاداش ها - ارائه پاداش های درونی - ارائه پاداش های بیرونی - توجه به امنیت مالی کارکنان - بهبود رفاه کارکنان - بروز رسانی مرخصی های کارکنان |
| | حمایت سازمانی | <ul style="list-style-type: none"> - حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - مشارکت و پشتیبانی از کارکنان - حمایت از کارکنان برای یادگیری مهارت های جدید |
| | ادراک حمایت کارکنان | <ul style="list-style-type: none"> - مشارکت و پشتیبانی از کارکنان - حمایت از کارکنان در زمان تعطیلی - احساس ارزشمندی کارکنان - قدردانی از کارکنان در سطح فردی |
| | برنامه رفاهی سازمان | <ul style="list-style-type: none"> - استفاده از مرخصی شخصی در زمان بیماری - بازنگری در دوره های استراحت کارکنان - حمایت مالی از کارکنان در بحران بهداشتی - ارائه مرخصی های استعلاجی - رعایت ایمنی و بهداشتی در سازمان - پوشش استاندارد بهداشتی - توجه به رفاه و ایمنی کارکنان - فاصله گذاری اجتماعی |

منبع: نتایج تحقیق

تغییرات بنیادینی که در طول همه گیری کووید-۱۹ رخ می دهد و نیاز به انجام تعهدات انزوای اجتماعی و همچنین عدم اطمینان مالی ناشی از تعطیلی پی در پی سایر بخش ها و سایر بخش ها توسط دولت ها، تأثیر بسیار شدیدی بر جسمی و روحی کارکنان دارد. یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی شناخت نیازهای کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان به در مواجهه با بحران می باشد. ایجاد انگیزه در کارکنان برای موفقیت هر سازمانی ضروری است. با این حال، توجه به این نکته ضروری است که محرک های انگیزشی، مختلف هستند و یک راهکار یا روش واحد انگیزشی برای همه افراد جواب نمی دهد. به عنوان یک مدیر، درک نیازهای فردی کارکنان و تنظیم استراتژی های انگیزشی متناسب با این نیازها در زمان بحران بسیار مهم است و با موفقیت یک سازمان نسبت مستقیم دارد. انتخاب مناسب استراتژی های مدیریت منابع انسانی و ترکیب مناسب آن ها در یک

استراتژی واحد می‌تواند نوعی راهکار برای ایجاد انگیزه در کارکنان و تأثیرگذاری بر نگرش‌های کاری و نحوه کار آن‌ها باشد. بدین ترتیب، شیوع اپیدمی کووید ۱۹، مدیریت عملکرد در سازمان‌ها را نیز تغییر داده است. بیشتر سازمان‌ها تحت تأثیر چالش‌های ناشی از کووید ۱۹، مانند اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و اختلال در پرداخت مبتنی بر عملکرد، قرار گرفتند که به دلیل پیچیدگی و تازگی، مدیریت عملکرد را کاهش داده یا حتی آن را کنار گذاشته‌اند. در این دوران سخت که با تغییرات شدید و ناگهانی مشخص می‌شود، روابط شغلی آسیب دید و منجر به کاهش شدید روحیه کارکنان و افزایش گردش مالی شد، حفظ و جذب افراد واجد شرایط یک چالش برای سازمان‌ها تبدیل شد. سازمان‌ها با چالش مهارت‌آموزی و ارتقای مهارت نیروی کار خود مواجه‌شدند تا بتوانند با شرایط جدید "اقتصاد از راه دور" مقابله کنند. در این مورد، چالش اصلی برای مدیریت منابع انسانی است. شاغلین ممکن است با توسعه یک برنامه آموزشی منطبق با واقعیت جدید سازمان و کارکنان و انتخاب روش‌های آموزشی مناسب، با در نظر گرفتن اقدامات فاصله‌گذاری فیزیکی همراه با لزوم عملیات سریع کارکنان برای حفظ کسب‌وکار شرکت مرتبط باشند بدین ترتیب مدل استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران به صورت شکل شماره ۱ نشان داده شده است:

شکل ۱-۱: شبکه مضامین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی در شرایط بحران (یافته‌های پژوهش)



بحث و نتیجه‌گیری

حفظ و تقویت فرآیند عملکرد برای سازمان‌ها در زمان بروز بحران بسیار مهم است. مدیران باید اطلاعات مربوط به جهت‌گیری استراتژیک سازمان را به کارکنان خود انتقال دهند، داده‌های تجاری مفید را جمع‌آوری کنند و به آن‌ها بازخورد ارائه دهند، که به این سازمان‌ها کمک می‌کند تا استعدادهای خود را حفظ کنند و عملکرد مناسب خود را حفظ کنند. یک بحران ممکن است فرصت‌های غیرمنتظره‌ای را برای سازمان‌ها ایجاد کند. یکی از بحران‌هایی که اخیراً سازمان‌ها با آن مواجه بودند، اپیدمی کووید ۱۹ بود، این بیماری چالش‌های بزرگی را برای مدیران و دست‌اندرکاران مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده است، اما درها را نیز به روی فرصت‌هایی باز کرده است که ارزش دانستن و درک را دارند که می‌توانند به سازمان‌ها در جهت‌دهی به اقدامات آینده خود کمک کنند. بر اساس نتایج بدست آمده از پژوهش حاضر، ظرفیت‌سازی سازمانی نیازمند توجه به منابع سازمانی، زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگ و جو سازمان، تعامل و مشارکت سازمانی و انگیزه اجرا می‌باشد. مواجهه با شرایط بحران نیازمند بازنگری در راهبردهای نیروی انسانی است که سازمان بتواند آمادگی برای شرایط بحران را داشته باشد. برای این امر نیازمند مدیریت عملکرد، طراحی مجدد مشاغل، سیاست‌های دور کاری و انعطاف‌پذیری در ساعات کاری می‌باشند.

دومین مضمون برای راهبردهای منابع انسانی در زمان بحران، فرهنگ سازمانی است، این مضامین عبارت‌اند از: انسجام سازمانی، چابکی سازمانی و ارتباطات سازمانی. سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید از انسجام مناسبی برخوردار باشد. انسجام و به‌هم‌پیوستگی واقعی در یک سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که تمام تاروپود آن درهم‌تنیده شده و به هم متصل باشند و همه در راستای تحقق اهداف عالی و اولویت‌ها و ارزش‌های کلیدی سازمان طراحی شوند. از سوی دیگر، پاسخگویی به تغییرات محیطی نیازمند سازمان چابک است که از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشد و به عنوان راهبردی برای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است. از سوی دیگر، درک صحیح مقوله ارتباطات سازمانی منجر به پیاده‌سازی و فرهنگ‌سازی مطلوبی برای ایجاد ارتباطات مثبت و مؤثر برای داشتن یک محیط پویا می‌شود و مزیت‌های فراوانی را در بردارد و بر پیشرفت و موفقیت کلی سازمان تأثیرگذار است.

یکی دیگر از مضامینی که بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر دارد، مدیریت ایمنی و بهداشت است. مدیران منابع انسانی برای مدیریت ایمنی و بهداشت نیازمند رعایت بهداشت محیط، سلامت روانی کارکنان و تعریف خط‌مشی‌های کنترلی هستند. توجه به بهداشت فردی در محیط کار از آن جهت مهم است که انتقال بیماری‌ها در محیط‌های بسته و پر جمعیت زودتر و سریع‌تر اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر، امروزه بسیاری از سازمان‌ها به موضوع سلامت روان اهمیت بسیاری می‌دهد چرا که در صورت بی‌توجهی به این موضوع سازمان‌ها نیروی انسانی فعال خود را از دست خواهند داد یا میزان رضایت و عملکرد آنان کاهش خواهد یافت. با این به دلیل مواجهه با اپیدمی، مدیران نیازمند تعریف خط‌مشی‌های کنترلی است تا محدودیت‌هایی برای سازمان ایجاد کند.

از سوی دیگر، امروزه دیجیتالی سازی به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته که مدیران منابع انسانی باید از آن در مواجهه با بحران‌ها استفاده کنند. برای این امر نیازمند تجهیزات دیجیتالی، آموزش دیجیتالی و تعریف فرایند دیجیتالی است. همچنین مدیران منابع انسانی به منظور مواجهه با بحران نیازمند کارکنانی توانمند هستند که باید نسبت به بهبود و توسعه آنها اقدام کنند، این امر نیازمند تدوین برنامه آموزشی، آموزش‌های بهداشتی و مدیریت بهره‌وری کارکنان است. همچنین کارکنان باید از انگیزش مناسبی برای اجرای راهبردهای منابع انسانی باشد که برای بهبود انگیزش کارکنان باید اقدام به تعریف نظام پاداش سازمانی، حمایت سازمانی، ادراک حمایت کارکنان و برنامه رفاهی سازمان باشند.

با توجه به راهبردهای شناسایی شده مدیران سازمان، باید نسبت به انتخاب افرادی اقدام کنند که مهارت‌های لازم را در زمینه‌های خاص و بحرانی را دارند تا کارکنان با پذیرش مسئولیت، نقش فعال در اجرای اثربخش استراتژی‌های بر عهده بگیرند و برای مواجهه با بحران نیازمند اراده جمعی لازم برای مدیران و کارکنان درباره اهداف تعریف شده به منظور برون رفت از بحران، در چارچوب منافع عمومی توافق شود.

از سوی دیگر، تدوین استراتژی‌های لایه‌ای برای به حداکثر رساندن حفاظت با ترکیب راهبردهای پیشگیری و آمادگی برای اصلاح آن‌ها با تغییر شرایط، تا از کارکنان و خانواده‌هایشان محافظت کنند. همچنین هوش مصنوعی می‌تواند در بهبود خدمات الکترونیکی دولتی (راهکارهای دولت الکترونیک) نیز نقش مهمی ایفا کند. استفاده از تکنولوژی هوش مصنوعی می‌تواند به ایجاد یک سامانه هوشمند برای پاسخ‌گویی به سؤالات شهروندان و راهنمایی آن‌ها در استفاده از خدمات الکترونیکی کمک کند.

منابع و ماخذ

۱. تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد؛ رسولی، اسحاق. (۱۳۹۹). تدوین الگوی توسعه فردی منابع انسانی و بررسی تأثیر آن بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی تهران). آموزش و توسعه منابع انسانی. ۷(۲۴)، ۸۴-۱۰۶.
۲. حاتمی، سپیده؛ رجب زاد، آرمین. (۱۴۰۰). الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹. مدیریت منابع انسانی پایدار. ۳(۵)، ۱۱۱-۱۳۳.
۳. حضرتی، مرتضی؛ جهدی استانچین، علی. (۱۴۰۱). چالش‌های مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بیماری کرونا، سومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، چابهار. <https://civilica.com/doc/1564639>
۴. شهریار، بهاره. (۱۴۰۰). شرایط مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا. همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران. ایران - تهران.
۵. قاسم خوانی، محمد (۱۳۹۳) مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مفاهیم و فرآیندها. توسعه مدیریت. ۵۱(۲)، ۲۵-۳۳.
۶. قرچه، منیژه، اسدالهی، هوشنگ، کرمپور، عبدالحسین. (۱۳۹۰) تأثیر رویکرد منابع بر عملکرد صادراتی بر اساس استراتژی رقابتی تمرکز در صنعت کانی فلزی، مجله چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۸(۳)، ۲۶-۹.

۷. میجانی، محدثه؛ زارع، حمید؛ خنیفر، حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی برای کارکنان نسل Z با استفاده از رویکرد GT. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۴(۷)، ۱۹۱-۲۱۳.
۸. معدنی، جواد میهمی، کامران؛ نجاری، رضا. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور). مطالعات منابع انسانی. ۱۳(۲)، ۱۰۰-۱۲۱.
۹. نزیمی، یاسمن؛ تیمورنژاد، کاوه؛ دانش فرد، کرم اله. (۱۴۰۱). طراحی الگوی مدیریت عملکرد منابع انسانی در شهرداری تهران با توجه به الزامات شهر دیجیتال (رویکرد کیفی: تحلیل تم). فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. ۱۰(۳۸)، ۱۱۳-۱۲۶.

10. Adikaram, A.S. & Naotunna, N.P.G.S.I. (2023), "Remote working during COVID-19 in Sri Lanka: lessons learned and what the future holds", *Employee Relations*, 45(4). 1035-1056.
11. Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6), 1290-1.
12. Antwi H. A., Zhou L, & Xu X., Mustafa T. (2021). Beyond COVID-19 pandemic: An integrative review of global health crisis influencing the evolution and practice of corporate social responsibility [Internet]. Vol. 9, *Healthcare* (Switzerland). Healthcare (Basel); 2021. 1-18.
13. Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *National Institutes of Health*, 17(4): e0266364.
14. Bontrager M., Clinton, M. S., Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Adv Dev Hum Resour* [Internet]. 23(2):124-141.
15. Chu, d. k., Akl, E. A., Duda, S., Solo, K., Yaacoub, S., Schünemann, H. J. (2020). Physical distancing, face masks, and eye protection to prevent person-to-person transmission of SARS-CoV-2 and COVID-19: a systematic review and meta-analysis. *Lancet*, 27;395(10242):1973-1987.
16. Durst, S., Davila, A., Foli, S., Cheng, Ch, F. (2023). Antecedents of technological readiness in times of crises: A comparison between before and during COVID-19. *Technology in Society*, 72(2023). 102195.
17. Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Cilt 9). İstanbul: Seçkin.
18. Kane, B., Palmer, I.(2005). Strategic HRM or managing the employment relationship?, *International Journal of Manpower*, 16(5/6), 142-157.
19. Li, J.; Sekiguchi, T., & Qi, J. (2020). When and why skill variety influences employee job crafting. *Employee Relations: The International Journal*

20. Plater, Q. C., Frazier, M. D., Talbert, P. Y., Davis, V. H., & Talbert, P. S.(2022). Human Resources Strategies & Lessons Learned During the COVID-19 Pandemic: A Literature Review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 330-342.
21. Prieto, J. C., Santana, M., Cabrales, A. L. (2022). Turnaround and human resource strategies during the COVID-19 crisis. *BRQ Business Research Quarterly*. LicenseCC BY-NC 4.0
22. Suswadi, N. C., Irawan, R. B., Esthi, E. N. (2023). Formulating a revitalization strategy for a sustainable mangrove environment with natural and human resource management. *Earth and Environmental Science* 1260 (2023).1-12.
23. Tarihi, G., Gör, O., İstanbul, K. (2023). Determination of COVID-19 Stress Level in Intensive Care Nurses after Pandemic. *Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi* 2023;27(3):138-146.
24. Vardarlier, Pelin. (2016), Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235:463-472.
25. . Vo-Thanh T, Vu T Van, Nguyen NP, Nguyen D Van, Zaman M, Chi H.(2021) How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *J Sustain Tour* [Internet]. 29(6):907–25.
26. Verma, A., Singh, S. (2024). Strategic Human Resource Management. *Clinical Laboratory Management*. DOI: 10.1007/978-3-031-46420-1_4.
27. Wenzel, M., Stanske, S., Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal* 42(2):O16-O27.
28. Zaidi, A. K. M. (2005). Hospital-acquired neonatal infections in developing countries. *Lancet*. 2005;365(9465):1175-88.
29. Zhu N., Zhang D., Wang W., Li X., Yang B., Song J., Zhao X., Huang B., Shi W., Lu R., Niu P., Zhan F., Ma X., Wang D., Xu W., Wu G., Gao G.F., Tan W.(2020). China novel coronavirus investigating and research team. A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *N. Engl. J. Med*. 2020;382(8):727–733