

کنترل منابع انسانی در بحران کووید ۱۹ در سازمان های دولتی

لیلا قائمی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران
ghaemi78666@gmail.com

چکیده

این تحقیق به بررسی تاثیر عوامل تاثیر گذار بر تصمیمات و خط و مشی های که مدیر منابع انسانی در بحران اجتماعی و اقتصادی کووید ۱۹ باید آنرا اجرا کند و منابع انسانی که یک سرمایه اصلی در واقع بهتره گفت سرمایه اوليه می باشد اگر منابع انسانی نباشد خدماتی انجام نمی شود کالای برای هیچ مشتری معرفی نمی شود و به فروش نمی رسد. مدیریت منابع انسانی باید فرآیند ها و رویه هایی که بالاترین هزینه و کمترین تاثیر را بر سازمان دارند را در بحران ها لغو کند. مدیریت منابع انسانی باید عکس العمل سریع نشان دهد به شرایط تغییر یافته با حذف دستور العمل ها و خط مشی هایی که کمترین اهمیت را دارد اما باید استراتژی منابع انسانی را تغییر دهد تا رویکرد پایداری در طی مرحله بحران اجتماعی و اقتصادی و کنترل روانی کارکنان حفظ شود. باید منابع را خرد مندا نه تخصیص داد. فعالیت های سازمانی که با اهداف سازمانی قرابتی ندارند و ارزش افزود ه ای در پی ندارند حذف کرد. انجام فعالیت های کم هزینه موثر باید در دستور کار قرار گیرد. مسئولیت را باید تسهیم کرد تا همه افراد کسب و کار تشویق شوند راههای کاهش هزینه، افزایش کارایی یا شناسایی راههای جدید درآمد را جستجو کنند. این تحقیق به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سازمانها در مواجهه با بحران اقتصاد همچنین تاثیر کرونا بر عملکرد منابع انسانی و کنترل منابع انسانی توسط مدیران ارشد می پردازد.

واژه های کلیدی: ویروس کرونا، کنترل منابع انسانی، بحران اقتصادی و اجتماعی

مقدمه

بحران اقتصادی و اجتماعی ناشی از شیوع پاندمی کووید ۱۹ قابل مقایسه با بحران های دیگر نیست چالش های ناشی از شیوع ویروس کرونا مانند نابه سامانی اقتصادی، رکود بازار و نقدینگی، بر ترازنامه تجاری بانک ها تاثیرگذار بوده است و بعد روانی این بیماری از نظر اجتماعی و اقتصادی تاثیر چشمگیری داشته است. شاید بهتر است گفت یک فاجعه روانی در هفته های اولیه شیوع این بیماری به وجود آمده بود که تلقین ها باعث بروز علائم در شخص سالم می شد و استرس که به جان افراد می افتاد بیشتر از خود بیماری شخص را از بیمار نشان می داد. که این بیماری بیشتر در سازمان ها و ادارات که ارباب رجوع بیشتری هم چون بانک ها داشتن بیشتر دیده می شد. استرس و اضطراب سیستم ایمنی بدن را ضعیف نموده و آسیب پذیری فرد را برای ابتلا به بیماری های ویروسی از جمله کرونا و همچنین بیماری های روان تنی شامل بیماری های گوارشی، قلبی، ریوی، کلیوی، ناراحتی های تنفسی و غیره را افزایش می دهد. همچنین آسیب پذیری برای ابتلا به اختلالات روانی مانند فوبیا، وسواسی جبری، اضطراب منتشر، حمله پانیک، افسردگی و یا تشدید اختلالات روانی بیشتر می شود. بنابراین به نظر می رسد باید به صورت جدی به جنبه هایی روان شناختی موضوع پرداخته شود. توصیه های کلی شامل موارد زیر می باشند: حفظ آرامش و خونسردی، در نظر گرفتن «روان شناسی مثبت» در اعمال و رفتار خود، روان شناسی مثبت شاخصه ها و مؤلفه هایی دارد که شامل نگاه خوش بینانه، نگاه امیدوارانه، نگاه خوداتکایی و رفتار تاب آورانه است. برای کنترل منابع انسانی در سازمان های بزرگ و کوچک که سرمایه اصلی هر سازمانی بوده و هست باید مدیران منابع انسانی استراتژی های کاربردی را ارائه دهند. که در این مقاله به آن می پردازیم

لذا هدف این تحقیق بررسی نقش مدیریت منابع انسانی سازمانها در مواجهه با بحران اقتصاد همچنین تاثیر کرونا بر عملکرد منابع انسانی و کنترل منابع انسانی توسط مدیران ارشد می باشد.

کلید واژه: ویروس کرونا، کنترل منابع انسانی، بحران اقتصادی و اجتماعی

بیان مسئله :

معمولا پس از چندین سال رشد ثابت اقتصادی، اقتصاد بالا و پایین می شود و بحران اقتصادی پدید می آید. این بحران تاثیرات و تبعات گوناگون اقتصادی و اجتماعی و انسانی به همراه دارد. سازمان ها به عنوان نهادهای اجتماعی و بنگاه های اقتصادی از عواقب بحران مصون نمی مانند. بحران اقتصادی اولویت های سازمان را تغییر می دهد. کارکرد منابع انسانی در سازمانها به عنوان واحد و سیستمی که دغدغه حفظ منابع انسانی را در مسیر پر فراز و نشیب حرکت سازمان دارد باید نقش خود را در این بحران ها بخوبی ایفا کند. تغییر در اولویت های سازمانی باید در اولویت ها و استراتژی های مدیریت منابع انسانی انعکاس یابد. مدیریت منابع انسانی نباید در تغییرات سازمان نقش خنثی ایفا کند. بحران اقتصادی موقعیتی است تا کارکرد منابع انسانی، ظرفیت ها و سودمندی های خود را در کار با سرمایه های انسانی در سازمان نشان دهد. مدیریت منابع انسانی باید نقش "عامل تغییر" را در بحران اقتصادی ایفا کند و همکاری نزدیکی با مدیریت ارشد سازمان داشته باشد. بحران اقتصادی فرصت مناسبی است برای کنار گذاشتن خط مشی های کهنه و معرفی راههای نو در مدیریت منابع انسانی.

کشور ما در این روزها با بحران اجتماعی و اقتصادی روبرو است و روابط اجتماعی و کسب و کارها دچار رکود کم سابقه ای شدند. ترس از دست دادن سلامتی یا بهتر بگوییم ترس از دست دادن جان و هم چنین نداشتن درآمد و بی اعتمادی به هر درمانی و شایعه پراکنی بی حد در جامعه در مورد کسب و کار، اقتصاد، سیاست، درمان و دارو و غیره در جامعه یک شکست روانی به راه انداخته است. در واقع یک بی انگیزگی و بی ثباتی ایجاد شد که اینجا سو مدیریت یا بی برنامه بودن برای شرایط بحرانی؛ در همه جمع های اجتماعی از جمع های کوچک دوستانه تا به جمع های بزرگ سازمانی نفوذ کرده و دچار دگرگونی یا بحران اجتماعی شده است؛ و در واقع کنترل سرمایه و منابع نیاز به یک روان سالم و یک استراتژی نو دارد چون این بحران بحران اقتصادی و اجتماعی می باشد هم باید بر منابع انسانی توجه داشت که بزرگ ترین سرمایه یک سازمان و یک کشور هست هم سرمایه اولیه و مالی یک سازمان که جهت تامین رفاه اولیه هرکسب و کاری می باشد. وقتی صحبت از منابع انسانی به عنوان سرمایه برای کنترل و حفظ آن نیاز به استراتژیک قوی می باشد باید گفت منابع انسانی شریک استراتژی می باشد، بنابراین از آن انتظارات بیشتری هم می رود. نقش مدیریت منابع انسانی در این شرایط چیست و چه کمکی می تواند به شرکت و کارکنان کند؟ به چه صورت می تواند نقاط ضعف و قوت برای روحیه دادن به کارکنان بکار ببرد و در برخورد با آنها نقاط فرصت و تهدیدها را شناسایی و با آنها رفتار سازمان یافته ای داشته باشد.

ضرورت و اهداف تحقیق

نیروی انسانی مهم ترین رکن یک سازمان است و موفقیت یا عدم موفقیت سازمان، ارتباط تنگاتنگی با عملکرد کارکنان آن دارد. در سال های اخیر سازمان ها سعی کرده اند از طریق ایجاد انگیزش در نیروی انسانی آن ها را به مشارکت مفید و سازنده در طرح هایی که به وسیله سازمان رو به گسترش است وادارند. انگیزه یک نیروی محرک در فرد ایجاد می کند و این نیروی محرک باعث می شود که فرد به رفتاری دست زده و کاری را انجام دهد. انگیزه کاری یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام

وظائفشان گردد. ضمن آنکه خود در افزایش بهره‌وری سازمان نقش اساسی دارد. وجود انگیزه کاری خود می‌تواند عاملی جهت افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان نیز باشد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰)؛ بنابراین اجرای تحقیقاتی که بتواند زمینه‌ساز بهبود سطح انگیزه شغلی در میان کارکنان در وضعیت بحران انجام شود، از اهمیت و ضرورت جدی برخوردار است. به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که به نظر می‌رسد کارکنان از سطح انگیزه پایین‌تری برخوردار باشند و وجود بحران همچون کرونا مفروضات و استانداردها زیر سوال رفته‌اند و گویی جهان در حال تغییر است احتمالاً در آستانه یک نبرد معنوی هستیم که هیچگونه سوال، فرضیه یا نتیجه قطعی برای این ویروس ناشناخته نمی‌شود پیدا کرد یک تغییر و تحول عظیم در حال رخ داد. شاید به قول افرادی که پیرو عرفان هستند که می‌گویند زمین در حال تغییر است، زمین در حال بیداری است یا کل زمین در آستانه تغییر آگاهی است. هر چه که ریشه در ترس و دروغ داشته باشد در حال آشکار شدن و نابودیه و حقیقت داره پیروزی حق علیه باطل. هوشیاری جمعی و بیداری از یک خواب عمیق و طولانی. روح‌های بیشتر و بیشتری مدام دارن بیدار میشن. شیوه‌های قدیمی تقلاً برای زنده ماندن در حال خراب شدن و زندگی واقعی و کامل داره جایگزینش میشه. کل سیستم بالاخره داره خاموش میشه. همه ما با هم به صورت جمعی زمین جدیدی رو که ریشه در عشق، محبت و حقیقت داره را خواهیم کرونا پیش‌فرض‌های حکومت‌ها را به هم ریخته است. دولت‌ها و مخصوصاً دولت‌های اقتدارگرا همیشه از بروز تجمع و ناامنی سیاسی و اجتماعی گریزان هستند آن‌ها اکثر اوقات تلاش بر ایجاد نظم و امنیتی نظامی و اجتماعی رادر برنامه اصلی خود دارند کرونا به یکباره همه آن مفروضات و استانداردها را رد می‌کند. غلبه بر کرونا، کیفیت حکومت، ظرفیت دولت، ظرفیت خط و مشی گذاری و تصمیم گیری، سرمایه اجتماعی، اجماع‌سازی، دستگاه قدرتمند و مورد اعتماد رسانه‌ای، ارتقای سطح عادات رفتار بهداشتی جامعه و همراهی عمیق شهروندان با حاکمیت سیاسی را طلب می‌کند. در واقع یک نوع تغییر و تحول در دنیا را می‌طلبد حکومت‌ها معمولاً از حضور غیرعادی مردم در خیابان مثل تجمع یا تظاهرات بیم دارند و حالا این مفروض به چالش کشیده شده‌است. غیبت مردم حالا کل نظم اجتماعی و سیاسی را با وضعیت غیرعادی مواجه ساخته‌است. به این علت بود که تشویق به تحقیق در مورد کرونا شدم و مقایسه قبل کرونا و دوران کرونا قبل تعمق بود کرونا خیلی چیزها را بی ارزش کرد مثل حضور در اجتماعاتی که خیلی از افراد دوست داشتن حضور داشته باشن ولی با وجود کرونا بهانه‌های باور نکردنی می‌آوردن که در جمع حضور پیدا نکنند.

مرور بر ادبیات

آگاهی نسبت به نقش محوری استراتژی منابع انسانی در جوامع و سازمانهای فراصنعتی، ادبیات و عملکرد مدیریت نفوذ کرده است به طوری که نه تنها منابع انسانی بلکه اقداماتی هم که برای مدیریت آن نیز صورت می‌پذیرند، برای موفقیت بسیاری از مؤسسات بخش دولتی به مسائلی محوری تبدیل شده‌اند اپل بام و دیگران، (۱۳۷۹). امروزه، مدیریت در سده بیست و یکم و با ورود به عصر تغییرات فزاینده با سه چالش بطور همزمان روبرو است (استونر، ۱۳۷۹)

- نیاز به داشتن چشم اندازی برای آینده و سود جستن از شرایط و موقعیت‌های در حال تغییر

- رعایت اصول اخلاقی در روابط انسانی میان اعضای سازمان و کل جامعه؛
- چگونگی اعمال واکنش مناسب در برابر ناهمگونی فرهنگی که بطور روزافزونی در حال گسترش است. ماری پار کر فالت مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران می داند. به این ترتیب، بعد انسانی مدیریت چه با رویکرد انسان به عنوان منبع تولید و چه با رویکرد انسان به عنوان عامل تولید خود نمایی می کند. مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاستها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد بویژه کارمندیابی، آموزش کارکنان ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم برای کارکنان شرکت (دسلر، ۱۳۸۱).

استوری معتقد است که لازم است بین جنبه های سخت و نرم مدیریت منابع انسانی تفاوت قائل شد. جنبه سخت مدیریت منابع انسانی با فلسفه مبتنی بر کسب و کار و سنت سرمایه داری سازگار است و منابع انسانی را بعنوان کالا تلقی می کند که باید آنرا جوری مدیریت نمود که بتوان از آن ارزش افزوده بدست آورد و از این طریق مزیت رقابتی برای شرکت ایجاد کرد. در مقابل جنبه نرم که از مفاهیمی چون مکتب روابط انسانی، تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری نشأت می گیرد به کارکنان به عنوان دارائی های با ارزش نگاه می کند که مهارتها، تعهد و سازگاری آنها منبع مزیت رقابتی برای شرکت می باشد

اهمیت استراتژیک منابع انسانی، از تغییرات قابل توجه حادث در نظام های تولید کالا و خدمات ناشی شده است. در جوامع فراصنعتی ارتباط بین افراد و بهره وری، تغییر یافته است. در این نظام ها دیگر بهره وری به معنای ساخت کالا نبوده و نیروی انسانی صرفا از نظر عملیاتی منبعی مهم به شمار می آید بلکه به عنوان دروندادی اساسی مسئولیت تولید هوشیارانه، پیچیده و خدمات دانش بر را بر عهده دارد. آرمسترانگ معتقد است مدیریت منابع انسانی عبارتست از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت، یعنی جایی که کارکنانی کار می کنند و بطور مجزا در کنار هم در وصول به اهدافش کمک می کنند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). اندیشمندان مدیریت، صاحب نظران و نویسندگان منابع انسانی پیرامون مدیریت امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و نیز موضوع جدید تر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، طی یک قرن اخیر به تفصیل سخن گفته و پژوهش های بسیاری انجام داده اند. مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان از قدمتی به دیرینگی زندگی اجتماعی انسان برخوردار بوده و طی قرون و اعصار متمادی تکامل یافته است

با هم نقش منابع انسانی را در این شرایط بحرانی مرور می کنیم:

۱. حفظ اعتماد (ایجاد اعتماد)

در این شرایط تعامل عاملان واحد منابع انسانی می بایست با کارکنان بیشتر شود. از طرفی کارکنان نیاز به حمایت بیشتری دارند و از طرف دیگر باید اطمینان پیدا کنند که شرکت تمام تلاش خود را به کار گرفته تا از این شرایط سخت عبور کند. و تمام پروتکل های بهداشتی را رعایت کرد و قبل از رساندن تولید و خدمات بیشتر سلامت کارکنان مهم می باشد. مدیریت منابع انسانی همواره مسئول سازگاری، شفافیت و انصاف در ارتباطات کلان کارکنان

در بحران است. در بحران معمولاً حلوا (خبرهای خوب) پخش نمی کنند! اما منابع انسانی باید حامی کارکنان باشد و این پیام را با ترسیم چشم انداز شفاف آینده به آنها منتقل کند.

۲. اعلان عمومی موفقیت های شرکت

هر چند که شرایط سخت است ولی اگر شرکت در این شرایط همچنان دارد رو به جلو حرکت می کند، می بایست آن را به گوش همه کارکنان برساند تا نسبت به آینده امیدوار باشند. یعنی استفاده مناسب از تابلوهای اعلانات روحیه روانی را در این شرایط بحرانی به فضای کاری تزریق کنیم

۳. جذب نیرو

جذب اولین فرآیند منابع انسانی است که دستخوش تغییر در بحران می شود. فرصت های شغلی از بین می رود و مدیریت منابع انسانی باید یک استراتژی جدید جذب در پیش بگیرد. سازمان می تواند مهارت ها و شایستگی های جدید را در نظر بگیرد و واجدین آنها را جذب نماید تا موقعیت سازمان در بازار مستحکم شود. شاید بهتر باشد به جای جذب نیروهای جدید بسته های پاداش و یا ساعت های اضافه کاری برای واحدهای پر مشغله در نظر گرفت. چون به احتمال قوی هزینه جذب و آموزش نیروی جدید بیشتر خواهد بود. تشویق نیروها باعث شادی نیروها و جذب آنها برای تلاش بیشتر برای موفقیت شرکت می شود و احتمال جذب نیرو غیر کارآمد در مواقع بحرانی زیاد است

۴. جبران خدمت

مدیریت منابع انسانی می تواند بسته جبران خدمت را به گونه ای ارائه دهد که صرفه جویانه تر باشد و کارکنان را وادار کند که فعال تر عمل کنند. امکان افزایش و حتی حفظ سطح پرداخت ها در شرایط رکود بسیار سخت است. لذا اتصال افزایش پرداخت به حفظ یا افزایش تولید/خدمت ضروری به نظر می رسد. طرح های رفاهی شادی بخش باید به گونه ای طراحی شود که کمترین هزینه ها را در عین کارایی به شرکت تحمیل کند.

۵. مدیریت عملکرد

شاید سخت باشد ولی مدیریت عملکرد بر مبنای توزیع اجباری (طرحی که جک ولش در جی ام اجرا کرد)، ضروری است. در این شرایط درصد کم ولی با عملکرد پایین از شرکت جدا می شوند تا بقای شرکت و صدها نفر دیگر به خطر نیفتد. ولی باید مراقب بود که معیارها شفاف باشد.

۶. آموزش

معمولاً آموزش در بحران به فراموشی سپرده می شود چرا که سریعترین راه کاهش هزینه حذف آموزش ها است. آموزش ها می تواند بر دوره های تخصصی تر و نیز دوره های آموزشی داخلی متمرکز شود. استفاده از افراد مجرب داخلی و انتقال تجربیات باید جایگزین آموزش های پر هزینه شود. به مدرسان داخلی مشوق های جبران خدمت پیشنهاد شود تا انتقال دانش برایشان جذاب تر شود. در کل باید رویکرد "اعتمادسازی بعلاوه کنترل هزینه ها" در عین اثربخشی اقدامات، می بایست در روح تمام فرایندهای منابع انسانی دمیده شود.

نیروی انسانی یکی از مهمترین سرمایه‌های سازمانی محسوب می‌شوند که نقش کلیدی در پیشرفت یا عدم پیشرفت سازمان ایفا می‌کند. اما سوال مهمی که مطرح می‌شود این است که در زمان مواجهه با رکود اقتصادی به عنوان بحران سازمانی، چگونه باید با نیروی انسانی، برخورد کرد؟

شواهد روزافزونی وجود دارد که نشان می‌دهد، رهبران و مدیران در هنگام مواجهه با بحران سازمانی هر آنچه را درباره مدیریت منابع انسانی یاد گرفته‌اند، به دست فراموشی می‌سپارند. این واقعا تعجب آور است؛ زیرا آنها باید برای ایجاد انگیزه در کارمندان و دریافت بهترین عملکرد از آنها، باید دقیقا عکس این روش را پیاده‌سازی کنند.

توسعه استراتژی‌های مشخص به منظور مدیریت افراد در زمان بحران سازمانی برای بقای شرکت‌ها و پیشرفت بلند مدت آنها امری بسیار ضروری است. بیشتر سازمان از مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری و متعهد نگه‌داشتن آنها به سازمان چشم‌پوشی می‌کنند، که این نوع روش برخورد و بی‌توجهی به کارمندان، باعث از بین رفتن تعهد کارمندان، کاهش انگیزه در آنها، از بین رفتن اعتماد آنها به سازمان و در نهایت منجر به ترک سازمان خواهد شد.

بحران

بحران پیشامدی است که به صورت ناگهانی و گاهی فزاینده رخ می‌دهد و به وضعیتی خطرناک و ناپایدار برای فرد، گروه یا جامعه می‌انجامد. بحران باعث به وجود آمدن شرایطی می‌شود که برای برطرف کردن آن، نیاز به اقدامات اساسی و فوق‌العاده است. بحران‌ها بر حسب نوع و شدت متفاوتند. بحران یک فشارزایی بزرگ و ویژه است که باعث در هم شکسته شدن انگاره‌های متعارف و واکنش‌های گسترده می‌شود و آسیب‌ها، تهدیدها، خطرها و نیازهای تازه‌ای به وجود می‌آورد.

واژه‌ی چینی معادل بحران، تصویر بهتری از مؤلفه‌های سازنده آن را نشان می‌دهد. واژه‌ی بحران در زبان چینی، از همان حروفی تشکیل شده است که «خطر» و «فرصت» را شکل داده‌اند. بحران همانطور که نشانگر یک مانع، آسیب، ضایعه یا تهدید است؛ نشانگر فرصت برای رشد یا افول نیز می‌باشد

انواع بحران

تنوع در پدیده‌هایی که بحران خوانده می‌شوند، هنوز کمتر از تنوع‌هایی است که از این واژه ارائه شده‌اند. بعضی از دسته‌بندی‌های بحران‌ها به صورت زیر است:

بحران شخصی، بحران اجتماعی، بحران اقتصادی، بحران سیاسی، بحران بین‌المللی، بحران زیست‌محیطی

نقش منابع انسانی را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد:

• سلامت کارکنان و مراقبت از آنها در برابر ویروس کرونا

• تداوم عملیات کسب‌وکار و مراقبت از روند انجام کار

• مدیریت بحران اقتصادی و جلوگیری از تأثیرات منفی اقتصادی این بحران بر سازمان در ادامه به اقدامات مربوط

به هر یک از این دسته‌ها می‌پردازیم.

طبقه‌بندی بحران از دیدگاه «پارسونز»

پارسونز سه نوع بحران سازمانی را بیان می‌کند که عبارتند از:

۱. بحرانهای فوری: این بحرانها دارای هیچگونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و یکباره اتفاق می افتند طوری که سازمان ها فرصتی برای برنامه ریزی برای مقابله با آن را ندارند.
۲. بحرانهایی که به صورت تدریجی ظاهر می شوند: این نوع از بحران ها به آهستگی ایجاد می شوند و می توان آنها را از طریق اقدامات سازمانی متوقف کرد یا جلوی پیشرفت آنها را گرفت.
۳. بحرانهای ادامه دار یا ممتد: این بحرانها معمولاً مدت ها به طول می انجامند. استراتژی های مواجهه شدن با این بحرانها در موقعیتهای مختلف، بستگی به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان بزرگ بودن بحران خواهد داشت.

مراحل مقابله و کنترل بحران:

۱. پیش بینی پدیده ناگوار
۲. تنظیم برنامه اقتضائی
۳. تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش آنها
۴. اجرا به صورت آزمایشی با تمرین عملی

اولویت های مدیریت منابع انسانی باید با استفاده از یک ابزار ساده برای گزینش فرآیند ها و خط مشی هایی که باید ادامه یابند ارزیابی شود. بهترین ابزار، استفاده از یک مختصات چهارخانه ای ساده است که فرآیندها را بر اساس هزینه ها و تاثیر آن بر سازمان تقسیم بندی و تفکیک می کند.

بحران شناسی بخش مهمی از فرایند مدیریت بحران و پژوهش های مربوط به آن را تشکیل می دهد. شناخت هر چه دقیق تر بحران، هم چون هر حوزه ی مدیریتی دیگری، به کنترل و هدایت هرچه مؤثرتر آن کمک کرده و مدیران بحران می توانند با تفکیک تفصیلی مسئله پیش رو، آن را مدیریت پذیر گردانند.

سازمان باید در هزینه ها صرفه جویی کند. این کار مستلزم آن است که مدیریت منابع انسانی منابع اضافی بالقوه و مستعد را برای صرفه جویی و شروع کردن یک دوران رشد نوین معرفی کند. مدیریت منابع انسانی باید چشم انداز و استراتژی نوین منابع انسانی را برای دورانی که درپیش است ارائه دهد به گونه ای که با کاهش هزینه، راه بنیان نهادن یک سازمان قوی تر در جنگ با بحران اقتصادی و اجتماعی هموار شود.

تاثیر بحران اقتصادی بر فرآیند های منابع انسانی

بحران اقتصادی فرآیند های مختلف منابع انسانی را تحت تاثیر قرار می دهد. در این میان برخی فرآیند های منابع انسانی بسیار شدیدتر تاثیر می پذیرند و برخی از تاثیر بحران مصون می مانند. مدیریت منابع انسانی باید خیلی سریع عکس العمل نشان دهد و به کارکنانی که بیشترین تاثیر را پذیرفته اند کمک نماید تا سطح رضایت آنها حفظ شود. مدیریت منابع انسانی باید وجود بحران را به فرصتی برای تغییر تبدیل کند و ایده های جدیدی روی میز بگذارد. بحران اقتصادی مغتنم ترین زمان برای طراحی رویکرد نوین سازمان است به سرمایه های انسانی خود.

در بحران ویروس کرونا، بخش منابع انسانی چه نقشی می‌تواند بازی کند؟ اکنون تمام جهان دچار بحران بی‌سابقه‌ای است که شیوع ویروس کرونا در تمامی قاره‌ها آن را به وجود آورده است. این بحران نه تنها دولت‌ها و ارگان‌های پزشکی را درگیر کرده است، بر سازمان‌ها در همه بخش‌ها و صنایع نیز سایه افکنده است.

سازمان‌ها چگونه می‌توانند در این دوران هم کارکنان خود را حفظ کنند و هم کسب‌وکار خود را نجات دهد؟ نقش بخش منابع انسانی برای پشتیبانی از سازمان‌ها در این دوران دشوار چیست؟ برای پاسخ به این پرسش‌ها در اینجا به‌طور خلاصه چندین اقدام را می‌آوریم که سازمان‌ها و بخش‌های منابع انسانی می‌توانند انجام دهند تا از کارکنان خود مراقبت کنند و تأثیر این بحران را بر جریان کار به حداقل برسانند.

نقش منابع انسانی را می‌توان در سه دسته طبقه‌بندی کرد:

- سلامت کارکنان و مراقبت از آنها در برابر ویروس کرونا
- تداوم عملیات کسب‌وکار و مراقبت از روند انجام کار
- مدیریت بحران اقتصادی و جلوگیری از تأثیرات منفی اقتصادی این بحران بر سازمان

سلامت و مراقبت از کارکنان

کارکنان در پنج یا شش روز از هفته بیشتر از شش ساعت از وقت خود را در محیط کار می‌گذرانند و با ده‌ها و گاهی صدها فرد در تعامل هستند. این امر باعث می‌شود پیش‌بینی اقدامات لازم در محیط‌های کاری برای حفظ جان کارکنان، مشتریان و جامعه ضروری باشد. چندین اقدام مختلف وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند انجام دهند تا امکان شیوع ویروس کرونا را در محل کار کاهش دهند. این اقدامات را به سه دسته تقسیم می‌کنیم:

1. مراقبت‌های سطح اول

- ایجاد آگاهی درباره علائم ویروس کرونا با استفاده از مجاری اطلاعاتی اینترنتی
- از کارکنان بخواهید اگر هر یک از علائم سرماخوردگی را دارند، بر سر کار حاضر نشوند و به درمانگاه بروند.
- از کارکنانی که با افرادی که علائم سرماخوردگی دارند در رابطه مستقیم هستند، بخواهید که بر سر کار حاضر نشوند تا اینکه عدم ابتلای فرد مورد نظر به ویروس کرونا اثبات شود.
- ایجاد آگاهی درباره مراقبت‌ها و پیشگیری‌های بهداشتی که هر یک از کارمندان هنگام استفاده از تجهیزات سازمانی باید رعایت کند.

• کارکنان خط مقدم و کسانی که با مشتریان سروکار دارند، باید از ماسک، دستکش و محافظ چشم مخصوص استفاده کنند.

• فضاهای کاری که چندین کارمند در آن کار می‌کنند باید در پایان شیفت یا در پایان کار هر کارمند ضدعفونی شوند.

• قرار دادن مایع‌های بهداشتی و ضدعفونی در کنار ماشین‌های خودپرداز و دستگاه‌های بانکی

2. مراقبت‌های سطح دوم

• جایگزین کردن ابزارهایی که در آنها به تماس دست احتیاج است با ابزارهایی که به این تماس نیاز نیست، مانند دستگاه ثبت اثر انگشت

• توزیع جرم‌کش‌ها و مایع ضدعفونی‌کننده در سرتاسر سازمان

• اتاق‌های سیگار نقاط بسیار حساسی هستند. میزان دسترسی و تعداد افرادی که اجازه دارند به این اتاق‌ها وارد شوند باید کنترل شود و هنگام دفع زباله این محیط‌ها باید اقدامات پیشگیرانه لازم انجام شود.

• از ظروف یک‌بار مصرف استفاده شود، مانند لیوان، قاشق و چنگال، بشقاب.

• کارکنان را تشویق کنید که آب زیاد بنوشند.

• سفرهای کاری را تا حداکثر میزان ممکن کاهش دهید.

• از کارکنان بخواهید مکمل ویتامین C مصرف کنند.

3. مراقبت‌های سطح سوم

• مصرف کاغذ را کاهش دهید و از روش‌های انتقال اطلاعات اینترنتی و ایمیل استفاده کنید.

• جلسات را تا جایی که ممکن است لغو کنید و آنها را با ویدیو کنفرانس و تلفن زدن را جایگزین کنید.

• برنامه‌های آموزشی کلاس‌محور را کاهش دهید و آنها را با راه‌حل‌های یادگیری الکترونیکی جایگزین کنید.

• غذاهای باز در رستوران را حذف کنید و غذاهای بسته‌بندی‌شده بین کارکنان توزیع کنید.

• وسایل نقل و انتقال سازمان را بعد از هر سفر ضدعفونی کنید و از کارکنان بخواهید بهداشت فردی را رعایت کنند.

• در سرتاسر سازمان انرژی مثبت را گسترش دهید.

• اگر سازمان شما خدمات مهد کودک و سالن ورزشی ارائه می‌دهد، این خدمات را موقتاً لغو کنید.

تداوم عملیات کسب‌وکار

دومین حوزه‌ای که سازمان‌ها و بخش منابع انسانی هنگام مواجهه با شیوع ویروس کرونا باید به آن توجه کنند، تداوم کسب‌وکار است و اینکه چگونه باید در این شرایط به کار ادامه داد. همه بازارها در سراسر جهان از ضرر اقتصادی شیوع ویروس کرونا متأثر شده‌اند، اما میزان شدت این تأثیر بسته به کشور و میزان شروع این ویروس در آن متفاوت است. همچنین بسته به طبیعت کسب‌وکار سازمان‌ها و اینکه تا چه حد به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با بازار چین در ارتباط بوده‌اند، میزان تأثیرپذیری آنها متفاوت است.

در این شرایط، بخش منابع انسانی چه اقداماتی می‌تواند انجام دهد تا به سازمان کمک کند به کار ادامه دهد؟

1. دور کاری

در چنین شرایطی هماهنگی برای دورکاری یکی از بهترین و متداول‌ترین راه‌حل‌ها است. به کارکنان خود اجازه دهید در صورت امکان از خانه کار کنند.

این روش برای مشاغل مفید است که:

• نیاز به تعامل رو در رو ندارند.

- هیچ عامل فیزیکی در انجام کار تأثیرگذار نیست که نیاز به حضور فرد داشته باشند.
 - می‌توان کارها را از طریق تلفن، اینترنت یا پیک انجام داد.
2. مرخصی بدهید

اگر کسب‌وکار شما شاهد رکود است، زمان خوبی است که به کارکنان خود مرخصی بدهید. این اقدام باعث کاهش خطر شیوع ویروس می‌شود و میزان مرخصی‌ها در سازمان شما را متعادل می‌کند.

3. راه‌حل‌های مبتنی بر وب

کاهش تعاملات رو در رو با استفاده از راه‌حل‌های الکترونیک مانند کنفرانس‌های الکترونیکی یا آموزش الکترونیکی البته این راه کارها فقط برای کسب و کار سازمانی هست. اگر کارگر روزمزدی باشند که معاش‌شان به کار روزانه بستگی داشته باشد یا دست‌فروشی باشند که برای کسب درآمد در آخر سال برنامه‌ریزی کرده‌است، نمی‌توانید توصیه به ماندن در خانه را جدی بگیرید.

مدیریت هزینه کارکنان

اگر سازمان شاهد رکود است یا در ماه‌های پیش رو انتظار دارید که با رکود مواجه شوید، چندین اقدام ممکن را می‌توان برای کاهش هزینه کارکنان انجام داد تا بهتر بتوان این موقعیت را مدیریت کرد. این اقدامات شامل چندین روش ساده کاهش هزینه هستند که هرچه جلوتر بروید، پیشنهادها به حذف هزینه‌های جدی‌تر منجر خواهند شد.

• توقف استخدام کارکنان جدید

اگر استخدام کردن ضرورتی ندارد، در حال حاضر آن را متوقف کنید.

• مدیریت سود

دورنمای فعلی سود خود را بررسی کنید. سرمایه‌گذاری در کارهای غیر سودآور را متوقف کنید، مانند بلیط هواپیما، حق عضویت‌ها و دادن کمک‌های مالی جدید.

• مدیریت مستمری‌ها

• میزان مستمری‌هایی را که سازمان اکنون پرداخت می‌کند بررسی و حوزه‌هایی را شناسایی کنید که در آن امکان پس‌انداز و کاهش هزینه‌ها وجود دارد. مثلاً در مواردی که افراد از خانه کار می‌کنند، می‌توان مستمری رفت و آمد را تا زمانی که شرایط به حالت عادی برگردد حذف کرد.

• ترفیع‌ها و افزایش حقوق

افزایش حقوق و ترفیع‌ها را در جایی که ممکن است، فعلاً به حالت تعلیق درآورید.

• کاهش دستمزدها

دستمزدها را کاهش دهید

• تعدیل نیرو

در صورتی که شرایط بحرانی برای طولانی‌مدت ادامه پیدا کرد، نیروها را تعدیل کنید.

دولت‌ها باید در چنین شرایط دشواری از سازمان‌ها حمایت کنند، به‌ویژه از سازمان‌هایی که به‌طور مستقیم از بحران شیوع ویروس کرونا صدمه دیده‌اند. یکی از روش‌های کمک می‌تواند حذف فرایند کسر حق بیمه باشد. دولت‌ها می‌توانند در این شرایط اقتصادی، شرکت‌ها و کارکنان آنها را از طریق حذف فرایند کسر ماهانه حق بیمه نجات دهند.

اقدامات ابتکاری مدیریت منابع انسانی در بحران

به محض آن که بحران در سازمان تشخیص داده شد مدیریت منابع انسانی باید چند اقدام ابتکاری انجام دهد. این اقدامات باید متمرکز بر تجزیه و تحلیل موقعیت جاری و آزاد سازی پتانسیل برای رشد آینده باشد. اقدامات مدیریت منابع انسانی در بحران تنها در زمینه حذف یا کاهش هزینه‌ها نیست بلکه می‌تواند بر چند حوزه متمرکز باشد:

- تعریف و تشکیل گرو‌های کلیدی سازمان
- توجه و تمرکز بر کارایی فرآیندها
- ارائه صادقانه اطلاعات به کارکنان
- ارائه مشاوره مدیریتی

اقدامات مدیریت منابع انسانی در بحران باید بخوبی متوازن باشد. حذف یا کاهش هزینه‌ها به فعالیت‌های کاهش هزینه پرسنلی سازمان برمی‌گردد؛ که معمولاً سرعت نیز عمل می‌شود اما اقدامات ابتکاری باید بر آینده متمرکز باشد.

جذب و استخدام

جذب از تاثیر پذیرترین فرآیندهای منابع انسانی در بحران است. شرکت‌ها موقعیت‌های شغلی خالی را اعلام نمی‌کنند، تعداد متقاضیان شغل بسرعت افزایش می‌یابد و سازمان باید با ظرافت موضوع جذب را مدیریت کند. سازمان باید از این فرصت برای تمرکز بر توسعه و بازطراحی فرآیندهای جذب استفاده کند. در بیشتر مواقع، بحران‌های اقتصادی کوتاه مدت است بنابراین باید تصویر بزرگتر برای رشد بلند مدت را از نظر دور نداشت و بر اعصاب مسلط بود. البته به هنگام بحران باید افراد مناسب جذب شوند و فرآیند جذب باید کاملاً سخت‌گیرانه و موثکافانه باشد.

اخراج

گفته شده است که کارکنان بهترین سرمایه سازمان هستند و اقدامات مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند بر انهدام کامل سرمایه‌های انسانی متمرکز باشد! لازم است کارکنانی که باید کنار گذاشته شوند بدقت و ظرافت انتخاب شوند و بقیه کارکنان نسبت به آینده سازمان مطمئن باشند. سازمان باید آینده را برای کارکنان کلیدی، پتانسیل بالا و مدیران تضمین کند. اگر کارکنان در چنین بحرانی کنار گذاشته شوند (اخراج)، نه تنها هزینه‌ای تحمیل می‌شود بلکه شما مجبورید وقتی اوضاع خوب شد کسی را برای این که جای آنها را پر کند بگمارید. این در دراز مدت هزینه بیشتری را بر سازمان بار می‌کند.

کاهش فروش و سود در هنگامه بحران، مدیریت را به سمت اخراج کارکنان، مخصوصاً کارکنان با عملکرد ضعیف، سوق می‌دهد. گرچه در بسیاری موارد این کار ضروری است اما باید توجه داشت که غالباً نتایج ناخواسته و نامطلوبی

از این کار پدید می آید. این امر در قالب افت بهره وری ناشی از اخراج ظاهر می شود زیرا سایر کارکنان ناگهان احساس امنیت کمتری در کار و شغل خود می کنند. تاثیر دیگر، تخریب امر اخلاقی است زیرا آنها که اخراج می شوند دوست و همکاری دارند که در سازمان باقی می مانند. بهترین کار برای انجام، رصد کردن تاثیر این جنبه هاست که می تواند منجر به بازنگهداشتن کانالهای ارتباطی میان مدیریت، منابع انسانی و کارکنان باشد. آنها باید بتوانند سوال بپرسند و پاسخ صحیح و شفاف بگیرند. این کار در دراز مدت به درک بهتری در میان قسمتهای مختلف سازمان می انجامد و برای بقای بلند مدت ضروری و حیاتی است.

در هر صورت باید برای بدترین حالت ها برنامه ریزی کرد. باید بدانید که اگر به کاهش نیرو نیاز افتاد چه می کنید. بسته پیشنهادی شما چیست. این تصمیم ها را قبل از آنکه نیازی رخ نماید انجام دهید (گرچه شاید هیچگاه عملاً نیاز به اجرای آن پیش نیاید) اما شما را قادر می سازد که آماده برخورد با آن باشید.

آموزش و توسعه

آموزش کارکنان در بحران نیز باید ادامه یابد. پژوهشها نشان می دهد که شرکت هایی که آموزش خود را در زمانه بحران ادامه می دهند عملکرد بهتری دارند. لازم نیست کلاس های گران قیمت آموزش وجود داشته باشد. بسیاری گزینه های کم هزینه موثر وجود دارد. می توان کتاب یا سری کتاب هایی خرید، کلاسهای مجازی یا آموزش الکترونیکی ترتیب داد یا کارکنان را تشویق کرد که در خارج از دایره فعالیت های معمول خود در کار یا پروژه ای دخیل شوند.

نباید آینده را قربانی حال کرد. غالباً در چنین زمانه هایی بودجه آموزش در معرض خطر قرار می گیرد یا قطع می شود با این توجیه که آموزش خروجی سریع ندارد؛ گرچه شرکت هایی که از این خط مشی پیروی می کنند ناگاه خود را در مواجهه با موقعیت پس از بحران، ناامن می بینند. باید بودجه آموزش را برای نگهداشت مهارت های کلیدی کارکنان و آماده سازی محیط یادگیری آنها برای مواجهه با نیازهای آتی کسب و کار عاقلانه گسترش داد.

مدیریت استعداد

به هنگام رشد اقتصادی، مدیریت استعداد بخوبی کار می کند. در بحران اما، مدیریت استعداد تحت فشار شدیدی از سوی مدیریت صف و مدیریت ارشد قرار می گیرد. مدیریت منابع انسانی باید قادر باشد همه استعداد ها را در سراسر سازمان به حرکت وادارد و طرح مناسبی برای استفاده از استعدادها ی برتر ارائه دهد تا سازمان فرصت جدیدی برای برنده شدن در جنگ با بحران داشته باشند. البته مدیران صف دوست دارند استعدادها را در واحدهای خود نگه دارند تا عملیات روزمره آنها به طور دقیق انجام شود. مدیریت منابع انسانی باید طرحی را بیابد برای اینکه به استعدادها ی برتر اجازه دهد از واحدهای خود رها شوند و در عین حال رضایت مدیریت صف نیز فراهم شود.

هنگامی که سازمان نیازمند آن است که تمام ظرفیت های خود را حرکت دهد تا راه حل های خلاقانه و نوین برای مقابله با بحران ارائه دهد می تواند به استعدادها به عنوان بهترین سرمایه خود تکیه کند. مدیریت استعداد تحت فشار شدید در بحران است. هر مدیری کوشش می کند منابع خود را در واحد خود محافظت کند و مدیریت منابع انسانی باید در منابع سازمان تعادل برقرار سازد. مدیریت منابع انسانی باید از سوی مدیریت ارشد اختیار داشته باشد تا گروه

مشخصی از کارکنان را از واحد جاری خود جدا کند تا راههای موفقیت آمیز جدید و رو به آینده را پیدا کنند. استعدادها باید تیم های جدیدی تشکیل دهند، سریعتر با همکاری هم یاد بگیرند و بتوانند سریعتر تصمیم گیری کنند. مدیریت استعداد در بحران عبارت است از ارزیابی سریع استعدادهای برتر سازمان و مشارکت دادن آنها در وظایف خاص از سوی مدیریت ارشد. نقش مدیریت صف باید به حداقل برسد به گونه ای که امکان ترجیح کار و وظیفه خود بر وظایف استراتژیک مدیریت ارشد برای آنها فراهم نشود.

معمولا مدیریت استعداد به عنوان فعالیت بلند مدت واحد منابع انسانی محسوب می شود. بحران سبب می شود فعالیت مدیریت استعداد سریعتر شود. به هر روی باید اطمینان حاصل کنید که برنده جنگ استعدادها هستید. باید مطمئن شوید که آیا فرآیند جذب شما از لحاظ هزینه موثر است و آیا به جذب بهترین افراد برای بهترین مشاغل منجر می شود؟

ارتباطات

مدیریت منابع انسانی باید الویت های منابع انسانی را در بحران اقتصادی به حساس ترین شکل تنظیم کند به گونه ای که کارکنان بیشتر احساس امنیت و پایداری کنند و بتوانند به سازمان اعتماد کنند و در نبرد با بحران اقتصادی به کمک سازمان بشتابند. مدیریت منابع انسانی باید نقش کارکنان وفادار را تداوم بخشد و حفظ کند و این باید در تصمیم گیریهایش نمود داشته باشد. بحران اقتصادی مستمسکی برای تغییر و حذف هر چیز و به هر قیمت نیست؛ فرهنگ سازمان نباید با تغییر الویت های مدیریت منابع انسانی در طی بحران اقتصادی لطمه ببیند. ارتباطات در بحران باید مورد توجه قرار گیرد و به گونه ای عمل کند که همه کارکنان حجم یکسانی از اطلاعات دریافت نکنند. سازمان نمی تواند جزییات موقعیت کسب و کار را در اختیار همه کارکنان قرار دهد، اما برخی گروههای کارکنان باید بیشتر بدانند تا احساس راحتی تر و ایمن تری داشته باشند. کارکنان کلیدی باید اطلاعات بیشتری از سازمان دریافت کنند تا امنیت و ارزش خود را برای سازمان حس کنند؛ به عنوان مثال کارکنان فروش باید اطلاعات جزئی و متفاوتی از کارکنان تولید داشته باشد.

سازمان باید سطح انگیزش را بالا ببرد؛ داشتن ارتباطات صادقانه یکی از بهترین ابزار انگیزشی است. مدیریت منابع انسانی باید اطمینان حاصل کند که کارکنان انگیزه خود را از دست نداده اند و از طریق حجم پیامها و جزئیاتی که فراهم می شود امید خود را از دست نداده اند. مدیریت منابع انسانی باید از طریق کانالهای ارتباطی به تشریح موقعیت سازمان در بازار، چشم انداز اقتصادی مرحله بعد و نیز محصولات و خدمات استراتژیک که راهبر رشد در عصر بعد از بحران است بپردازد. کارکنان باید در مورد این عناوین و سرفصل ها بدانند تا خود را بتوانند آماده کنند.

مدیریت منابع انسانی باید بر ارتباطات صادقانه در مقطع بحران تمرکز کند. مدیریت منابع انسانی باید در مورد حقوق، پاداش و تعداد کارکنان سازمان در آینده، صادقانه و شفاف، کارکنان را مطلع سازد که آنها بتوانند خود را آماده سازند. کارکنان بهترین سرمایه سازمان هستند. در هنگام بحران، کارکنان باید از آینده خود آسوده خاطر باشند و سازمان طرح شفافی به آنها ارائه دهد.

مدیریت منابع انسانی، به عنوان حامی کارکنان و عامل تغییر، مسئول کارکنان است. مدیریت منابع انسانی باید در همه طرحهای ارتباطی، ارتباطات به سمت کارکنان را فراموش نکند. بحران اقتصادی وحشتی را در سازمان می افکند. کارکنان از بحران احساس خطر می کنند. مدیریت ارشد باید همه کارکنان را صادقانه درباره چشم انداز سازمان آگاه کند. شایعات در باره بحران و اخراج بسرعت در سازمان گسترش می یابد و مدیریت منابع انسانی باید هیجان بین کارکنان را پایش کند. شایعات خطرناک ترین عامل در بقای موفقیت آمیز در بحران است. وقتی کارکنان درباره بحران صحبت می کنند کارکنان کلیدی و استعداد های برجسته اگر احساس کنند سازمان آینده ای ندارد طی چند هفته سازمان را ترک می کنند. مدیریت منابع انسانی باید حامی واقعی کارکنان در بحران باشد.

درباره مشکلات زمانه با کارکنان صادق باشید. بگذارید بدانند چکار می کنید تا تصویر حقیقی مالی را درک کنند. اگر کسب و کار سقوط کند هیچ برنامه ای وجود نخواهد داشت. گفت و گوی صمیمانه و صادقانه با کارکنان به کاهش شایعات در محیط کار کم می کند. مواظب صحبت هایتان باشید. تا آنجا که می توانید بازخور مثبت به کارکنان بدهید. وقتی کاری خوب انجام شود تقدیر کنید و به انگیزه های غیر پولی بهای بیشتری دهید. این کاتفاوت بزرگی در انگیزش کارکنان ایجاد می کند. از آنها بخواهید تمام تلاش خود را به کار گیرند. اگر همه استعداد های خود را بکار نمی گیرند، یک ارزیابی عملکرد مناسب می تواند مفید باشد. با کارکنان ملاقات منظم داشته باشید، اهداف را تنظیم کنید، عملکرد را ارزیابی و مستقیم و غیر مستقیم سراغ مشکلات بروید. ببینید آیا فرآیند های موثر و منظم دارید. عملکرد ضعیف، بودجه و پول شما را می خورد، اخلاق را کم اثر می سازد و ارزش سایر کارکنان را هدر می دهد؛ پس باید بخوبی به مدیریت عملکرد پرداخت.

نتیجه تحقیق

با توجه نداشتن اطلاعات دقیق و مورد اطمینان به پاسخ های افراد چون اکثر افراد ادعا کرده اند در مراکز عمومی حاضر نشدن و به مسافرت نرفته اند ولی در بین صحبت های آنها یک بی اعتمادی نسبت به افرادی که توصیه های بهداشتی را ارایه می دهند بود و اکثر افراد نسبت به توصیه های و صحبت های رسانه بی اعتماد هستند شاید بهتر بود یک از کلید واژه های این تحقیق ایجاد اعتماد در جامعه بود بهتر می شد اما این تحقیق در رابطه با مدیریت منابع انسانی بود درسته منابع انسانی سازمان ها یا کسب وکارها زیر مجموعه ی از یک جامعه می باشند اما این تحقیق را باید یک جامعه شناس یا روانشناس که تخصص در رابطه روش های اعتماد سازی در جامعه می باشد بپردازد. نظرسنجی ها و تحقیقات میدانی که بدست آمده نشان می دهد که گروهی مسأله را جدی نگرفته اند و این بخش را می توان به ضعف اعتماد که در جامعه عمیق است و ضعف اطلاع رسانی و فقدان مرجعیت رسانه ای مرتبط دانست. اقتدار به چالش کشیده شده دولت و حکومت هم در این مسأله آشکار است. گروهی هم رفتار عقلانیت فردی را نشان داده اند. اگر به ظرفیت نظام اجتماعی و سیاسی برای کنترل بیماری اعتماد نداشته باشید و از طرف دیگر تصور می کنند که برای مثال ویلایی در منطقه ای با تراکم جمعیتی کم دارند باید برای تمدد اعصاب و دوری از انرژی منفی به انجا سفر کنند و ارتباطات اجتماعی و زنجیره انتقال ویروس در امان می مانند، راهی سفر شده اند.

- اعتمادسازی در جامعه و اعتماد به سازمان ها هم انتقال پیدا می کند.
- الگوی تاثیر گذار در جامعه (در یک بحران نیاز به مدیر نیست، نیاز به یک رهبر هست که افراد جامعه با جان و دل آن الگو را قبول داشته باشن و از آن پیروی کنند.)
- فرهنگ اجتماعی و اقتصادی (در این دوران خیلی از سایت ها با روش های مختلف فروش و مارکتینگ جنس های بی کیفیت خارجی خود را به فروش رساندن)
- ایجاد رفتار اجتماعی در جامعه و رفتار سازمانی در سازمان

References

1. www.hradvice.com: HRM priorities and recession; 2009.
2. www.articlebase.com: HR beating recession; 2009.
3. www.thehindubusinessline.com: why HR should embrace recession; 2009.
4. www.challengemanager.co.uk: top ten HR recession busters; 2009.
5. www.peoplemanagement.co.uk: HR should do more in recession; 2009
۶. <https://hryar.com/13730/hrm-at-economical-downturn.htm>
۷. Hewlett, S. (August 17, 2009). "Flex Time: A Recession Triple Win." Retrieved from: http://blogs.hbr.org/hbr/hewlett/2009/08/time_as_currency.html
۸. Woods, D. (January 17, 2011). "The Problem with Pay." Retrieved from: <http://www.hrmagazine.co.uk/hro/features/1018910/the-pay>.
۹. http://shrm.atu.ac.ir/page_1312.html