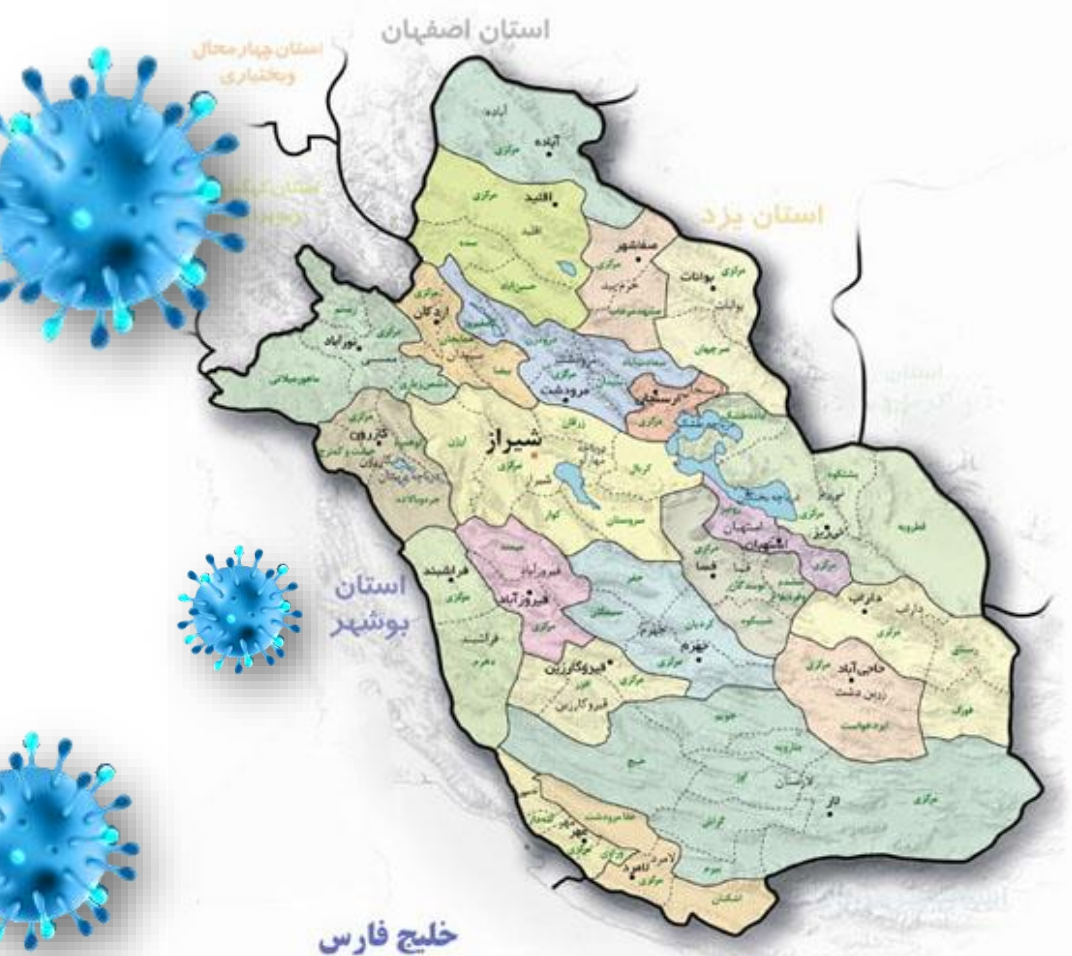


بررسی اثرات شیوع کرونا بر وضعیت اشتغال و کسب و کارهای استان فارس



تهیه شده در:


مرکز آموزش و پژوهش‌های
اقتصادی و اجتماعی

تهیه کننده:

دکتر حسن آزرم

شماره گزارش: ۱۱-۳

خرداد ۹۹

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

مقدمه

ویروس کرونا، معروف به کووید ۱۹ که پیدایش آن از شهر ووهان^۲ در چین گزارش شده است، به بزرگترین و خطرناک‌ترین بحران معاصر تبدیل گردیده (گان، لیم و کوه،^۳ ۲۰۲۰: ۱)، به بیماری و مرگ ده‌ها هزار نفر در سراسر جهان انجامیده و صدمات جبران‌ناپذیری به اقتصاد جهانی وارد ساخته است (لاینگ،^۴ ۲۰۲۰). بحران برآمده از این ویروس که اینک از طرف سازمان بهداشت جهانی به عنوان بیماری فراگیر جهانی معرفی گردیده است (روان و لافی،^۵ ۲۰۲۰: ۲)؛ صنعت، خدمات، کشاورزی، آموزش (یونسکو،^۶ ۲۰۲۰)، نظام بهداشت و سلامت جهانی، گردشگری و مهمان‌نوازی، بزرگترین رویدادهای ورزشی جهان در سال ۲۰۲۰ (نیکلا و همکاران،^۷ ۲۰۲۰) و به عبارت بهتر کل نظام اقتصادی جهان را به صورتی غیرقابل باور تحت تأثیر قرار داده (لاینگ، ۲۰۲۰)، کسب‌وکارها، سازمان‌ها و شرکت‌های کوچک و بزرگ در سراسر دنیا را با شوک‌های بزرگ روبرو ساخته، برخی را به حالت تعلیق درآورده و برخی را با چالش افزایش شدید تقاضا مواجه کرده است (فارتادو و همکاران،^۸ ۲۰۲۰). در این راستا، گزارش‌های ارائه شده از سوی سازمان بین‌المللی کار^۹ (۲۰۲۰a: ۱) نیز گویای این است که این بحران نزدیک به ۸۱ درصد از نیروی کار جهان را تحت تأثیر قرار داده و ۶/۷ درصد از کل ساعات کاری جهان معادل نزدیک به ۱۹۵ میلیون کار تمام وقت را در دومین فصل از سال ۲۰۲۰ از بین برده است.

این پاندمی در ایران نیز اثرات منفی بسیار برجای گذاشته و همانگونه که در شکل شماره یک قابل مشاهده است، رفتار مصرفی خانوارها را تحت تأثیر قرار داده، بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی، کسب و کارها و شرکت‌ها را با کاهش شدید تقاضا مواجه ساخته و بخش‌هایی مانند گردشگری و حمل و نقل (صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۹۹) و صنایع خدماتی (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ۱۳۹۹) را به شدت تحت تأثیر قرار داده است. این همه‌گیری همچنین میزان تولید در واحدهای صنفی تولیدی خدماتی کشور را نسبت به فصل گذشته به‌طور متوسط ۱۳/۴ درصد و نسبت به پایان سال ۱۳۹۷، ۲۲/۲ درصد و اشتغال در این واحدها

^۱ Coronavirus (COVID-۱۹)

^۲ Wuhan City

^۳ Gan, Lim & Koh

^۴ Laing

^۵ Rowan & Laffey

^۶ UNESCO

^۷ Nicola et al

^۸ Furtado et al

^۹ International Labour Organization (ILO)



را نسبت به فصل گذشته به طور متوسط ۳/۷ درصد و نسبت به پایان سال ۱۳۹۷، ۵/۲ درصد کاهش داده است (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۹a). گزارش‌ها همچنین حاکی است این ویروس، وضعیت فوق‌العاده‌ای را برای نظام اداری کشور ایجاد کرده که این وضعیت باید توسط اقدامات فوق‌العاده پاسخ داده شود (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۹۹b).




شکل ۱: اثرات پاندمی کرونا در ایران

این تأثیرات، بحران پاندمی کرونا را به یک بحران گسترده^۱ تبدیل ساخته است؛ بحرانی که در مقیاس‌های بزرگی رخ می‌دهد، سرعتی شگفت داشته، عدم قطعیت و بی‌نظمی را شدت بخشیده، احساس فقدان کنترل را به وجود آورده، اختلالات عاطفی را افزون ساخته (دی‌آیوریا و دی‌اشمیت، ۲۰۲۰)^۲، استرس و ابهام را افزایش داده، چشم‌اندازی مبهم ایجاد می‌کند و بیشتر افراد و سازمان‌ها را به جای آینده، به فکر چاره‌اندیشی برای برون رفت از مشکل فعلی می‌اندازد (مندى، استیوارت و واناکین، ۲۰۲۰)^۳؛ که تمامی این

^۱ landscape scale crisis

^۲ D'Auria & De Smet

^۳ Mendy, Stewart & VanAkin

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

موارد از دیدگاه مدیریت منابع انسانی می‌تواند بیانگر چالش‌ها و مشکلاتی فراوان و حساس باشد (بوئس،^۱ ۲۰۲۰). لکن، با وجود گستردگی و قدرت ویران‌کنندگی، این بحران پایان کار نیست و حتی آغاز یک پایان نیز نمی‌باشد، بلکه آغازی است بر دورانی جدید (کادنا و همکاران،^۲ ۲۰۲۰) که مدیران و رهبران کسب‌وکارها، سازمان‌ها، شرکت‌ها و دولت‌ها را علی‌رغم توجه جدی به وضعیت موجود با چالش چگونگی پاسخ به این بحران در آینده و چاره‌اندیشی به منظور چگونگی آغاز و ساماندهی مجدد عملیات روبرو کرده (مندی، استیوارت و وناکین، ۲۰۲۰) و آنان را به تلاش برای بازسازی اقتصادی واداشته است (کادنا و همکاران، ۲۰۲۰). به عبارت بهتر، درحالی که برخی سازمان‌ها تنها به برون رفت از مشکل فعلی می‌اندیشند، برخی دیگر، نگاه خود را به فراتر از بحران فعلی و زمانی دوخته‌اند که بحران رفع و شرایط به اوضاع عادی برگشته است. در این میان، سوال پیش‌روی تمامی کارفرمایان، رهبران، مدیران و سازمان‌ها این است که چگونه می‌توان و می‌بایست عملیات و کسب‌وکار را پس از بحران پاندمی به وضعیتی مناسب برگرداند؟ (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰b؛ ارنست و همکاران،^۳ ۲۰۲۰) و این پرسش، بسیاری از صاحب‌نظران را به ارائه پاسخ‌هایی درخور برانگیخته است (اسنیدر و استرنفلز،^۴ ۲۰۲۰؛ بیگ و همکاران،^۵ ۲۰۲۰؛ اسنیدر و سینگال،^۶ ۲۰۲۰a).

از طرفی، مرور مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با دوران پساکرونا و بررسی مدل‌ها و راهکارهای ارائه شده توسط اندیشمندان مختلف در ارتباط با چگونگی بازگشت سازمان‌ها و شرکت‌ها به اوضاع عادی،^۷ گویای این است که در بیشتر پژوهش‌ها، مدل‌ها، رویکردها و رهنمودهای ارائه شده، عنصر انسانی در محور مباحث قرار داشته^۸ (اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰) و اندیشیدن به دنیای کار پس از پاندمی کرونا و به عبارت بهتر چگونگی مدیریت منابع انسانی در پساکرونا، یکی از مهمترین موضوعات و اساسی‌ترین چالش‌های مدیران به شمار می‌رود (بوئس، ۲۰۲۰). در عین حال، بررسی ادبیات مربوط به چگونگی مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها در دوران پساکرونا نشان می‌دهد که توجه به مدیریت منابع انسانی در پساکرونا تنها به عنوان بخشی از اقدامات لازم به منظور مدیریت کسب‌وکارها مورد توجه قرار گرفته و ارائه الگویی جامع به منظور مدیریت منابع انسانی در پساکرونا مورد اغفال قرار گرفته است. با توجه به این موضوع، مطالعه حاضر به منظور طراحی الگوی مدیریت منابع انسانی شرکت‌ها در دوران پساکرونا طراحی و اجرا گردیده است.

Boese^۱
 Cadena et al.^۲
 et al. Ernst^۳
 Sneider & Sternfels^۴
 Baig et al.^۵
 Sneider & Singhal^۶
 new normal^۷
 Human at the core^۸




مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی را در عبارات گوناگونی تعریف کرده‌اند. برای مثال بیر و اسپکتور^۱ (۱۹۸۴) مدیریت منابع انسانی را شامل تمامی تصمیمات و اقدامات مدیریتی می‌داند که بر ماهیت روابط بین سازمان و کارکنان - منابع انسانی - تأثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی را همچنین فرایند ادغام و یکپارچه‌سازی سازمان و کارکنان در راستای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی و بخشی از فرایند مدیریت تعریف کرده‌اند که به مدیریت منابع و سرمایه‌های انسانی سازمان مربوط می‌شود و تمامی استراتژی‌ها، وظایف، سیاست‌ها، اقدامات، فعالیت‌ها، روش‌ها، ابعاد و عوامل مربوط به روابط استخدامی، افزودن ارزش و کیفیت به کالاها و خدمات تولید و عرضه شده توسط سازمان، افزایش و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان را با هدف حفظ موفقیت و پایداری سازمانی در محیط متغیر امروز دربرمی‌گیرد (ماهاپاترا،^۲ ۲۰۲۰: ۳). دسلر^۳ (۲۰۱۳: ۴)، مدیریت منابع انسانی را فرایند جذب (انتخاب و استخدام)، آموزش و توسعه، ارزیابی و جبران خدمات کارکنان و توجه به روابط استخدامی، ایمنی، سلامتی و رفتار منصفانه با آنان تعریف می‌کند. درحالی که مدیریت منابع انسانی از دیدگاه آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۶: ۳) عبارت است از رویکردی استراتژیک و هماهنگ به مدیریت باارزش‌ترین دارایی سازمان یعنی منابع انسانی آن که به صورت فردی و جمعی برای دستیابی به اهداف سازمانی فعالیت می‌کنند. تارینگتون، هال و تایلر^۵ (۲۰۰۵: ۴) نیز مدیریت منابع انسانی را به عنوان محور و اساس تمامی فعالیت‌های مدیریت و به معنی به‌کارگیری کارکنان یک کسب‌وکار در راستای انجام امور آن به روشی بهره‌ورانه تعریف می‌کنند که موجبات شکوفایی سازمان و منابع انسانی آن را فراهم می‌آورد.

در دوران حاضر مدیریت منابع انسانی به عنوان یک حوزه مهم مطالعاتی در صحنه‌های نظری و عملی کسب‌وکار مطرح گردیده است. یکی از دلایل این اهمیت را می‌توان در اهمیت یافتن منابع انسانی به عنوان مهمترین دارایی یک سازمان در دوران کنونی جستجو کرد. در واقع، در محیط کسب و کار امروز نیروهای رقابتی در مقابل سازمان‌ها قرار گرفته که آن‌ها را نیازمند تعالی^۶ کرده است. رسیدن به تعالی نیز، نیازمند تمرکز بر یادگیری، کیفیت، کار تیمی، بازمهندسی و بسیاری فعالیت‌های دیگر است و تمامی این فعالیت‌ها به نوعی با کارکنان ارتباط می‌یابد. به عبارت بهتر، موفقیت در دنیای امروز، به چگونگی استفاده^۷ از چیزها بستگی

Beer & Spector^۱
Mahapatro^۲
Dessler^۳
Armstrong^۴
Torrington, Hall & Taylor^۵
Excellence^۶
How to use^۷


کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

دارد و این چگونگی‌ها، سرمایه‌های فکری یک سازمان و دانش افراد آن هستند (ماهاپاترو، ۲۰۱۰: ۴-۵). از این‌رو، امروزه، توانایی سازمان‌ها در جذب منابع انسانی مستعد از بازار کار، توسعه توانمندی، به خدمت گماشتن و نگهداری آنان به عنوان عنصری استراتژیک در موفقیت و یک منبع کلیدی در کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید (آلنیاسیک و آلنیاسیک^۱، ۲۰۱۲: ۱۳۳۶) و این مدیریت اثربخش منابع انسانی است که منجر به عملکرد بهتر و عالی‌تر سازمان می‌گردد (گست^۲، ۲۰۰۷: ۵۲). مطالعات همچنین گویای این است که مدیریت منابع انسانی در زمان‌های بحران و اضطراب نیز نقشی بسیار با اهمیت در پیشگیری از آسیب‌های جبران‌ناپذیر بر عهده دارد. چراکه مدیران منابع انسانی از طریق پیش‌بینی بحران‌ها و اثرات آن بر کارکنان و چگونگی انجام وظایف توسط آنان و از طریق طراحی و اجرای برنامه‌هایی مناسب به منظور پیشگیری از تخریب‌ها و اثرات منفی بحران‌ها، می‌توانند قابلیت سازمان در واکنش به هنگام و اثربخش به بحران را افزایش دهند (واردارلیر^۳، ۲۰۱۶: ۴۶۳-۴۶۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

مدیریت استراتژیک منابع انسانی توضیح‌دهنده مقاصد و برنامه‌های سازمان در ارتباط با چگونگی تحقق اهداف کسب‌وکار از طریق کارکنان است و خود مشتمل بر سه پیش‌فرض می‌باشد. اولین پیش‌فرض آن سرمایه‌ها و منابع انسانی یک سازمان را به عنوان مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی در نظر می‌گیرد. در حالی که پیش‌فرض دوم، کارکنان را مجریان اصلی برنامه‌های استراتژیک و نقش‌آفرینان اصلی تحقق اهداف و پیش‌فرض سوم نیز، تعیین اهداف و مقاصد سازمان و نحوه رسیدن به آن‌ها را مستلزم رویکردی نظام‌مند می‌داند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶b: ۲۹-۳۰). مدیریت استراتژیک منابع انسانی را همچنین مجموعه‌ای از اقدامات، سیاست‌ها و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی تعریف کرده‌اند که به منظور تطابق با تغییرات و در راستای حمایت از اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمان طراحی و اجرا می‌گردند و بر این باور استوار است که اثربخشی سازمان و توانایی آن در تطابق و واکنش سریع به تغییرات محیطی، در گرو در اختیار داشتن اطلاعات واقعی و دقیق از قابلیت‌ها و استعدادهای سازمان (منابع انسانی سازمان) و مدیریت اثربخش و استراتژیک این قابلیت‌ها است (پینز^۴، ۲۰۰۹: ۳۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی همچنین به عنوان فرایند پیش‌بینی، شناخت، تغییر،

Alniacik & Alniacik^۱
 Guest^۲
 Vardarlier^۳
 Pynes^۴

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--


بهبود، ارتقاء و هدایت رفتارهای کارکنان یک سازمان به سمت تحقق اهدافی تعریف شده است که توسط مدیریت عالی تدوین گردیده‌اند (واردارلیر، ۲۰۱۶: ۴۶۵).

مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا

بحران حاصل از پاندمی کرونا جهان کسب‌وکار و فعالیت اقتصادی را به صورتی آشکار و نگران‌کننده تحت تاثیر قرار داده، همگان را به چاره‌اندشی فراخوانده و اندیشمندان را به ایده‌پردازی پیرامون روش‌های کاری جدید و متفاوت برای نجات سازمان‌ها از این بحران (گروه مشاوره بوستون،^۱ ۲۰۲۰) و چگونگی آغاز و ساماندهی مجدد عملیات روبرو کرده (مندی، استیوارت و وناکین، ۲۰۲۰)، آنان را به تلاش برای بازسازی اقتصادی واداشته است (کادنا و همکاران، ۲۰۲۰). در این میان، بسیاری از اندیشمندان نیز توجهات خود در ارتباط با دوران پسا کرونا را متوجه مدیریت منابع انسانی کرده، نسبت به ارائه الگوها، استراتژی‌ها و راهکارهای مدیریت منابع انسانی در این دوران اقدام نموده‌اند. در این راستا، این بخش از پژوهش حاضر به مرور ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا و بررسی استراتژی‌ها، راهکارها و رهنمودهای ارائه شده در این ارتباط اختصاص یافته است.

مدل شش مرحله‌ای آموزش مهارت‌های ضروری پسا کرونا

یکی از مدل‌های مدیریت منابع انسانی ارائه شده برای شرایط پسا کرونا، مدل شش مرحله‌ای توسعه مهارت‌های کلیدی کارکنان است که توسط آگاروال و همکاران (۲۰۲۰) ارائه گردیده است. این اندیشمندان با تاکید بر شرایط متفاوت دنیای پسا کرونا، توضیح می‌دهند که رهبران و مدیران منابع انسانی به منظور حفظ حیات و بقا سازمان در پسا بحران می‌بایست شش فعالین اصلی را مطابق شکل شماره دو به انجام رسانند. در حالی که سه اقدام و فعالیت اول شناسایی استراتژی مدیریت منابع انسانی در سازمان را تسهیل می‌کند، اقدامات سه گانه بعدی، زمینه اجرای این استراتژی را فراهم می‌آورد.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--



شکل ۲: مدل شش مرحله‌ای توسعه مهارت‌های کلیدی کارکنان در پسا کرونا


شناسایی مهارت‌های اساسی مورد نیاز مدل کسب‌وکار دوران بازگشت

شرکتی که تصمیمی استراتژیک گرفته و مدل کسب‌وکار خود در پسا کرونا را مشخص کرده است، می‌بایست روشن سازد تحقق این مدل در این شرایط جدید مستلزم چه دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌هایی است. مدیران منابع انسانی چنین سازمانی می‌بایست نقشه شایستگی‌های مورد نیاز مدل کسب‌وکار جدید شرکت را تهیه نمایند. برای مثال، چنانچه مدل جدید کسب‌وکار شرکت به جای فروش محصولات در محل شرکت یا فروشگاه-های آن (مدل کسب‌وکار قبل از کرونا) به سمت تحویل فروش الکترونیکی و تحویل کالاها در منازل مشتریان (مدل کسب‌وکار پسا کرونا) تغییر کرده است؛ تیم فناوری و تدارکات شرکت تاثیر بسار بر این استراتژی دارند و مدیران منابع انسانی می‌بایست اقدامات، رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز این نوع فعالیت‌ها را شناسایی و حجم و نوع افراد مورد نیاز را مشخص نماید.

ایجاد و توسعه مهارت‌های مورد نیاز مدل کسب‌وکار جدید

پس تهیه نقشه شایستگی‌ها بر اساس مدل جدید کسب‌وکار در پسا کرونا، توسعه مهارت‌های مورد نیاز، یکی از مهمترین وظایف مدیران منابع انسانی در شرکت‌های مختلف است. در این مرحله مدیران منابع انسانی می‌بایست نسبت به توسعه مهارت‌های مورد نیاز در کارکنان و به روزرسانی مهارت‌های آنان اقدام نمایند. فعالیت‌های آموزشی در قدم اول می‌بایست بر فعالیت‌ها و اقداماتی متمرکز گردد که نقشی محوری در انجام وظایف توسط کارکنان بر عهده دارند. بهتر این است که اولین آموزش‌ها پیرامون مهارت‌های دیجیتال، مهارت-های شناختی، اجتماعی و احساسی و انطباق‌پذیری و تاب‌آوری طراحی و اجرا گردند.

پر کردن فاصله بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مطلوب و مورد نیاز

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--

سازمان‌هایی که مدلی جدید از کسب‌وکار را مدنظر قرار داده‌اند می‌بایست پا را از زمان و مقطع فعلی فراتر نهاده، دوره‌های آموزشی را برای تامین نیازها و تحقق اهداف آینده و به صورتی استراتژیک طراحی نمایند. در این راستا، مدیران و رهبران منابع انسانی می‌بایست علاوه بر مهارت‌های کلیدی و فوری مورد نیاز به منظور انجام وظایف در ۱۲ الی ۱۸ ماه آینده، چشم‌انداز خود را به مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در بلندمدت نیز توسعه دهند. برای مثال، یک شرکت چینی به منظور مدیریت فوری عملیات در پسابحران، دورکاری را به عنوان روش جدید فعالیت در اولین فصل بازگشایی کسب‌وکار انتخاب و هدف بلندمدت‌تر خود را ایجاد تغییر در زنجیره تامین^۱ و افزایش چابکی آن قرار داده است.


اکنون شروع کنید، به سرعت آزمایش کنید و تکرار کنید

سازمان‌ها می‌بایست برنامه‌ها و اقدامات به روزرسانی مهارت‌ها و دانش‌افزایی در کارکنان خود را هرچه سریع‌تر آغاز کنند و از تاخیر در آن بپرهیزند. حتی اگر این برنامه‌ها نیازمند سرمایه‌گذاری و توسعه قابلیت‌های آموزش و توسعه سازمان باشد. تحقیقات نشان داده است که موفق‌ترین سازمان‌ها در آموزش و توسعه مهارت‌های جدید مورد نیاز در کارکنان، اجرای موفق استراتژی‌های مدل جدید کسب‌وکار و حتی کاهش فاصله بین مهارت‌های موجود و مهارت‌های مورد نیاز در آینده، آن‌هایی هستند که اقدامات آموزشی خود را سریع آغاز کرده‌اند.

برای دستاوردهای بزرگ به مانند یک شرکت کوچک فعالیت کنید

یک پیمایش جهانی نشان می‌دهد برنامه‌های بازسازی و به‌روزرسانی مهارت‌ها در شرکت‌های کوچک نسبت به شرکت‌های بزرگ با موفقیت بیشتری انجام شده است. درحالی که شرکت‌های بزرگ معمولاً به امکانات و منابع بیشتری دسترسی دارند؛ شرکت‌های کوچک از چابکی بیشتری برخوردار هستند زیرا آن‌ها مجبور به آزمون و خطای روش‌ها و استراتژی‌های جدید در بین گروه‌های بسیار نیستند. آن‌ها همچنین انعطاف بیشتری داشته، از اشتباه نمی‌هراسند و تصویب فعالیت‌ها در این شرکت‌ها نیازمند طی مراحل بسیار نیست. به علاوه، شرکت‌های کوچک شناخت بهتری از چشم‌انداز مهارتی خود دارند و بنابراین اولویت‌بندی بهتری انجام می‌دهند و با سرعت و دقت بیشتری نسبت به شناسایی افراد مناسب اقدام می‌نمایند.

^۱ supply chain

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

بودجه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را حفظ کنید

تحقیقات انجام شده در ارتباط با بحران‌های پیشین گویای این است که چنانچه سازمان‌ها بودجه آموزش و توسعه خود را قطع کرده یا آن را کاهش دهند، آن‌ها نه تنها از صرف هزینه‌ها جلوگیری نکرده‌اند بلکه سرمایه‌گذاری‌هایی مناسب و سودآور را نیز از دست داده‌اند. به ویژه باید در نظر داشت که بحران پاندمی کرونا، نیازمند تغییر جهت‌های بسیار در فعالیت‌ها و عملیات شرکت‌ها بوده و نسبت به بحران‌های پیشین نیازمند بودجه بیشتری برای آموزش و توسعه است.


استراتژی‌های حفظ سلامت کارکنان در پسا کرونا

استراتژی‌های حفظ سلامت و ایمنی کارکنان در پسا کرونا، بخشی از مدل طراحی شده به منظور معرفی راهکارهایی برای بازآغاز فعالیت‌های شرکت‌ها و کسب و کارها است که توسط هاتامی، لاکرویکس و میزالا^۱ (۲۰۲۰) ارائه شده است و حفظ ایمنی و سلامت کارکنان در محیط‌های کاری را از طریق سه استراتژی اصلی دنبال می‌کند:

✚ کسب اطمینان از ایمنی و سلامت کارکنان در محیط‌های کاری: یکی از مهمترین وظایف مدیران

منابع انسانی در هر سازمان و شرکتی در دوران پسا کرونا، توجه به ایمنی و سلامتی کارکنان در محیط‌های کاری است. در این راستا، تمامی شرکت‌ها می‌بایست رهنمودهای ارائه شده توسط سازمان‌های بهداشتی در سطح ملی و فراملی را در دستور کار قرار دهند. برای مثال دمای بدن تمامی کارکنان می‌بایست به هنگام ورود به سازمان مورد بررسی قرار گرفته از ورود افراد مشکوک به بیماری جلوگیری به عمل آید. استفاده از دورکاری نیز به عنوان راهکار و ابزاری مناسب به منظور حفظ سلامتی کارکنان می‌بایست در صورت امکان در دستور کار قرار گرفته این امکان به کارکنان داده شود که بدون نیاز به حضور در شرکت، وظایف شغلی خویش را با استفاده از فناوری به انجام رسانند. در صورت نیاز به حضور کارکنان در محیط کار نیز می‌بایست فاصله‌گذاری اجتماعی رعایت گردیده، امکانات لازم مانند ماسک‌های صورت، دستکش و مواد ضد عفونی کننده در اختیار کارکنان قرار گیرد. مقررات لازم در ارتباط با رعایت موازین بهداشتی به منظور حفظ سلامت و ایمنی کارکنان نیز می‌بایست تدوین، ابلاغ و اجرا گردیده، با متخلفان برخورد لازم صورت پذیرد.

^۱ Hatami, Lacroix & Mieszala

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

پیگیری سلامت و ایمنی کارکنان در زمان‌های غیرکاری و خارج از محیط شرکت: علاوه بر پیگیری و توجه به سلامت کارکنان در محیط کار، این توجهات می‌بایست به زمان‌ها و محل‌های غیرکاری نیز گسترش یابد. این فعالیت‌ها و اقدامات میراثی است که از شرکت‌های چندملیتی آسیای شرقی و به ویژه کشور چین به منظور محافظت از کارکنان در مقابل ویروس کرونا به یادگار مانده است. برای مثال بسیاری از شرکت‌ها کارکنان خود را به ماندن در خانه و پرهیز از سفرهای غیرضروری ترغیب کرده‌اند. این شرکت‌ها همچنین نسبت به تأمین امکانات و ابزارهای لازم برای استفاده شخصی کارکنان به منظور مقابله با این ویروس مانند ماسک صورت، دستکش، ژل‌های ضدعفونی کننده و مواردی از این دست اقدام نموده‌اند.

سازماندهی مجدد نیروها و استفاده از روش‌ها و الگوهای کاری جدید: استفاده از روش‌ها و الگوهای جایگزین کار و انجام وظیفه، موضوعی است که در زمان پاندمی توجهات بسیاری را به خود جلب کرده است. در این هنگام و با رفع نسبی این بحران این سوال برای کارکنان مطرح گردیده است که شرایط انجام وظایف شغلی چگونه بوده و چه تفاوتی با قبل خواهد داشت. در صورت امکان، تجربیات مفید انجام وظایف کاری در دوران پاندمی می‌بایست در دوران پساکرونا نیز مورد استفاده قرار گرفته، روش‌ها و الگوهای جدید کاری بر آن اساس طراحی و اجرا گردد.

راهکارهای سه گانه پژوهش آینده محیط کار

راهکارهای سه گانه ایجاد محیط‌های کاری پساکرونا، حاصل پژوهشی است که بر روی ۳۵۰ مدیر منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های آمریکایی و توسط میستر^۱ (۲۰۲۰) و به منظور شناسایی استراتژی‌ها و راهکارهای مدیریت منابع انسانی در پساکرونا و با توجه به اثرات این پاندمی بر محیط‌های کاری اجرا گردیده است. در این پژوهش که پیمایش آینده محیط کار^۲ نامیده می‌شود، از مشارکت‌کنندگان درخواست شده پاسخ‌های خود به پرسش «این حجم عظیم از تحولات برخاسته از پاندمی کرونا چه تأثیراتی بر شما، تیم‌های کاری و سازمان شما داشته است؟» را به پژوهشگر ارائه و نسبت به معرفی راهکارهای مقابله با این اثرات اقدام نمایند. در پایان نیز ضمن تحلیل دیدگاه‌ها و نظرات ارائه شده از سوی این افراد، راهکارهای سه گانه زیر مورد شناسایی قرار گرفته است. این راهکارها در شکل شماره سه نیز قابل مشاهده است:




شکل ۳: راهکارهای مقابله با اثرات کرونا در پژوهش آینده محیط کار

استفاده از دورکاری و سرمایه‌گذاری برای آموزش و استفاده از آن

استفاده از دورکاری، روشی است که در سراسر جهان و توسط شرکت‌های بسیاری به عنوان یکی از ابزارهای مقابله با بحران پاندمی کرونا مورد استفاده قرار گرفته و اینک به یک شیوه معول انجام وظایف شغلی تبدیل گردیده است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش مذکور بر این باور هستند که استفاده از دورکاری به عنوان یکی از استراتژی‌های موثر در دوران پساکرونا نیز می‌تواند مورد توجه قرار گیرد و سازمان‌ها می‌بایست سرمایه‌گذاری پیرامون این شیوه کاری، توسعه زیرساخت‌های لازم و ارائه آموزش‌های اثربخش به کارکنان در این ارتباط را در دستور کار خود قرار دهند.

افزایش توجه به سلامتی به‌زیستی کارکنان

نتایج حاصل از پژوهش انجام شده بر روی این مدیران گویای این است که سلامت و به‌زیستی کارکنان در پساکرونا می‌بایست در صدر اولویت‌ها قرار داشته باشد. در واقع، مشارکت‌کنندگان بر این باور هستند که آینده کار و سازمان در دوران پساکرونا در گرو سلامتی و به‌زیستی کارکنان در این دوران است. به عبارت دیگر، با شکل‌گیری اقتصاد دیجیتالی در اثر پاندمی کرونا، موضوعاتی مانند مدیریت استرس کارکنان، ادغام و ایجاد

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

تعادل کار- زندگی، مقابله با بیماری، حمایت از کارکنان در دستیابی به شرایط مساعد برای زندگی و افزایش بهزیستی آن‌ها نسبت به گذشته از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده است.

استفاده از پاندمی کرونا به عنوان فرصتی برای بازاندیشی و بازسازی فرایندها

پاندمی کرونا، چگونگی زندگی و کار را دچار دگرگونی‌های بنیادین ساخته و همه‌گیری استفاده از فناوری‌های هوشمند^۱ مانند هوش مصنوعی^۲ و دورکاری، موجبات پیدایش انقلاب صنعتی چهارم^۳ را فراهم ساخته است. تحلیل دیدگاه مدیران منابع انسانی در پیمایش آینده کار نیز گویای این است که این افراد بر این باورند که بحران پاندمی کرونا و تغییرات ایجاد شده در فضای کسب‌وکار در نتیجه این همه‌گیری، می‌تواند و می‌بایست به عنوان فرصتی برای بازاندیشی پیرامون مفروضات بنیادین استراتژی‌ها، سیاست‌ها، اقدامات و فرایندهای مدیریت منابع انسانی و سایر فرایندهای کسب‌وکار تلقی گردیده، از این طریق تغییرات لازم در استراتژی‌ها، ساختارها، فرایندها و اقدامات سازمان اعمال گردیده، موجبات افزایش توان و قابلیت آن برای مقابله با بحران‌های احتمالی آینده فراهم گردد.


استراتژی‌های منابع انسانی برای محیط‌های کاری در پسا کرونا

استراتژی‌های منابع انسانی برای محیط‌های کاری در پسا کرونا، دربرگیرنده پنج استراتژی مدیریت منابع انسانی است که توسط کلید^۴ (۲۰۲۰) و به شرح زیر ارائه شده است.

شخصیت‌بخشی به کارکنان

نگریستن به کارکنان به مانند قطعاتی در ماشینی بزرگ^۵ همواره برای آنان آزار دهنده بوده است. درواقع، کارکنان علاقه دارند با توجه به ارزش منحصر به فردی که برای سازمان دارند مورد شناسایی قرار گیرند. این

^۱ smart technologies
^۲ Artificial Intelligence
^۳ Fourth Industrial Revolution
^۴ Clyde
^۵ faceless cogs in a larger machine

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--

شناسایی در دوران پسا کرونا از اهمیتی بیشتر نسبت به قبل برخوردار شده است و کارفرمایان در راستای ایجاد انگیزه و اعتماد به نفس مجدد در کارکنان پس از پشت سر نهادن دوره‌ای سخت و نفس گیر می‌بایست اقدامات لازم را به عمل آورند.

توجه به سلامتی و به‌زیستی کارکنان

پس از پشت سر نهادن بحران پاندمی کرونا و نگرانی‌ها و استرس‌های خاص این شرایط، کارفرمایان می‌بایست نسبت به سلامتی ذهنی و جسمی کارکنان و به طور کلی به‌زیستی آنان حساسیت بیشتری به خرج دهند. در نظر گرفتن حمایت‌های لازم در قالب حمایت‌های بهداشتی، مالی، روانی و فیزیکی می‌تواند از اثربخشی بسیار در این مرحله برخوردار باشد. هرچند این ایده می‌تواند شکل‌های مختلفی در اجرا به خود بگیرد، هدف این است که از طریق مجموعه مشخصی از اقدامات و فعالیت‌ها، سلامت جسمی و ذهنی کارکنان به وضعیت مطلوب بازگردد.


افزایش انعطاف محیط کار

استفاده از چارچوب‌های کاری منعطف در راستای افزایش انعطاف‌پذیری محیط کار، نوعی استراتژی افزایش انگیزه و تعهد کارکنان است که قبل از پیدایش و شیوع ویروس کرونا نیز مورد استفاده بسیاری از کارفرمایان قرار گرفته است. این موضوع در پسا کرونا نسبت به شرایط پیشین از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده و کارفرمایان به منظور حمایت از کارکنان می‌بایست نسبت به افزایش انعطاف‌پذیری شرایط و محیط‌های کاری، ترتیبات لازم را اعمال نمایند. یکی از روش‌های افزایش انعطاف‌پذیری کاری استفاده از دورکاری و افزایش امکان انجام وظایف کاری از خانه است.

به روزرسانی مهارت‌های کارکنان

از مهمترین اقدامات مدیران منابع انسانی در پسا کرونا، به روزرسانی مهارت‌های کارکنان و انتقال دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای فعالیت و انجام وظیفه در شرایط جدید است. در این راستا مدیران منابع انسانی می‌بایست فرصت‌هایی مناسب برای رشد و یادگیری درون سازمان ایجاد نمایند.

توسعه زیرساخت‌های فناوری


کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

فعالیت در شرایط جدید و پذیرش روش‌های نوین کاری نیازمند دسترسی به فناوری و امکانات لازم و مناسب است. در این راستا مدیران می‌بایست سرمایه‌گذاری مناسبی به منظور توسعه زیرساخت‌های فناورانه سازمان انجام دهند. سرمایه‌گذاری در راستای توسعه زیرساخت‌های فناورانه همچنین می‌تواند آموزش مهارت‌های کار با فناوری‌های جدید به کارکنان، ایجاد و مدیریت پایگاه‌های داده و مواردی از این دست را نیز شامل گردد.

توصیه‌های موسسه جاش برسین

جاش برسین^۱ یکی از موسسات مشاوره مدیریت منابع انسانی است که در کشور آمریکا فعالیت می‌کند و از اولین روزهای گسترش ویروس کرونا بخشی از توجهات خود را به اثرات این پاندمی بر مدیریت منابع انسانی و ارائه راهکارهایی برای حل مشکلات و مسائل بارآمده از این بحران معطوف کرده است. این موسسه به منظور شناسایی اثرات پاندمی کرونا بر مدیریت منابع انسانی و نظرخواهی از متخصصان و مدیران فعال در این حوزه در راستای شناسایی راهکارها و راه‌حل‌های رفع مشکلات ناشی از این اثرات، نسبت به انجام پیمایش‌هایی در سطح گسترده اقدام نموده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط این موسسه گویای این است که مدیران و رهبران مدیریت منابع انسانی در پساکرونا می‌بایست اقدامات زیر را در صدر اولویت‌های خود قرار دهند:

- ✚ سلامتی کارکنان را در اولویت اول و مسائل اقتصادی را در اولویت دوم قرار دهید
- ✚ نسبت به توسعه تیمی چند وظیفه‌ای متشکل از بخش‌های مختلف سازمان به منظور واکنش و پاسخگویی سریع به وضعیت پیش آمده اقدام کنید
- ✚ با تفویض اختیار و استقلال لازم به کارکنان، دورکار را مورد حمایت قرار دهید و فعالیت‌ها را به سرعت هماهنگ کنید
- ✚ نسبت به گردآوری اطلاعات مناسب با سرعت مناسب و در زمان مناسب حساسیت به خرج دهید تا بتوانید مشکلات را به محض پیدایش شناسایی و حل کنید
- ✚ هرچه سریعتر نسبت به طراحی و اجرای برنامه‌هایی آموزشی به منظور آماده‌سازی و توانمندسازی کارکنان برای دورکاری و کار از خانه اقدام نمایید
- ✚ نسبت به تنظیم قوانین و مقررات مناسب در ارتباط با ساعات کاری، حقوق و مزایا، مرخصی، تعطیلات و موضوعاتی از این دست در راستای واکنش سریع به تغییرات در حال ظهور اقدام نمایید

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--


- ✚ به سرعت نسبت مشاغل آسیب‌دیده در پاندمی و مشاغلی که احتمالاً در آینده در اثر این بحران از بین خواهند رفت را شناسایی و هرچه سریعتر افراد را به سمت نقش‌ها و وظایف جدید سوق دهید
- ✚ علی‌رغم تغییرات گسترده و عدم اطمینان موجود در محیط، مثبت باشید و چشم‌اندازی مثبت از رشد و توسعه را برای افراد ترسیم کنید و الهام‌بخشی به آنان را در دستور کار قرار دهید.
- ✚ تجربیات جدید در کارکنان ایجاد کنید: بر فعالیتهای واقعی و عملی تمرکز کنید
- ✚ چابکی واحد مدیریت منابع انسانی برای مواجهه با بحران‌های بعدی را افزایش دهید (جاش برسین، ۲۰۲۰).

راهنمای برنامه‌ریزی پایداری کسب‌وکار برای مدیران منابع انسانی

راهنمای برنامه‌ریزی پایداری کسب‌وکار^۱ برای مدیران منابع انسانی که توسط پرادهان^۲ (۲۰۲۰) ارائه گردیده و نتیجه تحلیل داده‌های گردآوری شده از طریق مصاحبه با ۱۱ رهبر صنعتی است؛ در برگیرنده ۷ راهکار (استراتژی) اصلی است که مدیران منابع انسانی در پسا‌کرونا و به منظور اطمینان از استمرار عملیات کسب‌وکار سازمان خویش می‌بایست به آن توجه نمایند. این راهکارها عبارت‌اند از:

رعایت بهداشت را به عاداتی روزانه تبدیل و مسافرت‌ها را تا حد امکان محدود کنید

مدیران منابع انسانی نقشی بسیار مهم در استمرار و پایداری عملیات کسب‌وکار بر عهده دارند. این مدیران، شناسایی و درک ریسک‌های موجود در محیط کار را برای اعضای سازمان تسهیل کرده، طراحی و اجرای اقدامات مناسب برای پرهیز از این خطرات را برعهده گرفته و از طریق حفظ سلامت و ایمنی کارکنان، حفظ استمرار عملیات کسب‌وکار را مورد حمایت قرار می‌دهند. مدیران منابع انسانی در زمان بحران پاندمی کرونا و پس از آن نیز می‌بایست نسبت به تدوین و اجرای سیاست‌ها و مقررات بهداشتی و مخابره این سیاست‌ها به کارکنان حساسیت به خرج داده، اقدامات پیشگیرانه لازم را طراحی، منابع لازم برای اجرای اقدامات را در اختیار کارکنان قرار داده و داده‌ها و اطلاعات لازم را به صورت روزانه و مستمر به روزرسانی کنند. آن‌ها

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--

می‌بایست رعایت بهداشت را به عادت روزانه در محیط‌های کاری تبدیل کرده، از طریق برنامه‌ریزی انجام وظایف به صورتی مناسب، مسافرت‌ها را تا حد ممکن کاهش دهند.

از دورکاری به عنوان اهرمی برای حفظ استمرار عملیات استفاده نمایید


یکی از مهمترین وظایف مدیران منابع انسانی در تمامی سازمان‌ها، افزایش امکان استفاده از دورکاری به عنوان شیوه‌ای جایگزین برای انجام وظایف شغلی در راستای حفظ سلامتی و ایمنی کارکنان و در عین حال حفظ استمرار و پایداری عملیات کسب‌وکار است.

امکان توقف، طراحی مجدد یا استمرار انجام وظایف شغلی توسط اعضای سازمان را مورد ارزیابی قرار دهید

یکی از نخستین وظایف واحد مدیریت منابع انسانی توجه به شرایط و وضعیت کارکنان است. مدیران منابع انسانی می‌بایست تمامی اثرات پاندمی کرونا بر کارکنان را مورد بررسی قرار داده، ایجاد تعادلی مناسب بین نیازهای کارکنان و نیاز سازمان به استمرار و پایداری عملیات را مورد توجه قرار دهند. در این راستا، مدیران منابع انسانی می‌بایست وضعیت تمامی کارکنان را مدنظر قرار داده، اثرات این بحران بر آنان را شناسایی نموده، وظایف کاری آنان در وضعیت عادی (قبل از شیوع بیماری کرونا) و چگونگی انجام وظایف توسط آن‌ها را مورد ارزیابی قرار داده، با توجه به محیط و شرایط جدید پیش‌آمده نسبت به توقف، طراحی مجدد یا ادامه فعالیت‌ها به مانند قبل توسط آنان تصمیم‌گیری نمایند. آن‌ها همچنین می‌بایست انتظارات عملکردی خود را به صورتی واضح و آشکار به اطلاع تمامی کارکنان برسانند.

نسبت به ترویج رویکردی مناسب و واحد برای حل مسئله در سازمان اقدام کنید

شرایط جدید ایجاد شده ممکن است کارکنان را در چگونگی حل اثربخش مسائل داخلی و خارجی ایجاد شده برای آن‌ها با چالش و مشکلاتی بسیار روبرو سازد. در این هنگام، شناسایی و اعتبار بخشی به رویکردی واحد به منظور چگونگی حل مسائل و مشکلات کاری و نیز تدوین قواعد و رهنمودهایی به منظور حفظ و مراقبت از منابع سازمانی می‌تواند اثربخشی بسیار داشته، وفاداری، انگیزه و اشتیاق کارکنان را افزایش دهد. در این دوران همچنین داشتن رویکردی استراتژیک به منظور جهت‌دهی به رفتارها و اقدامات کارکنان در سازمان از اهمیت بسیار برخوردار است و این موضوعی است که نیازمند مدل‌سازی رویکردی واحد در سازمان است.


<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	-----------------------	--

ارتباطات می‌بایست واضح، دقیق و حمایتگر باشد

بحران و پسابحران زمانی است که کارکنان بیشتر از سایر وقت‌ها به مدیران خود نیاز دارند. در این شرایط، ارتباطات و اقدامات شما می‌بایست دقیق، واضح و حمایتگر^۱ باشد. در این راستا، رعایت نکات زیر ضروری است:

- ✓ **برقراری ارتباطات پویا و دوطرفه:**^۲ ارتباطات یک‌طرفه مانند ارسال ایمیل به کارکنان در این شرایط از اثربخشی مناسب برخوردار نخواهد بود. این بر عهده مدیران منابع انسانی است که اطمینان حاصل کنند ارتباطات در سازمان به صورتی پویا، فعال و دوطرفه در جریان بوده و امکان دریافت و ارسال بازخور برای همگان فراهم است. از طریق انجام پیمایش‌هایی در مقیاس کوچک، دیدگاه و نگرش کارکنان نسبت به ارتباطات سازمانی را بررسی و تغییرات لازم را اعمال نمایید.
- ✓ **در ارتباطات خود نشان دهید که برای کارکنان اهمیت قائل هستید:** کارکنان می‌بایست صدای شما را شنیده، حمایت و اهمیت را از صحبت‌ها و پیام‌های شما احساس کنند. پیام‌های شما می‌بایست به وضوح قابل درک باشد از جمله‌هایی مانند: «اگر بیمار هستید در خانه به استراحت بپردازید»، «از قوانین مربوط به مسافرت آگاهی دارید؟» استفاده کنید. این حق کارکنان است که خود و اعضای تیم خود را از بیماری حفظ کنند.
- ✓ **خط‌مشی‌ها و سیاست‌ها را در ارتباطات مورد توجه قرار دهید:** به منظور مقابله با گسترش ویروس، سیاست‌هایی دقیق تدوین نمایید. کارکنان نیز می‌بایست به خوبی از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، چگونگی انجام و زمان اجرای آن‌ها به خوبی آگاه باشند.
- ✓ **گفتگوهای باز و ایمن ایجاد کنید:** چنانچه کارکنان احساس کنند ممکن است به دلیل انتقال ویروس به محیط کار متهم گردیده و مورد توهین قرار گیرند، احتمال کتمان بیماری و ناخوش‌حالی از طرف آن‌ها افزایش خواهد یافت. بنابراین سعی کنید با ابراز همدلی با کارکنان اطلاعات مناسبی در ارتباط با ویروس، چگونگی گسترش و انتقال آن و نحوه محافظت از محیط کار در مقابل این بیماری را در اختیار آن‌ها قرار دهید. به کارکنان اطمینان دهید که در صورت ابتلا به

^۱ swift, clear and supportive
^۲ Dynamic Communication

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

بیماری هیچ سرزنشی متوجه آن‌ها نخواهد شد و زندگی و حریم شخصی آن‌ها حفظ و مورد احترام است.


✓ **برنامه‌ای برای آلودگی احتمالی محیط کار در نظر بگیرید:** چگونگی برقراری ارتباط در محیط کار در صورت مشاهده نمونه‌هایی از ابتلا به بیماری، اقدامات ضروری برای پیشگیری از گسترش آن، طرح‌ها و برنامه‌هایی برای دورکاری و حفظ استمرار عملیات و اقداماتی از این دست را از قبل برنامه‌ریزی نمایید. همچنین ضروری است استراتژی‌هایی روشن و دقیق در ارتباط با چگونگی انجام وظایف توسط کارکنان و چگونگی برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها در صورت ابتلای افراد و تیم‌های کلیدی سازمان تدوین و شرایط لازم برای اجرای این استراتژی‌ها را فراهم آورید.

با اجرای سیاست درهای باز، امکان طرح سوال و رفع ابهام از طرف کارکنان را فراهم آورید

در وبسایت یا سایر کانال‌های ارتباطی شرکت صفحه و مکانی ویژه و بی‌روس کرونا در نظر گرفته، اطلاعات و داده‌های مربوط به این بیماری و پاسخ به سوالاتی که ممکن است برای کارکنان در این خصوص مطرح باشد را مرتباً به روز نگه دارید. همچنین به یاد داشته باشید که عدم اطمینان و ترس، قاتل بهره‌وری است. بنابراین از طریق اجرای سیاست درهای باز امکان مراجعه کارکنان به شما و پرسیدن سوالات و طرح ابهاماتی که از طریق وبسایت یا سایر مجاری ارتباطی امکان آن فراهم نیست را تسهیل سازید.

مدیران منابع انسانی می‌بایست نسبت به ارائه اطلاعاتی مفید و اثربخش در فرایند برنامه‌ریزی پایداری کسب‌وکار اقدام نمایند

در بحران‌های مربوط به سلامتی مانند پاندمی کرونا، مدیران منابع انسانی نقشی بسیار حیاتی در کاهش ریسک و کنترل عملیات بر عهده دارند. این مدیران منابع انسانی هستند که بیشترین و بهترین اطلاعات در ارتباط با وضعیت کارکنان را در اختیار دارند. از این‌رو، آنان می‌بایست از این اطلاعات در راستای کمک به مدیریت ارشد سازمان در زمان تصمیم‌گیری، توزیع منابع و تدوین سیاست‌های کاهش ریسک‌های مربوط به بحران استفاده نمایند. آن‌ها همچنین می‌بایست در فرایند برنامه‌ریزی استمرار عملیات کسب‌وکار نسبت به اصلاح موقتی بسته جبران خدمات سازمان در راستای حفظ و نگهداری بلندمدت کارکنان نقش‌آفرینی نمایند.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

سیاست‌های سازمان بین‌المللی کار برای کاهش اثرات کرونا بر دنیای کار


از دیگر تلاش‌های انجام شده به منظور ارائه راهکارهایی مرتبط با مدیریت منابع انسانی در دوران پسا کرونا و در مرحله بازگشایی کسب‌وکارها، سیاست‌هایی است که از سوی سازمان بین‌المللی کار (b ۲۰۲۰)، با توجه به استانداردهای بین‌المللی کار^۱ با رویکرد مدیریت منابع انسانی و به منظور ارائه رهنمودهایی اساسی به دولت‌ها، سازمان‌ها، کارفرمایان و نیز کارکنان در راستای هموار نمودن مسیر رشد و توسعه در دوران پسا کرونا ارائه شده است. همانگونه که در شکل شماره چهار قابل مشاهده می‌باشد، این سیاست‌ها در سه بخش کلی و با هدف حفظ سلامتی و حمایت اقتصادی از هر دو طرف عرضه و تقاضا^۲ تبیین شده است.



شکل ۴: چارچوب سیاست‌های سازمان بین‌المللی کار (b ۲۰۲۰) برای کاهش اثرات کرونا بر دنیای کار

محافظت از کارکنان در محیط‌های کاری: هدف از انجام این اقدامات حداقل‌سازی اثرات مستقیم و بیرونی کرونا در محیط‌های کاری با توجه به رهنمودهای سازمان بهداشت جهانی است. این اقدامات عبارت‌اند از:

^۱ International Labour Standards
^۲ the demand- and supply-side

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--

توجه بیشتر به اقدامات ایمنی و سلامت حرفه‌ای شامل فاصله گذاری اجتماعی، تهیه امکانات و تجهیزات محافظتی ضروری، تدوین و اجرای رویه‌ها و سیاست‌های مربوط به رعایت موازین بهداشتی در سازمان و مواردی از این دست.

استفاده از روش‌های کار انعطاف‌پذیر مانند دورکاری

پرهیز از تبعیض در ارتباط با پیشگیری از ابتلا به ویروس کرونا در بین کارکنان

افزایش دسترسی عمومی به خدمات درمانی با بودجه عمومی

افزایش امکان دسترسی کارکنان به حمایت‌های مالی مانند مرخصی با حقوق، مزایای مربوط به بیماری، ترغیب کارکنان بیمار به ماندن در خانه با مشوق‌های مالی به منظور حفظ سلامت کارکنان در محیط‌های کاری، کمک به کارکنان در مراقبت از فرزندان، افراد مسن و سایر اعضای خانواده که نیازمند مراقبت هستند

تحریک اقتصاد و افزایش تقاضا برای نیروی کار: هدف از انجام این اقدامات کمک به بهبود و توسعه اقتصادی و دستیابی به ثبات اقتصادی از مجرای اقدامات مناسب است:

تدوین و اجرای سیاست‌های مالی فعال شامل یارانه‌های هدفمند و تثبیت‌کننده مانند حقوق و مزایای بیکاری، ارائه تسکین‌های مالی مانند معافیت مالیاتی افراد و سازمان‌های آسیب دیده و آسیب‌پذیر


تدوین و اجرای سیاست‌های پولی مانند کاهش نرخ بهره، مقررات مربوط به نقدینگی و مانند آن

در نظر گرفتن وام و حمایت‌های مالی هدفمند برای بخش‌هایی خاص به منظور حفظ پایداری سازمان‌ها به ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و نیز سرمایه‌گذاری در سیستم بهداشت و درمان به منظور افزایش توان مقابله با بیماری و در عین حال ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب در این بخش

حفظ اشتغال و درآمد: هدف از این اقدامات حمایت از سازمان‌ها، کسب‌وکارها و افرادی است که فعالیت، اشتغال و درآمد آنان به صورت غیرمستقیم تحت تأثیر پاندمی کرونا قرار گرفته است.

افزایش حمایت اجتماعی از کارکنان (شامل کارکنان غیررسمی، کارگران فصلی، کارگران مهاجر، افرادی که گهگاه به کار می‌پردازند^۱ و افراد خوداشتغال)^۲ از طریق طرح‌های موجود یا طرح‌ها و برنامه‌هایی ویژه و موقت شامل حقوق و مزایای بیکاری، مددکاری اجتماعی،^۳ طرح‌های عمومی بیکاری و غیره.

^۱ Casual workers
^۲ self-employed
^۳ social assistance

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--


اجرای برنامه‌ها و طرح‌های حفظ اشتغال شامل ترتیبات کاری پاره وقت، مزایای بیکاری جزئی و سایر پشتیبانی‌های موقتی^۱ برای شرکت‌ها مانند یارانه پرداخت حقوق^۲، کاهش موقتی مالیات بر حقوق و دستمزد، پرداخت کمک‌های بلاعوض به شرکت‌ها و غیره

در نظر گرفتن تسکین‌های مالی شامل استفاده از خطوط اعتباری کوتاه مدت بین بانکی^۳ و معافیت مالیاتی موقتی و یارانه‌های مختلف، به منظور غلبه بر محدودیت‌های نقدینگی^۴ و حمایت از پایداری و استمرار عملیات شرکت‌ها به ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و افراد خوداشتغال.

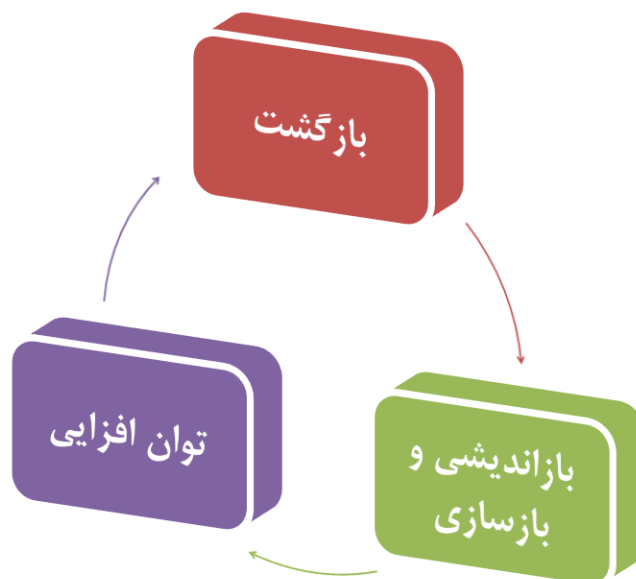
جمع‌بندی مطالب و ارائه الگوی پیشنهادی


پیدایش و گسترش ویروس کرونا و تبدیل شدن آن به یک پاندمی، عملیات صنعتی و تجاری در سراسر جهان را با چالش‌ها و تغییرات پیش‌بینی نشده و سهمگین مواجه ساخت. چالش‌هایی که از تقاضا برای محصولات و خدمات تا دیدگاه‌ها و روش‌های حفظ سلامتی و ایمنی کارکنان را تحت تأثیر خود قرار داده است (دی‌بوئر، گیراود و بتی،^۵ ۲۰۲۰). در عین حال، این بحران پایان کار نیست (کادنا و همکاران، ۲۰۲۰) و تمامی رهبران و مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها در حال جستجوی روش‌های انطباق با تغییرات و بازگشت به عملیات و از بازآفرینی کسب‌وکارها (چوینینگ و همکاران،^۶ ۲۰۲۰؛ کاسپر، آلگازی و سرینیواسان،^۷ ۲۰۲۰) و پژوهشگران و صاحب‌نظران نیز در حال نظریه‌پردازی و ارائه استراتژی‌ها، راهکارها و رهنمودهایی مناسب پیرامون چگونگی بازگشایی سازمان‌ها و ازسرگیری عملیات هستند (اسنیدر و سینگال،^b ۲۰۲۰؛ ارنست و همکاران، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و استرنفلز،^۸ ۲۰۲۰؛ بیگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ اسنیدر و سینگال،^a ۲۰۲۰). در این میان، قابل مشاهده است که بخش قابل توجهی از استراتژی‌ها و راهکارهای ارائه شده در ارتباط با احیای سازمان‌ها، عنصر انسانی را در محور مباحثات قرار داده، چگونگی مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا را یکی از عوامل کلیدی موفقیت در بازسازی و بازآفرینی کسب‌وکارها معرفی کرده است (اسنیدر و استرنفلز،^۹ ۲۰۲۰؛ بوئس،^{۱۰} ۲۰۲۰).

time-bound support^۱
 subsidies Wage^۲
 Refinancing^۳
 liquidity constraints^۴
 de Boer, Giraud & Betti^۵
 Chewning et al.^۶
 Casper, Algazy & Srinivasan^۷

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

درعین حال، مراجعه به پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا و بررسی استراتژی‌ها، سیاست‌ها، راهکارها و رهنمودهای ارائه شده در این ارتباط توسط اندیشمندان و سازمان‌های مختلف از دیدگاه‌ها و رویکردهای متفاوت مانند آموزش مهارت‌های ضروری پسا کرونا (آگاروال و همکاران، ۲۰۲۰)؛ حفظ سلامت و ایمنی کارکنان (هاتامی، لاکرویکس و میزالا، ۲۰۲۰)؛ چگونگی طراحی و حفظ محیط‌های کاری در پسا کرونا (میستر، ۲۰۲۰)؛ استراتژی‌های منابع انسانی برای محیط‌های کاری (کلید، ۲۰۲۰)؛ برنامه‌ریزی پایداری کسب‌وکار (پرادهان، ۲۰۲۰)؛ شناسایی راهکارها و راه‌حل‌های رفع مشکلات مدیریت منابع انسانی (جاش برسین، ۲۰۲۰)؛ معرفی سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و اشتغال (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۰)؛ بیانگر این است که تمامی پژوهش‌های انجام شده در این ارتباط، به صورت تک‌بعدی و با رویکردی کوتاه‌مدت طراحی و اجرا گردیده و به شناسایی و ارائه استراتژی‌ها و راهکارهایی ویژه در حوزه‌هایی خاص در کوتاه‌مدت انجامیده است و علی‌رغم نیاز سازمان‌ها و رهبران کسب‌وکارها به مدل‌هایی جامع و رهنمودهایی بلندمدت، طراحی و تبیین الگویی جامع به منظور مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا که علی‌رغم معرفی اقدامات آتی و فوری، نیازمندی‌های بلندمدت سازمان‌ها و شرکت‌ها در این حوزه را نیز مورد توجه قرار دهد در دستور کار قرار نگرفته است. از این‌رو، همانگونه که در شکل شماره پنج قابل مشاهده است، در پژوهش حاضر به منظور جبران این خلاء پژوهشی، الگوی پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا، در سه بعد بازگشت به کسب‌وکار، بازاندیشی و بازسازی و توان‌افزایی برای مقابله با بحران‌های احتمالی در آینده طراحی و ارائه گردیده است.



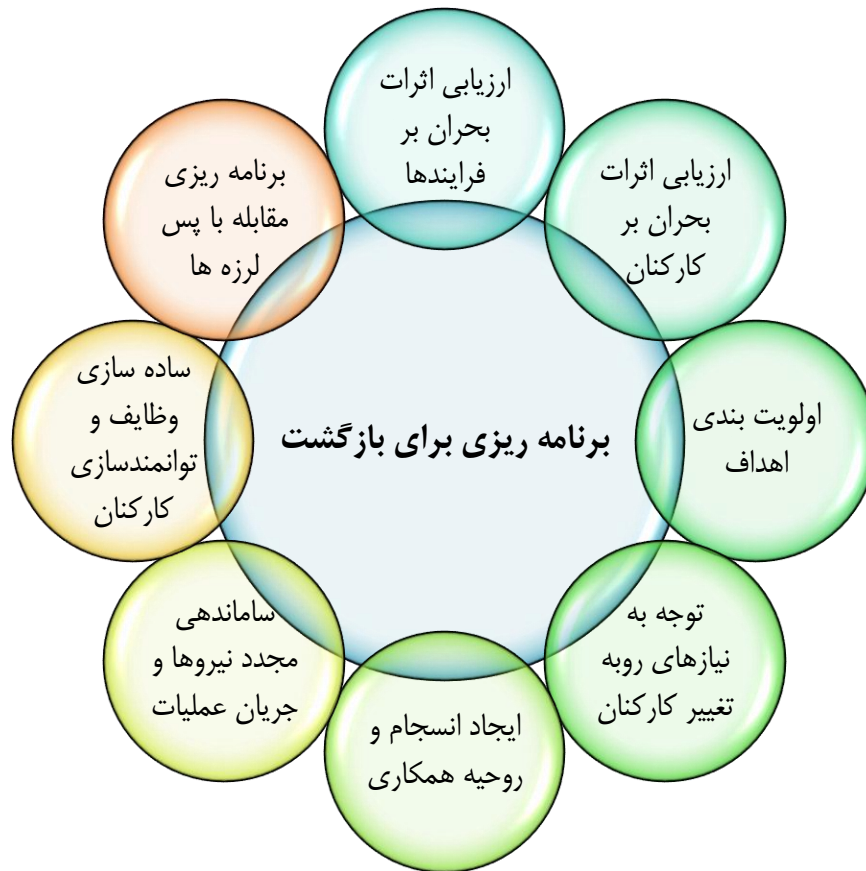
کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

شکل ۵: ابعاد الگوی پیشنهادی مدیریت منابع انسانی در پسا کرونا

برنامه ریزی برای بازگشت

برنامه ریزی بازگشت و احیای کسب و کار^۱ توضیح دهنده تمامی استراتژی‌ها، برنامه‌ها و اقداماتی است که پس از رفع و فروکش کردن بحران و به منظور عادی‌سازی شرایط و اوضاع اجرا می‌گردد و یکی از عوامل کلیدی موفقیت در به اصطلاح «به سامان کردن افراد و سازمان‌ها»^۲ و یکی از مهمترین عناصر برنامه مدیریت بحران است. بازسازی پسابحران، فرایندی بسیار پیچیده بوده و در محیطی انجام می‌شود که در آن استرس بالا است، ذی‌نفعان مختلف، انگیزه‌ها، اهداف و اولویت‌های متفاوت دارند و دولت‌ها نیز ممکن است در این فرایند دخالت نمایند (ریان، وارتلی و نای‌شی،^۳ ۲۰۱۶: ۱-۲). در این مرحله تلاش می‌شود اوضاع به سامان شده، شرایط عادی بر سازمان و سیستم مدیریت منابع انسانی حاکم گردد. همانگونه که در شکل شماره شش به تصویر کشیده شده است، بازگشت به کسب و کار و شرایط عادی پس از بحران دربرگیرنده هشت استراتژی و اقدام اساسی به شرح زیر است.

post-disaster recovery^۱
back on their feet^۲
Ryan, Wortley & Ní Shé^۳




شکل ۶: استراتژی‌های بازگشت به عملیات و عادی‌سازی شرایط

بررسی مسائل پیش آمده در بحران و تأثیر آن بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی

فرایند بازگشت و احیای مجدد کسب و کار^۱ در پس‌ابحران نیازمند اطلاعات گسترده و استراتژی‌هایی اثربخش است که خود بر مبنای بررسی مسائل پیش آمده و ارزیابی اثرات بحران بر فرایندها و اقدامات سازمان و مدیریت منابع انسانی استوار است. اطلاعات ارائه شده از طرف کارکنان نقشی بسیار بااهمیت در انجام این ارزیابی‌ها و برآورد میزان صدمات و خسارات وارد شده به فرایندهای مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کند؛ به ویژه چنانچه واحد مدیریت منابع انسانی از قبل نسبت به ارائه آموزش‌های مناسب در این ارتباط به کارکنان اقدام کرده باشد. به هر حال، ارزیابی دقیق تاثیرات بحران بر فرایندها، سازمان و واحد مدیریت منابع انسانی را نسبت به

^۱ process of business recovery

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

تدوین و اجرای استراتژی‌ها و راهکارهای مناسب احیاء و بازسازی در پسابحران توانا خواهد ساخت (اثامنه،^۱ ۲۰۱۸: ۲۰).


تحلیل دقیق اثرات بحران بر کارکنان و در نظر گرفتن اقدامات مناسب در این ارتباط

یکی از مهمترین اقدامات واحد مدیریت منابع انسانی در پساکرونا، شناسایی وضعیت کارکنان و ارزیابی دقیق اثرات (فیزیکی، ذهنی و روانی) بحران بر کارکنان است. مطالعات انجام شده بر روی کارکنان برخوردار از تجربه بحران گویای این است مراحل مختلف بحران، اثرات متفاوتی بر کارکنان برجای خواهد گذاشت. بررسی‌ها نشان می‌دهد در مراحل ابتدایی آغاز یک بحران، کارکنان از انگیزه و روحیه مناسبی برخوردار بوده، علاقه‌مند به همکاری با سازمان و نقش‌آفرینی در کنترل و کاهش اثرات منفی بحران هستند. در عین حال با گسترش بحران و افزایش مدت آن این انگیزه، توان و تمایل کاهش پیدا خواهد کرد. گسترش بحران در ابعاد جغرافیایی و زمانی، فشارها و تقاضاهای خانوادگی و کاری افراد را افزایش داده، در عین حال که دسترسی افراد به منابع و اطلاعات لازم کاهش می‌یابد، احتمال افزایش ساعات کاری و سنگینی بارکاری نیز وجود دارد. در همین زمان، فشارها و تقاضاهای غیرکاری، استرس و اضطراب آن‌ها را افزایش خواهد داد. بسته شدن مدارس و مراکز مراقبت از افراد مسن نیز ممکن است مشکلات دیگری به آنان تحمیل کرده باشد. تمامی این موارد و چالش‌هایی بیشتری از این دست می‌تواند وضعیت فردی و خانوادگی منابع انسانی یک سازمان را با مشکلات و چالش‌هایی جدی مواجه سازد و عدم شناخت و ارزیابی دقیق این اثرات و عدم توجه مدیران منابع انسانی به اجرای اقدامات مناسب به منظور کاستن از آلام کارکنان می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد آورد (نیلاکانت، والکر و راجفورد،^۲ ۲۰۱۳: ۱۵-۱۶).

اولویت‌بندی اهداف

یکی از مهمترین اقدامات سازمان‌ها در زمان بازگشت به فعالیت در پساکرونا، تعیین و اولویت‌بندی اهداف و بر این اساس، تعیین اقدامات و فعالیت‌های لازم به منظور فراهم‌سازی شرایط برای بازگشت کامل به مدار فعالیت است. اهداف و اولویت‌های سازمان‌ها می‌تواند مواردی مانند تمرکز جدی بر سلامت و ایمنی کارکنان،

^۱ Athamneh
^۲ Nilakant, Walker & Rochford

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--

انتقال و توسعه مهارت‌های جدید در کارکنان، ایجاد سیستم و شرایط پرداخت منعطف^۱ مجازی و دیجیتالی - سازی عملیات و فرایندها را دربرگیرد (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰a).


توجه به نیازهای روبه تغییر کارکنان

زمانی که شرکتی قصد بازگشت به شرایط عادی و جدید کرده و خود را برای فعالیت پس از بحران پاندمی آماده می‌کند، می‌بایست به این نکته توجه نماید که شرایط و اوضاع تغییر کرده و با گذشته متفاوت شده است. افزایش عدم قطعیت و بی‌نظمی، کاهش احساس کنترل، افزایش اختلالات عاطفی (دی‌آئوریا و دی-اشمیت، ۲۰۲۰^۲)، شکل‌گیری احساساتی مانند ترس، عصبانیت و حتی انکار در کارکنان و افزایش اهمیت ایمنی و محافظت از آنان (اس‌اچ‌ال، ۲۰۲۰) تنها نمونه‌ای از میراث به یادگار مانده پاندمی کرونا برای سازمان‌ها و کسب‌وکارها است که انگیزش کارکنان وحشت‌زده را به چالشی بزرگ تبدیل کرده است (کرن‌فری، ۲۰۲۰). در این شرایط، کسب‌وکارها، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که تصمیم به بازگشایی و بازگشت به فعالیت در شرایط جدید و به عبارت بهتر دنیای پساکرونا گرفته‌اند، می‌بایست نسبت به ایجاد تعادلی جدید بین شرایط و نیازهای قبل از پاندمی و شرایط و نیازهای جدید تعادلی مناسب ایجاد نموده، مسیر موفقیت خود را هموار نمایند (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰b). مدیران منابع انسانی می‌بایست به این نکته توجه داشته باشند که تاثیرات بحران ممکن است با توجه به ویژگی‌های شخصی و شرایطی فردی و خانوادگی افراد، نیازهای متنوع و گسترده‌ای در پسابحران را ایجاد نماید که این موضوع، شناسایی نیازهای جدید و روبه‌تغییر کارکنان و انجام اقداماتی مناسب به منظور پاسخگویی به این نیازها را پیچیده‌تر خواهد ساخت. خانه‌نشینی و فاصله‌گذاری‌های اجتماعی دوران بحران نیز می‌تواند از عوامل اثرگذار بر تغییر نیازها و پیدایش نیازهای جدید در کارکنان در دوران پسابحران باشد (نیلاکانت، والکر و راجفورد، ۲۰۱۳: ۱۳).

ایجاد انسجام در بین کارکنان، افزایش روحیه همکاری و اعتماد به نفس در سازمان

مشارکت، همکاری و انسجام از عواملی است که از سال‌های دور توجهات مدیران و صاحب‌نظران را به خود معطوف داشته است. ولی تغییرات عظیم ایجاد شده در اثر پاندمی کرونا، این موضوعات و مباحث را نسبت به گذشته از اهمیت بیشتری برخوردار کرده است (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰b). تحقیقات انجام شده گویای این

^۱ creating flexible payment terms
^۲ De Smet & D'Auria

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

است که ایجاد فرصت کافی برای تعامل کارکنان، گذران وقت با یکدیگر، کسب حمایت‌های عاطفی و روانشناختی، پایش نیازهای روبه تغییر آن‌ها، توجه به مشکلات آن‌ها و محول نمودن وظایف متناسب با توانایی و شرایط فردی و خانوادگی به کارکنان، تسهیل شرایط دسترسی اعضای سازمان به مراکز مشاوره و آژانس‌های حمایتی و تشویق و ترغیب آنان به مشارکت در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، می‌تواند انگیزه و روحیه آنان را احیاء کرده، روح اعتماد به نفس را در آن‌ها دمیده و موجبات افزایش انسجام مجدد سازمان را فراهم آورد (نیلاکانت، والکر، راجفرد و ون هیوگتن،^۱ ۲۰۱۳: ۹).


برنامه‌ریزی به منظور ساماندهی مجدد نیروها و به جریان انداختن عملیات سازمان

شاید مهمترین وظیفه واحد مدیریت منابع انسانی در پسابحران، ساماندهی مجدد نیروها به منظور از سرگیری عملیات و اقدامات سازمان است. در این راستا، واحد مدیریت منابع انسانی می‌بایست از طریق برنامه‌ها و اقداماتی فوری، نیروهای سازمان را ساماندهی و انگیزه لازم برای استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌ها را در آنان ایجاد نموده، توسعه سازمان و بازگشت عملیات به روال عادی را مورد حمایت قرار دهد. منابع انسانی یک سازمان چه در زمان بحران و چه در پسابحران، مهمترین دارایی‌های یک سازمان هستند و واحد مدیریت منابع انسانی در بهترین جایگاه برای تسهیل و تسریع نقش‌آفرینی آنان در بازسازی و بازتوسعه سازمان در پسابحران است (اثامنه، ۲۰۱۸: ۱۶).

شکستن وظایف و تبدیل آن‌ها به وظایف کوچکتر و ساده‌تر با قابلیت انجام سریع و توانمندسازی کارکنان برای انجام وظایف

هنگام بازگشت و راه‌اندازی مجدد عملیات در پساکرونا می‌بایست وظایف سازمانی به وظایفی کوچکتر و ساده‌تر تقسیم گردیده، امکان انجام سریعتر آن‌ها برای کارکنان فراهم آید. این وظایف کاری ممکن است بخش‌هایی از وظایف جاری و همیشگی افراد باشد. این فعالیت‌ها همچنین می‌تواند وظایفی جدید را شامل گردد که در پاسخگویی به نیازهای شرایط پساکرونا طراحی شده‌اند. به منظور تحقق نیازهای اضطراری و پیش‌بینی نشده، مهارت‌های مورد نیاز نیز می‌بایست به صورتی سریع و با اثربخشی بالا به کارکنان منتقل گردد. برای مثال می‌توان دوره‌های آموزشی چندساعته یا یک روزه را برای انتقال مهارت‌های جدید به کارکنان طراحی و اجرا نمود. در این مرحله، شناسایی وظایف کاری خاص که می‌بایست به سرعت و فوری انجام گردند از اهمیت

^۱ Nilakant, Walker, Rochford & Van Heugten

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

بسیار برخوردار است. پس از آن، حمایت‌های لازم از کارکنان می‌بایست صورت گرفته، امکانات و شرایط لازم برای انجام سریع و به موقع وظایف کاری را برای آن‌ها فراهم نمود. هرچند مهمترین و فوری‌ترین هدف در این مرحله شناسایی و کاهش مهمترین آسیب‌های وارد شده با سازمان است؛ با مرور زمان و جبران صدمات وارد شده به سازمان می‌بایست میزان وظایف افراد را افزایش داد، مهارت‌ها و توانایی‌های بیشتری در آن‌ها ایجاد نمود و اهداف بلندمدت‌تر و سخت‌تر را برای آنان و سازمان تنظیم کرد (کمپ، هنک و متاکیس،^۱ ۲۰۲۰).


برنامه‌ریزی برای رویارویی با پس لرزه‌های بعدی و تکرار بحران

یکی از مهمترین قابلیت‌های واحد مدیریت منابع انسانی، توانمندی آن برای پیشگیری یا رویارویی با پس‌لرزه‌ها و تکرار بحران است و این امر نیازمند ایجاد چابکی در واحد مدیریت منابع انسانی است. در این راستا، واحد مدیریت منابع انسانی می‌بایست بازوهای توانمندی برای واکنش به بحران ایجاد کرده، قابلیت‌های خود در ارتباط با چگونگی آموختن سریع، چگونگی توزیع قدرت، تفویض اختیار و هماهنگی فعالیت‌ها، چگونگی گردآوری سریع داده‌ها و اطلاعات لازم، چگونگی برنامه‌ریزی سریع، نحوه پیاده‌سازی برنامه‌های تدوین شده و چگونگی برقراری ارتباطات اثربخش در زمان بحران را توسعه دهد (جاش برسین، ۲۰۲۰). به منظور افزایش آمادگی مواجهه با پس لرزه‌های بعدی و تکرار بحران، همچنین ضروری است مدیران منابع انسانی چگونگی برقراری ارتباط در محیط کار در صورت مشاهده نمونه‌هایی از ابتلا به بیماری، اقدامات لازم برای پیشگیری از گسترش آن، طرح‌ها و برنامه‌هایی برای دورکاری و حفظ استمرار عملیات و اقداماتی از این دست را از قبل برنامه‌ریزی نموده، نسبت به تدوین استراتژی‌هایی روشن و دقیق در ارتباط با چگونگی انجام وظایف توسط کارکنان و چگونگی برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌ها در صورت ابتلای افراد و تیم‌های کلیدی سازمان تدوین و شرایط و امکانات لازم برای اجرای این استراتژی‌ها را فراهم آورند.

بازاندیشی و بازسازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی

بحران پاندمی کرونا روش‌های جدید انجام وظیفه و پذیرش فرایندهایی جایگزین را به سازمان‌ها و سیستم‌های فرعی آن‌ها تحمیل نمود. بسیاری از این پیشرفت‌ها، مدل‌ها و رویه‌های جاری عملیات را دگرگون و موجبات ایجاد اهدافی شفاف، افزایش توجه به تیم‌ها، کاهش بوروکراسی و افزایش سرعت تصمیم‌گیری در سازمان را فراهم آورده است. درحالی که این انقلاب می‌تواند نوعی نوستالژی برای روزهای خوب گذشته بوده و موجبات

^۱ Camp, Henke & Metakis

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

ناراحتی و نگرانی مدیران را فراهم آورد؛ برخی نیز این تغییرات سریع در روش‌ها و رویه‌های کاری را رضایت-بخش و برای آینده کاربردی دانسته‌اند (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰b). به هر حال، اینک در دوران پساکرونا به نظر می‌رسد مدیران می‌بایست تعهد خود به این مدل‌ها، روش‌ها و رویه‌های جدید را حفظ کرده، نسبت به بازاندیشی در سازمان و بازسازی فرایندهای اساسی آن اقدام نمایند. در این بازاندیشی که «خروج از انجماد بزرگ»^۱ لقب گرفته است (اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰)، استراتژی‌ها، رویکردها، سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان می‌بایست به منظور درک اشتباهات گذشته و ایجاد انطباق با شرایط جدید مورد بازنگری قرار گیرند. همانگونه که در شکل شماره هفت قابل مشاهده است، این مرحله، پنج استراتژی اصلی را شامل می‌گردد.




شکل ۷: استراتژی‌های بازاندیشی و بازسازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی

بازاندیشی و طراحی مجدد ساختارها و فرایندهای سازمانی

یکی از موارد نیازمند تغییر و بازاندیشی به منظور افزایش توان و قابلیت سازمان‌ها در واکنش به یک بحران مانند پاندمی کرونا را اندیشمندان، ساختارهای سازمانی معرفی کرده‌اند (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰a). در واقع اندیشمندان بر این باور هستند که پاندمی کرونا تغییراتی در شرایط و محیط کسب‌وکار ایجاد کرده است که پاسخ مناسب به این تغییرات، نیازمند بازاندیشی در مورد ساختارها و فرایندهای سازمانی و ایجاد اصلاحات

^۱ Great unfreezing

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	-----------------------	--

لازم در آن است. برای مثال به نظر می‌رسد رفتار و ترجیحات تعاملی مشتریان بعد از بحران به شدت تحت تأثیر شرایط پاندمی قرار گرفته، آنان خدمات دیجیتال^۱ و تعاملات مجازی با شرکت‌ها و کسب‌وکارها را بیشتر ترجیح خواهند داد. بنابراین، فرایندهای مجازی و ارائه خدمات دیجیتالی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در محیط جدید مطرح گردد (بیگ و همکاران، ۲۰۲۰).


پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با مدیریت منابع انسانی نیز گویای این است که بیشتر شرکت‌ها در حال سرمایه‌گذاری بر فناوری‌های مدیریت منابع انسانی و مجازی‌سازی هرچه بیشتر فرایندها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود می‌باشند (استارنر،^۲ ۲۰۲۰). صاحب‌نظران همچنین بر این باور هستند که مدل‌های دورکاری اجرا شده در زمان پاندمی، در دوران پسا کرونا نیز همچنان ادامه خواهد یافت و سازمان‌های بسیاری مدل‌ها و رویکردهای دورکاری را حتی برای شیفت‌های شبانه به اجرا در خواهند آورد. زیرا این مدل‌ها و روش‌های جایگزین اجرای عملیات، قابلیت‌های سازمان برای بهره‌گیری از متخصصین در سطح جهان را فراهم آورده، سازماندهی سریع صدها فرد برای فعالیت بر پروژه‌ها را تسریع کرده و از طریق فراهم سازی امکان ارائه اطلاعات و خدمات به صورت مجازی و دیجیتالی به مشتریان (از اطلاعات مربوط به کالا و نحوه تولید آن گرفته تا خدمات فروش و حتی خدمات پس از فروش) و توان سازمان‌ها و شرکت‌ها برای واکنش به نیازها و خواسته‌های مشتریان در بازارهای مختلف را افزایش خواهد داد. از این‌رو، اندیشمندان معتقدند، سازمان‌ها و شرکت‌ها در پسا کرونا با سرعت و جدیت به سمت دورکاری حرکت خواهند کرد و در محیط بعد از پاندمی، دورکاری به وجه غالب مدل‌های کسب‌وکار تبدیل خواهد شد (بیگ و همکاران، ۲۰۲۰).^۳ برای مثال، پس از انجام برنامه‌های دورکاری در زمان پاندمی کرونا، توییت‌ر اعلام کرده است که کارکنان این سازمان می‌توانند در پسا کرونا نیز به دورکاری ادامه داده و این شیوه انجام فعالیت‌ها و وظایف کاری را برای همیشه حفظ نمایند (می‌یر،^۴ ۲۰۲۰).

افزایش توجه به تیم و تیم‌سازی نیز، از دیگر اثرات پاندمی کرونا بر ساختارها و فرایندهای سازمانی است. در واقع، مقابله با محدودیت‌های پاندمی کرونا، گونه‌ای از تیم‌سازی را در معرض توجهات قرار داده است که می‌تواند تیم‌سازی مجازی نامیده شود. در این رویکرد، یک تیم، گردهمایی مجموعه‌ای از افراد با توانایی‌ها

digital services^۱
Starnier^۲

^۳. به منظور آگاهی و مطالعه بیشتر در ارتباط با دورکاری، چپستی و چگونگی آن به گزارش «ارائه الگوی دورکاری متناسب با شرایط اضطرار برای سازمان‌های دولتی و شرکت‌ها» که توسط نویسندگان به رشته تحریر درآمده است مراجعه نمایید.

Mayer^۴

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

و قابلیت‌های متفاوت است که به صورت جغرافیایی پراکنده هستند و به صورت مجازی با یکدیگر در ارتباط بوده، به منظور دستیابی به اهدافی مشخص و مورد توافق و با مشارکت، همکاری و هماهنگی فعالیت می‌کنند. در واقع، مقابله با محدودیت‌های ایجاد شده در اثر پاندمی کرونا، سازمان‌ها را به طراحی تیم‌هایی مجازی با چشم‌انداز، اهداف و ماموریت‌هایی به خوبی ترسیم شده، برخوردار از توانایی تصمیم‌گیری و حل سریع مشکلات، چابک و مبتنی بر تخصص (به جای رتبه و سلسله مراتب) تحریک نمود که این تیم‌ها می‌توانند پس از رفع بحران نیز طرح‌ها و ساختارهای سازمانی را به شدت تحت تاثیر قرار دهند (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰b).


تغییر رویکرد سازمان در ارتباط با کارمندیابی، انتخاب و استخدام

بحران پاندمی کرونا این نکته را به تمامی سازمان‌ها، شرکت‌ها و کسب‌وکارها و به عبارت بهتر به تمامی کارفرمایان آموخت که روبه‌رو شدن با چالش‌های برخاسته از بحران‌ها و اضطراب‌ها، نیازمندی‌ها و الزامات خاص خود را داشته، آنان را نیازمند کارکنانی متفاوت ساخته است. کارکنان و استعدادهایی برخوردار از مهارت‌ها و توانایی‌های دیجیتالی ضروری،^۱ قابلیت‌های شناختی،^۲ مهارت‌های اجتماعی و احساسی،^۳ سازگارپذیری و تاب-آوری^۴ (آگراوال و همکاران، ۲۰۲۰).^۵ پاندمی کرونا همچنین می‌تواند آغازی بر پایان کارهای دستی و تکراری و شروع دوره‌ای تلقی گردد که در آن انجام وظایف به شکل تحلیلی و با استفاده از فناوری خواهد بود. این تغییر جهت، نیازمند سرمایه‌گذاری‌های جدید در کارمندیابی، انتخاب، استخدام و به عبارت بهتر سرمایه‌گذاری در روش‌های جدید تامین مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز است (اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰).

تغییر رویکرد سازمان در آموزش و توسعه منابع انسانی

آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین وظایف و کارکردهای واحد منابع انسانی در سازمان است که با هدف آموزش چگونگی اجرای برنامه‌ها و انجام وظایف شغلی به کارکنان اجرا می‌گردد (دسلر، ۲۰۱۷: ۲۳۳). از طریق انجام این وظیفه است که واحد مدیریت منابع انسانی بخش مهمی از نقش خود در ارتباط با تحقق اهداف سازمانی و کسب اطمینان از استمرار عملیات را به انجام می‌رساند. از این‌رو، واحد منابع انسانی می‌بایست در طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی، پیش‌فرض‌های خود را مورد سوال قرار داده،

^۱ skills critical digital
^۲ cognitive capabilities
^۳ social and emotional skills
^۴ adaptability and resilience
 Agrawa et al. ^۵

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--


آموزش و توسعه کارکنان را به گونه‌ای در دستور کار قرار دهد که علاوه بر حفظ استمرار جریان عملیات در وضعیت‌های عادی و معمول، زمینه کاهش حداکثری اثرات منفی وضعیت‌های بحران و اضطراب بر عملیات سازمان نیز فراهم آید. در این راستا، برنامه‌های آموزشی می‌بایست به گونه‌ای تنظیم گردند که موضوعات مربوط به ایمنی و سلامت کارکنان، بهترین سبک‌ها و شیوه‌های رهبری، چگونگی برقراری ارتباطات اثربخش و چگونگی استفاده از فناوری در دوران بحران را به کارکنان آموزش داده، مهارت‌ها و توانایی‌های آنان را توسعه و آنان را برای انجام وظایف به صورت مستقل توانمند سازد. نظام آموزش و توسعه منابع انسانی همچنین می‌بایست به گونه‌ای طراحی گردد که نسبت به اجرای دقیق برنامه‌های مدیریت بحران در سازمان اطمینان به وجود آورد. آموزش و توسعه منابع انسانی همچنین می‌بایست، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های لازم به منظور بازگشت به فعالیت و از سرگیری عملیات در دوران بحران و پس‌بحران را به کارکنان منتقل نماید. دوره‌های آموزشی همچنین می‌بایست مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات عملی (آموزش عملی) را در بر گرفته، چگونگی انجام وظایف و ایفای نقش در زمان بحران را در کارکنان نهادینه سازد (اثامنه،^۱ ۲۰۱۸: ۱۴-۱۵).

یکی از موضوعاتی که در برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان می‌بایست مدنظر قرار گیرد، آموزش مدیریت زمان^۲ است. چراکه تحقیقات نشان داده است استفاده اثربخش از زمان در هنگام مواجهه بحران و اضطراب توسط کارکنان و تیم‌های سازمانی می‌تواند به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در واکنش به بحران مطرح باشد (واردارلیر، ۲۰۱۶: ۴۷۱).

بازاندیشی برنامه‌های جانشین‌پروری^۳ در سازمان

بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از برنامه‌های جانشین‌پروری در زمان بحران کرونا اثربخشی خود را از دست داده‌اند و زمانی که مدیران و رهبران کلیدی سازمان‌ها به دلایلی مانند بیماری و مانند آن، قادر به انجام وظایف خود و هدایت عملیات نبوده‌اند، شناسایی جانشینانی توانمند به منظور جایگزینی سریع آنان‌ها با مدیران و رهبران مذکور، چالش‌هایی جدی را متوجه سازمان‌ها کرده است. از دلایل این موضوع می‌تواند تمرکز بلندمدت برنامه‌های جانشین‌پروری و عدم توجه این برنامه‌ها به کوتاه‌مدت ذکر گردد (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰a). بنابراین، از یک طرف، با توجه به این موضوع که اکثر بحران‌ها به یکباره آغاز می‌شوند و سرعتی خیره‌کننده دارند (دی‌آیوریا و دی‌اشمیت، ۲۰۲۰) و همگان را به چاره‌اندیشی فوری وامی‌دارند (مندی، استیوارت و

^۱ Athamneh
^۲ Time management
^۳ succession planning

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--


واناکین،^۱ (۲۰۲۰)؛ و از طرف دیگر، اهمیت نقش‌های رهبری در دوران بحران (کرن فری، ۲۰۲۰)، برنامه‌های جان‌نشین‌پروری می‌بایست به گونه‌ای مورد بازاندیشی و طراحی مجدد قرار گیرند که قابلیت سازمان برای جایگزینی رهبران و مدیران کلیدی در زمان‌های حساس و به فوریت را افزایش دهند.

تغییر دیدگاه سازمان نسبت به ایمنی و سلامت کارکنان

در حالی که ایمنی و سلامت کارکنان همواره به عنوان یکی از وظایف مدیران منابع انسانی در هر سازمان و محیطی مطرح بوده است؛ بحران پاندمی کرونا، اهمیت برنامه‌ها، فناوری‌ها و خدمات مربوط به ایمنی، سلامت و به‌زیستی کارکنان را به صورتی چشمگیر افزایش داده و موضوعاتی جدید در ارتباط با سلامت جسمی و روانی کارکنان را وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی نموده است. بررسی‌ها نیز نشان می‌دهد سازمان‌ها در حال انجام سرمایه‌گذاری‌های بسیار به منظور افزایش ایمنی و سلامت کارکنان در ابعاد فیزیکی (جسمی)، ذهنی (روانی) و حتی مالی هستند. در واقع، پاندمی کرونا و اثرات آن مانند ترس از تجمع، نیاز به رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی، افزایش استفاده از دورکاری و غیره، تمامی استراتژی‌ها، سیاست‌ها، اقدامات و فعالیت‌های قدیمی و رایج مرتبط با ایمنی و سلامت کارکنان را به چالش واداشته و تمامی رهبران و مدیران منابع انسانی را با چالش بازاندیشی و تجدیدنظر در برنامه‌های ایمنی و سلامتی کارکنان مواجهه ساخته است (بوئس، ۲۰۲۰). همانگونه که در شکل شماره هشت قابل مشاهده است، برنامه‌های سلامتی و ایمنی کارکنان در پساکرونا می‌بایست در سه حوزه مورد توجه مدیران و رهبران منابع انسانی قرار گیرد.



شکل ۸: ابعاد ایمنی و سلامت کارکنان در پساکرونا

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

✓ **ایمنی و سلامت کارکنان در محیط‌های کاری:** یکی از مهمترین وظایف مدیران منابع انسانی در هر سازمان و شرکتی در دوران پسا کرونا، توجه به ایمنی و سلامتی کارکنان در محیط‌های کاری است. این امر می‌بایست اقداماتی مانند بررسی دمای بدن کارکنان هنگام ورود به سازمان، افزایش امکان دورکاری برای به حداقل رساندن سفرهای کاری، کاهش زمان نوبت‌های کاری، رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی در محیط کار، تهیه ماسک صورت، دستکش و مواد ضد عفونی‌کننده و بهداشتی، تدوین، ابلاغ و اجرای دستورالعمل‌های لازم برای رعایت نکات بهداشتی در محیط کار و اقداماتی از این دست را شامل گردد.

✓ **ایمنی و سلامت کارکنان در خارج از فضای شرکت:** تمامی شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌بایست دستورالعمل‌ها و قوانین مربوط به رعایت نکات بهداشتی و اقدامات مربوط به حفظ سلامت و ایمنی کارکنان را به خارج از محیط‌های کاری نیز گسترش دهند. برای مثال این اقدامات می‌تواند ترغیب کارکنان به کاهش سفرهای غیرضروری، تجهیز آن‌ها به امکانات و ابزارهای ضروری برای پیشگیری از بیماری و مواردی از این دست را دربرگیرد.

✓ **سازماندهی و ایجاد روش‌های جدید کاری:** بسیاری از سازمان‌ها در دوران پاندمی به منظور حفظ ایمنی و سلامت کارکنان، روش‌ها و الگوهای جدید از کار و انجام وظایف شغلی را توسعه داده، مورد استفاده قرار داده‌اند. این موضوع در دوران پسا کرونا نیز می‌بایست مدنظر قرار گرفته، در صورت امکان به کارکنان اجازه داده شود روش‌های کاری جدید مانند دورکاری را در پسا کرونا نیز ادامه دهند (هاتامی، لاکرویکس و میزالا، ۲۰۲۰).

توان افزایی

افزایش قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان به منظور مقابله و واکنش صحیح و به موقع به بحران‌های احتمالی، یکی از مهمترین وظایف متخصصان منابع انسانی است. در این راستا، مدیران و متخصصان منابع انسانی می‌بایست از مجرای طراحی اجرای برنامه‌ها و اقداماتی مناسب، زمینه افزایش اثربخشی پاسخ‌های سازمانی به بحران‌های احتمالی در آینده را فراهم آورند (موسسه ملی مدیریت بحران، ۲۰۱۳^۱). با توجه به شکل شماره نه، در مرحله افزایش آمادگی و توسعه قابلیت سیستم مدیریت منابع انسانی برای واکنش به بحران‌های احتمالی آینده، طراحی و اجرای نه استراتژی اساسی می‌بایست در دستور کار قرار گیرد.




شکل ۹: استراتژی های توان افزایشی در سیستم مدیریت منابع انسانی

تحلیل ابعاد بحران پاندمی کرونا و اثرات آن بر مدیریت منابع انسانی به منظور افزایش فرصت های یادگیری

پیشگویی در مورد آینده و ارزیابی دقیق اوضاع و وقایعی که اتفاق خواهد افتاد بدون شک امکان پذیر نخواهد بود. با این حال این امکان وجود دارد تا گذشته (دور یا نزدیک) و اتفاقات آن را مورد بررسی و مطالعه قرار داد، بحران های گذشته را به عنوان فرصت هایی برای یادگیری و تفکر در مورد آینده مغتنم شمرد و چگونگی واکنش به بحران ها و اضطراب های احتمالی آینده را بر این اساس استوار ساخت (اسنیدر و سینگال، ۲۰۲۰a).

شناسایی حوادث و بحران های محتمل در آینده و تدوین زیربرنامه های مدیریت بحران

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

از مهمترین وظایف واحد مدیریت منابع انسانی در راستای توان‌افزایی و افزایش قابلیت سازمان برای مقابله با بحران‌ها و حوادث آتی، پیش‌بینی بحران‌ها و حوادث احتمالی آینده و اثرات منفی آن در ابعاد انسانی و تدوین زیربرنامه‌هایی به منظور مدیریت بحران^۱ در واحد مدیریت منابع انسانی به عنوان بخشی از برنامه‌های مدیریت بحران سازمان است. این امر به معنی شناسایی آسیب‌پذیری‌های فرایندها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی و تدوین برنامه‌ها و طرح‌های اقتضایی مناسب به منظور مواجهه با بحران‌های احتمالی است. این برنامه‌ها برای مثال می‌تواند توسعه پایگاه‌های داده و اطلاعات مورد نیاز و نیز تدوین برنامه‌های استمرار و پایداری عملیات در زمان بحران حتی در صورت از دست دادن کارکنان یا عدم امکان حضور آنان در سازمان را شامل گردد. این برنامه‌ها همچنین می‌بایست برنامه‌های انگیزشی مناسب را به گونه‌ای پیش‌بینی کرده باشد که انگیزه و علاقه لازم برای مقابله با بحران و مدیریت آن را در کارکنان و مدیران ایجاد نماید. هدف از تدوین این برنامه‌ها نیز شناسایی روش‌های رفع مشکلات به صورتی فعالانه در واحد مدیریت منابع انسانی و افزایش شایستگی این واحد برای رویارویی با بحران و مدیریت آن است. این برنامه‌ها همچنین می‌بایست به گونه‌ای تدوین گردد که نقش واحد مدیریت منابع انسانی در زمان بحران به خوبی قابل تشخیص و شناسایی باشد و هماهنگی استراتژیک سازمان را افزایش دهد (اثامنه، ۲۰۱۸: ۱۶).

شناسایی نقاط قوت و ضعف و نیازهای سیستم مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بحران

تحقق اهداف مورد نظر در برنامه‌های مدیریت بحران نیازمند مجموعه‌ای از قابلیت‌های سازمانی در قالب متخصصان شایسته و توانمند، آموزش دیده، با تجربه و آگاه به ابعاد و جنبه‌های مختلف بحران و مدیریت آن است. یعنی متخصصان و کارشناسانی که بتوانند یک بحران را قبل از وقوع پیش‌بینی، اثرات آن را شناسایی، چگونگی کنترل و مدیریت آن در زمان وقوع را برنامه‌ریزی و بازگشت به اوضاع و بازآفرینی توان سازمان در پس‌بحران را با دیدگاهی کل‌نگر^۲ تسهیل و تسریع کنند. بنابراین، به منظور افزایش آمادگی و قابلیت سیستم مدیریت منابع انسانی در مواجهه با بحران‌های احتمالی، ضروری است با توجه به بحران اخیر و اثرات آن بر سیستم، نسبت به شناسایی نواقص، کاستی‌ها و نیز نقاط قوت و توانایی‌های نظام مدیریت منابع انسانی سازمان اقدام و برنامه‌ها، اقدامات و فعالیت‌های لازم به منظور رفع نواقص و کاستی‌ها و استفاده اهرمی از توانایی‌ها و نقاط قوت طراحی و اجرا گردد (موسسه ملی مدیریت بحران، ۲۰۱۳: ۱۶).

^۱ small-scale crisis plan
^۲ holistic approach


تدوین مشارکتی برنامه‌ها و استراتژی‌های مدیریت بحران در حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی

پاسخگویی و واکنش مناسب به یک بحران نیازمند برنامه‌ریزی و تفکر پیش‌نگر است و همانگونه که در شکل شماره ده قابل مشاهده است، در این پیش‌نگری، مدیران منابع انسانی می‌بایست نسبت به پاسخگویی مناسب به سه پرسش اساسی چیستی سازمان^۱، چگونگی کار^۲ و چگونگی رشد^۳ اقدام نمایند (اسنیدر و استرنفلز، ۲۰۲۰). یکی از مهمترین نکاتی که هنگام تدوین برنامه‌های مدیریت بحران در واحد مدیریت منابع انسانی می‌بایست مدنظر قرار گیرد این است که مشارکت کارکنان در تدوین این برنامه‌ها از طریق فراهم ساختن دیدگاه‌ها، تجربیات و اطلاعات متنوع، می‌تواند اثربخشی این مرحله از فرایند توان افزایش سازمان را افزایش دهد. از طرف دیگر، مشارکت افراد در تدوین برنامه‌های مدیریت بحران، حس مسئولیت آنان در قبال برنامه‌های تدوین شده و امکان موفقیت برنامه‌ها در زمان اجرا را افزایش خواهد داد (اثامنه، ۲۰۱۸: ۱۸).



شکل ۱۰: پاسخگویی به پرسش‌های اساسی مقابله با بحران

1 who they are
 2 how to work
 3 how to grow

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--


تدوین دستورالعمل های کاری در شرایط بحران

روبرو شدن با شرایط بحران و انجام موفقیت آمیز امور و حفظ استمرار عملیات سازمان در این دوران، نیازمند دستورالعمل هایی مشخص، دقیق و فراگیر است. این دستورالعمل ها می بایست به گونه ای تدوین گردیده و به اجرا درآیند که قابلیت سازمان به واکنش سریع و مناسب به هر نوع بحران و اضطرار و به عبارت بهتر، چابکی سازمان در ارتباط با مدیریت منابع انسانی آن را افزایش دهند (بوئس، ۲۰۲۰). این دستورالعمل های تنظیم شده برای استفاده در زمان بحران همچنین می بایست مباحث مرتبط با حقوق، مزایای کارکنان، الزامات حفاظت از اطلاعات، الزامات ایمنی و سلامت کارکنان (موسسه عالی منابع انسانی و توسعه، ۲۰۲۰^۱)، اهداف، نتایج مورد انتظار و زمان مورد انتظار برای دستیابی به عملکرد مطلوب و موردنظر و نیز حوزه های مسئولیت اعضای سازمان (دانشگاه هاروارد، ۲۰۲۰: ۹-۸)، توسعه هنجارهای ارتباطی و چگونگی برقراری روابط اثربخش (بیک و همکاران، ۲۰۲۰) و مواردی از این دست را شامل گردد.

طراحی و اجرای برنامه ها و دوره های آموزشی و انتقال دانش و توسعه مهارت های کارکنان به منظور مواجهه با بحران

کنترل و مدیریت بحران نیازمند کارکنان و متخصصانی آموزش دیده، توانمند و شایسته است. از این رو، طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و انتقال دانش و مهارت های مورد نیاز به کارکنان و توسعه توانایی و تجربیات فعلی آنان، یکی از مهمترین وظایف مدیران منابع انسانی در هر نوع سازمان، شرکت و کسب و کار است. از مهمترین نکاتی که به هنگام طراحی و اجرای دوره های آموزشی مواجهه با بحران و اضطرار می بایست مدنظر قرار گیرد این است که، مدیریت بحران، رویکردی یک بخشی^۲ نبوده، بلکه موضوع و مسئله ای بین بخشی^۳ است که نیازمند رویکردهایی کل نگر و مشارکتی فراگیر است. درحالی که بررسی های انجام شده نشان می دهد در بسیاری از سازمان ها، واحدهای مختلف درکی صحیح و مناسب از نقش خود به عنوان یک عنصر از مجموعه ای واحد نداشته و این موضوع علاوه بر ایجاد شکاف بسیار بین وضعیت موجود دانش، مهارت ها، شایستگی ها و قابلیت های مدیریت بحران با وضعیت مطلوب، می تواند به عنوان عامل اصلی شکست برنامه های مدیریت بحران نیز عمل نماید (موسسه ملی مدیریت بحران، ۲۰۱۳: ۱۶). برنامه ها و دوره های آموزشی چگونگی

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)^۱
one department approach^۲
Cross- Sectoral issue^۳

<p>کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰</p>	<p>گزارش کارشناسی</p>	<p>اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز</p> 
----------------------------------	------------------------------	--


رویارویی و مدیریت بحران می‌بایست مواردی مانند برنامه‌ریزی پایداری سازمانی و استمرار عملیات (هدف از این آموزش‌ها کسب اطمینان از استمرار عملیات سازمان در زمان بحران است)، بازگشت به عملیات پس از بحران^۱ (چگونگی فعالیت پس از بحران، چگونگی کنترل اوضاع و ازسرگیری امور، چگونگی حفظ بقاء کسب‌وکار پس از بحران و مانند آن) را شامل گردد (آئامنه، ۲۰۱۸: ۲۰).

آموزش کارکنان و متخصصان واحد مدیریت منابع انسانی و انتقال دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت بحران به آنان نیز می‌بایست در هنگام طراحی و اجرای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرد. درواقع، بخش قابل توجهی از موفقیت یا شکست یک سازمان هنگام رویارویی با بحران و مدیریت آن، بستگی به مهارت‌ها و تجربیات متخصصان منابع انسانی آن سازمان دارد. این مدیران منابع انسانی یک سازمان هستند که مدیریت و اجرای بخش قابل توجهی از برنامه‌های مدیریت بحران در یک سازمان را برعهده داشته و تصمیمات اتخاذ شده توسط آنان می‌تواند موفقیت یا شکست سازمان در کنترل بحران را تحت تأثیر قرار دهد. تصمیمات اتخاذ شده توسط متخصصان و مدیران منابع انسانی نیز تحت تأثیر شدید سطوح آموزش حرفه‌ای، دانش، مهارت‌ها، تخصص و تجربه آنان قرار دارد (واردارلیر، ۲۰۱۶: ۴۷۰).

ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی متناسب با مدیریت بحران

فرهنگ سازمانی توصیف‌کننده ارزش‌ها، باورها و نگرش‌های مشترک و آموخته شده اعضای سازمان است (هلریگل و اسلوکام،^۲ ۲۰۱۱: ۴۷۸) که در ارتباط مستقیم با کنش‌ها و رفتارهای آنان قرار داشته، از تعاملات با سایرین تأثیر پذیرفته و بر این تعاملات اثر نهاده است (شاین،^۳ ۲۰۰۴: ۱). فرهنگ که به‌عنوان یک مفهوم محوری توجهات اندیشمندان در رشته‌های مختلف علوم اجتماعی را به خود معطوف کرده است (آکار و آکار،^۴ ۲۰۱۴: ۱۹)؛ از سوی اندیشمندان به عنوان یکی از مهمترین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت بحران و افزایش قابلیت سازمان‌ها در این ارتباط معرفی شده است. در واقع، اندیشمندان بر این باور هستند که فرهنگ سازمانی از قابلیت یکپارچه‌سازی توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش‌ها و ارائه راهکارها و راه‌حل‌های اثربخش برای مقابله با بحران‌ها و مشکلات سازمانی برخوردار است. به همین دلیل از فرهنگ به عنوان عامل رفع مشکلات^۵ نام برده شده است. یک فرهنگ سازمانی مناسب، سازمان را در پیش‌بینی و شناسایی مشکلات و روش‌های رویارویی

^۱ disaster recovery
^۲ Hellriegel & Slocum
^۳ Schein
^۴ Acar & Acar
^۵ agent for solving organizational problems


کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

با آن توانمند ساخته، نوآوری و خلاقیت را تسهیل کرده، مشارکت کارکنان در رفع مشکلات را ممکن ساخته، فرایندهای تصمیم‌گیری را به صورتی اثربخش تحت تأثیر قرار داده، کانال‌ها و مسیرهای ارتباطی مناسبی در سازمان ایجاد کرده و از طریق تبدیل مدیریت منابع انسانی به فعالیتی استراتژیک و حیاتی در زمان بحران، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به منظور مواجهه با بحران در سازمان را تسهیل و تسریع خواهد ساخت (میرزاپور و همکاران، ۲۰۱۹: ۴۵-۴۴).

پرورش رهبران کارآمد و اثربخش

اندیشمندان بر این باور هستند که مهمترین عامل موفقیت یک سازمان در واکنش به بحران و کاهش اثرات منفی آن، رهبران توانمند آن سازمان هستند (کرن‌فری، ۲۰۲۰). از آنجایی که بحران دربرگیرنده چیزهای ناشناخته فراوان و شگفتی‌سازهای مختلف است؛ رهبران کارآمد و اثربخش می‌توانند به عنوان یکی از مهمترین عوامل موفقیت در واکنش به بحران مطرح باشند (هوگان، ۲۰۲۰^۱). از این‌رو، سازمان‌ها نیازمند رهبرانی هستند که بتوانند تصمیم‌گیری کرده، پایداری و استمرار عملیات کسب‌وکار را حفظ و در عین حال ایمنی و سلامتی منابع و سرمایه‌های انسانی را ضمانت کنند (اس‌اچ‌ال، ۲۰۲۰). در موقعیت‌های اورژانسی روزمره، تجربه ارزشمندترین ویژگی است که رهبران باید داشته باشند. اما در بحران‌های گسترده و جدید ویژگی‌های شخصیتی بیشترین اهمیت را دارند. رهبرانی که به پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی می‌پردازند باید بتوانند تیم‌های خود را حول یک هدف واحد متحد سازند و سؤالات مشخصی را برای آن‌ها تعریف کنند که تیم باید در مورد آن‌ها تحقیق کند. برخی از ویژگی‌های مهم شخصیتی در این افراد وجود دارند که باید به آن‌ها اشاره شود. یکی از آن‌ها آرامش عامدانه است، یعنی فرد بتواند ذهن خود را از موقعیت‌های نامطلوبی که در آن‌ها قرار گرفته است آزاد کند و به شکلی متمرکز در مورد نحوه عمل کردن در آن‌ها به تأمل بپردازد. آرامش عامدانه معمولاً در افرادی یافت می‌شود که تاحدی متواضع هستند اما قدرت دفاع از خود را نیز دارند.

یک ویژگی مهم دیگر خوشبینی محدود یا اعتمادبه‌نفس واقع‌گرایانه است. اگر رهبران در هنگام شروع بحران که با موقعیت‌های مشکلی مواجه شده‌اند اعتمادبه‌نفس بالایی را از خود نشان دهند ممکن است اعتبار خود را از دست دهند. برای رهبران بهتر است این نکته را به دیگران منتقل کنند که آن‌ها مطمئن هستند سازمان حتماً راهی را برای حل مشکلات پیش‌رو پیدا خواهد کرد اما بر این نکته نیز تأکید کنند که آن‌ها عدم قطعیت موجود در بحران را درک می‌کنند و با جمع‌آوری اطلاعات بیشتر به دنبال پاسخ‌گویی به آن

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

هستند. هنگامی که بحران به پایان برسد، خوشبینی می‌تواند منافع زیادی را به دنبال داشته باشد (مک‌کینزی، ۲۰۲۰).

بهره‌گیری از تجربیات جهانی

اقتصادها و کسب‌وکارها در هر زمان و مکانی ممکن است با بحران‌ها و اضطراب‌هایی مواجه شوند که بی‌سابقه بوده و هیچ بهترین راهکار و استراتژی مقابله به مثلی برای آن شناسایی نشده باشد. در عین حال، استفاده از تجربیات، اقدامات، فعالیت‌ها و راهکارهای اجرا شده در سایر نقاط توسط سایر مدیران و رهبران در رویارویی با بحران می‌تواند درس‌ها و نکات آموزنده‌ای به همراه داشته باشد. برای مثال نحوه بازگشایی و بازگشت به کسب‌وکار پس از بحران پاندمی کرونا در چین، هنگ‌کنگ و سنگاپور. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد سازمان‌ها و شرکت‌ها در گوشه و کنار دنیا، رویکردها و روش‌های متفاوتی برای مقابله با این بحران و نیز بازگشت به فعالیت پس از رفع آن در پیش گرفته‌اند و این امر بدین معنی است که رهبران و مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توانند و باید درس‌هایی بسیار از همکاران خویش در سایر نقاط جهان، سایر بخش‌های اقتصادی، شرکا و حتی رقبا بیاموزند. آنان باید آماده باشند از مجرای کسب اطلاعات بیشتر و بهتر، در صورت لزوم، رویکرد و دیدگاه خود در مقابله با بحران را به صورت تدریجی یا به صورتی بنیادین تغییر دهند (کراون، میسون و ویلسون، ۲۰۲۰^۱).

منابع

اس‌اچ‌ال (۲۰۲۰). «آیا رهبران شما برای چالش شیوع جهانی کرونا آماده هستند؟»، ترجمه موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا).


صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). تحلیل آثار اقتصادی شیوع ویروس کرونا، قابل دستیابی در:

<http://www.iribnews.ir>

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۹a). «درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا (۳۶): تأثیر شیوع

کرونا بر واحدهای صنفی تولیدی - خدماتی»، قابل دستیابی در:

<https://rc.majlis.ir/fa/news/show/۱۵۰۸۸۵۱>

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

کرن فری (۲۰۲۰). «رهبری در دوران شیوع»، ترجمه موسسه رشد سرمایه ایرانیان (رسا). مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۹ب). «درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا (۳۵): کرونا و نظام اداری»، قابل دسترسی در: <https://rc.majlis.ir/fa/news/show/۱۵۰۷۱۱۷>

مک‌کینزی (۲۰۲۰). «رهبری در بحران: الگوی پاسخ‌دهی سازمان‌ها به شیوع ویروس کرونا و چالش‌های آتی آن»، ترجمه موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا).

وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹). پاندمی کرونا و نجات کسب و کارهای ایرانی، شش آموخته از چین، دو برنامه نوآورانه برای دولت و دو فرصت توسعه برای ایران.

هوگان (۲۰۲۰). «رهبری در دوران بحران به چه ویژگی‌هایی نیاز دارد؟»، ترجمه موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا).


Acar. A. z and Acar. P (۲۰۱۴). “Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals”, *Emerging Markets Journal*, ۳ (۳), pp. ۱۷-۳۱.

Agrawa. S, De Smet. A, Lacroix. S and Reich. A (۲۰۲۰). “To emerge stronger from the COVID-۱۹ crisis, companies should start reskilling their workforces now”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/to-emerge-stronger-from-the-covid-۱۹-crisis-companies-should-start-reskilling-their-workforces-now?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=۸۱۶۶c۳۳۷ca> ۴۴f۲bb۱۶f۳۰ eeb ۰۳۲c۳۷d&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpid=e۸۲ebd۸۵-۹f۸e-۴۳f۴-a۹۶۸-۰b۸۹۷e۰bcd۹.

Almaçık.E & Almaçık.U (۲۰۱۲). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, ۸th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences ۵۸, ۱۳۳۶ – ۱۳۴۳.

Armstrong. M (۲۰۰۶a). *A handbook of human resource management practice*, Kogan Page Limited.

Armstrong. M (۲۰۰۶b). *Strategic human resource management : a guide to action*, Kogan Page Limited.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	-----------------------	--

Athamneh. S (۲۰۱۸). “HR Planning for Crisis Management”, in Fahed-Sreih. J (ed.), Human Resource Planning for the ۲۱st Century, BoD – Books on Demand, ۱۱-۲۳.

Baig. A, Hall. B, Jenkins. P, Lamarre. E and McCarthy. B (۲۰۲۰). “The COVID-۱۹ recovery will be digital: A plan for the first ۹۰ days”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-COVID-۱۹-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-۹۰-days?cid=other-eml-alt-mbl-mck&hlkid=c۱۰f۸eca۶۵f۷۴۹e۲۸۸۴۴۳f۰۴fbcffc۰f&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpid=dfb۴c۶۰۹-۲۶۰۴-۴df۳-aa۴۲-ae۷ed۲aff۰۴۵>.


Beer, M and Spector, B (۱۹۸۹) ‘Corporate wide transformations in human resource management’, in Walton, R E and Lawrence, P R (eds), Human Resource Management: Trends and challenges, Harvard University School Press, Boston, MA.

Bick. R, Chang. M, Wang. K. W and Yu. T (۲۰۲۰). “A blueprint for remote working: Lessons from China”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/a-blueprint-for-remote-working-lessons-from-china>.

Boese. S (۲۰۲۰). “The biggest post-pandemic HR challenges”, human resource executive, Available at: <https://hrexecutive.com/boese-the-biggest-post-pandemic-hr-challenges/>.

Cadena. A, Child. F, Craven. M, Ferrari. F, Fine. D, Franco. J and Wilson. A (۲۰۲۰). “How to restart national economies during the coronavirus crisis”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/how-to-restart-national-economies-during-the-coronavirus-crisis?cid=other-eml-nsl-mip-mck&hlkid=e۸a۱d۳۸cb۶۲۸۴۹ea۹۰۳b۸۴۷a۰d۵۴fcb۶&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpid=۴۶cfe۹e۵-c۹۳۸-۴۵۵c-a۲۷b-f۷۴۲۴۷e۸e۷۶۴>.

Camp. A, Henke. K and Metakis. M (۲۰۲۰). “Scaling rapid workforce conversion during COVID-۱۹”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-accelerate/our->

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	----------------	--

insights/scaling-rapid-workforce-conversion-during-covid-۱۹?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=f۳۰b۷ed۴۸

۰۰c۴cea۸f۰۹f۷۴۹۲d۷f۹۲۴c&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpid =۹۵۹۰۲۰۰۳ -۹ba۱-۴۸۲c-b۰۴۳-۰۴۵c۹af۰۰۷۷.

Casper. M, Algazy. J and Srinivasan. R (۲۰۲۰). “Thermo Fisher Scientific CEO Marc Casper on provisioning the front lines in the pandemic”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/thermo-fisher-scientific-ceo-marc-casper-on-provisioning-the-front-lines-in-the-pandemic?cidother-eml-alt-mip-mck&hlkid=۰b۷۹b۲۷d۳۰d۰۴۹b۳۹ f۰e۳ cb۲۹۹ ebd۱۹e &hctky =۹۴۹۴۴۰۳ & hdpid=f۴۶d۸ce۸-۶b۶۷-۴۰۳۳-bbb۰-۰b۷۴۷۳ be ۲ea۴>.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (۲۰۲۰). “CIPD Coronavirus webinar series: How COVID-۱۹ has changed people management”, Available at: <https://www.cipd.co.uk/>.

Clyde. M (۲۰۲۰). “HR Strategies for a Post-COVID-۱۹ Workplace”, Delaware business times, Available at: <https://delawarebusinesstimes.com/sponsored-content/bizinsights/hr-strategies-post-covid/>.

Craven. M, Mysore. M and Wilson. M (۲۰۲۰). “Risk Practice COVID-۱۹ briefing note: May ۱۳, ۲۰۲۰”, McKinsey & Company.


D'Auria. G and De Smet. A (۲۰۲۰). “Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership-in-a-crisis-responding-to-the-coronavirus-outbreak-and-future-challenges>.

De Boer. E, Giraud. Y and Betti. F (۲۰۲۰). “Reimagining industrial operations”, McKinsey Quarterly, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/reimagining-industrial-operations?cid=other-eml-alt-mcq-mck&hlkid=۰۸a۰۰cbc۰۸۱۴e۹۸a۸ae۰۶۰۷c۰۶۴۹۹ ad&hctky=۹۴۹۴۴۰۳&hdpid=۸۹۰۹۸fe۳-۷۰۶e-۴dba-bdd۹-f۹dc۰f۲f۷۸fe>.

Dessler. G (۲۰۱۳). Human resource management, Prentice Hall.

Dessler. G (۲۰۱۷). Human resource management, Pearson Education, Inc.

Ernst. P, Evers. M, Ostojic. L and Stern. S (۲۰۲۰). “How growth can help Europe’s companies face the coming economic crisis”, McKinsey &

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	----------------	--

Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-growth-can-help-europes-companies-face-the-coming-economic-crisis?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=dc69da02e9684470a4e0e48e6400ce362&hctky=2749884&hdpid=ca885ebc-cd50-4804-be9a-5279d1078d20>.

Furtado. V, Kolaja. T, Mueller. C and Salguero. J (۲۰۲۰). “Managing a manufacturing plant through the coronavirus crisis”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/managing-a-manufacturing-plant-through-the-coronavirus-crisis#>.

Gan. W. H, Lim. J. W and Koh. D (۲۰۲۰). “Preventing Intra-hospital Infection and Transmission of Coronavirus Disease ۲۰۱۹ in Health-care Workers”, Safety and Health at Work, ۱-۳.

Guest. D (۲۰۰۷). HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? In edited book of Pinnington. A, Macklin. R and Campbell. T (۲۰۰۷). Human Resource Management: Ethics and Employment, Oxford University Press.


Harvard University (۲۰۲۰). “Flexwork Tools and Resources”, The Office of Work/Life.

Hatami. H, Lacroix. S and Mieszala. J (۲۰۲۰). “The Restart”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-restart?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=17bde39d07df446db8ee00b1edb0404&hctky=2749884&hdpid=d7377876-06d0-4721-83eb-07e9fccaebf4>.


Hellriegel. D and Slocum. J. W (۲۰۱۱). Organizational Behavior, Thirteenth Edition, South-Western, Cengage Learning.

International Labour Organization (ILO) (۲۰۲۰a). “COVID-۱۹ and the world of work”, available at: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang-en/index.htm>.

International Labour organization (ILO) (۲۰۲۰b). “ILO Monitor 1st Edition: COVID-۱۹ and the world of work: Impact and policy responses”, Available at: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_۷۳۸۷۰۳/lang-en/index.htm.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	----------------	--

- Joshbersin (۲۰۲۰). “COVID-۱۹: The Pulse of HR – What Is HR Doing Now?”, Available at: <https://joshbersin.com/۲۰۲۰/۰۴/covid-۱۹-the-pulse-of-hr-what-is-hr-doing-now/>.
- Laing. T (۲۰۲۰). “The economic impact of the Coronavirus ۲۰۱۹ (Covid-۲۰۱۹): Implications for the mining industry”, The Extractive Industries and Society, doi: <https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.exis.۲۰۲۰.۰۴.۰۰۳>.
- Mahapatro. B. B (۲۰۱۰). “Human Resource Management”, New Age International.
- Mayer. K (۲۰۲۰). “Twitter tells employees they can work from home ‘forever’”, human resource executive, Available at: <https://hrexecutive.com/twitter-tells-employees-they-can-work-from-home-forever/>.
- Meister. J (۲۰۲۰). “The Impact Of The Coronavirus On HR And The New Normal Of Work”, Forbes Media LLC, Available at: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/۲۰۲۰/۰۳/۳۱/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/#۳۲d۲۴b۴۴۲b۶۰>.
- Mendy. A, Stewart. M. L and VanAkin. K (۲۰۲۰). “A leader’s guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-۱۹”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/a-leaders-guide-communicating-with-teams-stakeholders-and-communities-during-covid-۱۹?cid=other-eml-nsl-mip-mck&hlkid=dd۹d۰۷edb۱ab۴d۱۰bfc۷b۹c۷۶d۰۱۴d۷e&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpi d=۴۶cfe۹e۰-c۹۳۸-۴۰۰c-a۲۷b-f۷۴۲۴۷e۷e۷۶۴>.
- Mirzapour. M, Toutian. S. S, Mehrara. A and Khorrapour. S (۲۰۱۹). “The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture”, International Journal of Human Capital in Urban Management, ۴(۱), ۴۳-۵۰.
- National Institute of Disaster Management (۲۰۱۳). “Human Resource and Capacity Development Plan for Disaster Management and Risk Reduction in India”, Government of India, New Delhi.

کد مدرک: SCCIM-FR-۰۰۹-۰۰۰	گزارش کارشناسی	اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی شیراز 
---------------------------	----------------	--

Nicola. M, Alsafi. Z, Sohrabi. C, Kerwan. A, Al-Jabir. A, Iosifidis. C, Agha. M and Agha. R (۲۰۲۰). “The Socio-Economic Implications of the Coronavirus and COVID-۱۹ Pandemic: A Review”, International Journal of Surgery, ۱-۲۵.

Nilakant. V, Walker. B and Rochford. K (۲۰۱۳). “Post-disaster Management of Human Resources: Learning From an Extended Crisis”, Resilient Organizations Research Report, Resilient Organisations Research Programme, New Zealand.

Nilakant. V, Walker. B, Rochford. K and Van Heugten. K (۲۰۱۳). “Leading in a Post-disaster Setting: Guidance for Human Resource Practitioners”, New Zealand Journal of Employment Relations, ۳۸(۱), ۱-۱۳.

Pradhan. N (۲۰۲۰). “Coronavirus Pandemic: ۷ Business Continuity Planning Guidelines for HR”, HR Technologist, Available at: <https://www.hrtechnologist.com/interviews/hr-compliance/business-continuity-planning-coronavirus-pandemic/>.

Pynes. J (۲۰۰۹). Human resources management for public and nonprofi t organizations : a strategic approach, San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.

Rowan. N and Laffey. G. H (۲۰۲۰). “Challenges and solutions for addressing critical shortage of supply chain for personal and protective equipment (PPE) arising from Coronavirus disease (COVID۱۹) pandemic – Case study from the Republic of Ireland”, Science of the Total Environment, ۷۲۵ (۱۳۸۵۳۲), ۱-۹.

Ryan. R, Wortley. L and Ní Shé. E (۲۰۱۶). “Evaluations of post-disaster recovery: A review of practice material”, Evidence Base, ۴ (۱), ۱-۳۳.

Schein. E. H (۲۰۰۴). Organizational culture and leadership, n Wiley & Sons, Inc.

Sneader. K and Singhal. S (۲۰۲۰a). “The future is not what it used to be: Thoughts on the shape of the next normal”, McKinsey & Company, Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-future-is-not-what-it-used-to-be-thoughts-on-the-shape-of-the-next-normal?cid=other-eml-nsl-mip-mck&hlkid=۳۶f۷ee۰c۹۹۶e۴dbd۹۰ac۲۷eab۲۶۵۳۵۳f&hctky=۲۷۴۹۸۸۴&hdpi d=۴۶cfe۹e۵-c۹۳۸-۴۵۵c-a۲۷b-f۷۴۲۴۷e۸e۷۶۴>.

Sneader. K and Singhal. S (۲۰۲۰b). “From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate”, ”, McKinsey &

