**درس آموخته های کرونا**

سال 1399 با تمام فراز و فرودهایش به پایان رسید. بی شک مهم ترین چالشی که سازمان های کشورمان در این سال با آن مواجه شدند، بحران ناشی از شیوع ویروس کرونا بوده است. چالشی که حوزۀ مدیریت منابع انسانی را بیش از سایر حوزه های سازمان ها درگیر کرده و مدیران منابع انسانی را واداشته است تا متناسب با مقتضیات سازمان خود راهکارهای نوآورانه را پیش گیرند و به اجرا بگذارند. در این میان تجربیات ارزشمندی حاصل شده و در رخدادهای متعددی به اشتراک گذاشته شده است. علاقه مندی مدیران منابع انسانی برای به اشتراک گذاشتن این تجربیات ستودنی است.

تداوم وضعیت ناشی از شیوع ویروس کرونا، تغییرات قابل توجهی را در محیط کار، شیوۀ کارکردن و روابط کار ایجاد کرده و باعث شده که رویه ها و رویکردهای نوینی در سازمان ها طراحی و به اجرا گذاشته شود و رویه های پیشین دستخوش بازنگری های هوشمندانه و نوآورانه شوند. پیش بینی می شود که تا آینده ای نامعلوم این روند ادامه یافته و حتی در صورت مهار این ویروس، برخی از این رویه های نوین تثبیت گردند، چرا که برای سازمان ها منافعی داشته و به عبارتی دیگر نشان داده شده است که این رویه ها می توانند نقش موثری در ارتقاء بهره وری و بهبود شیوۀ کار ایفا کنند. برخی از این رویه ها به استانداردهای جدیدی تبدیل می شوند و ممکن است بازنگری در قوانین و مقررات کار را نیز طلب کنند.

یکی از پدیده های غالب در فضای کار، دورکاری است که در سالی که گذشت معنا و مفهومی جدید پیدا کرد. دورکاری در سال هایی نه چندان دور (در دهۀ گذشته)، به واسطۀ دستور ابلاغی دولت وقت، لازم الاجرا شد و بی آنکه اثربخش باشد هزینه های گزافی را به سازمان ها تحمیل کرد و شیوۀ نوین و کارآمدی را که می توانست در ارتقاء بهره وری مؤثر باشد، از معنا و مفهوم اصلی خود تهی ساخت. اما این بار این کرونا بود که دورکاری را الزام آور می ساخت و پایۀ اصلی این الزام، بر حفظ سلامت کارکنان استوار بود. مدیران منابع انسانی برای فعال کردن خطوط تولید و ارائه خدمات، که لازمۀ حیات اقتصادی کشور است، دست به کار شدند و به دورکاری به عنوان یک شیوۀ کار انعطاف پذیر، معنا و مفهومی دوباره بخشیدند.

هرچند که دورکاری با توجه به نوع مأموریت سازمان ها، در بخش های مختلف اقتصادی و در موقعیت های متفاوت جغرافیایی، از شیوه های متفاوتی برخوردار شده است، اما برخی نکات مهم وجود دارد که جنبه ی عمومی تری دارند و برشمردن آنها می تواند مفید باشد.

* برخی تحلیل گران پیش بینی می کنند که دورکاری در آینده افزایش خواهد یافت، این در حالی است که هنوز بعضی از سازمان ها در حال بررسی میزان اثربخشی دورکاری هستند و برای آن به طور روزانه تصمیم می گیرند. در سویی دیگر، سازمان هایی هم هستند که دورکاری را اثربخش و ماندگار تلقی می کنند و برای آن برنامه ریزی بلندمدت دارند. واقعیت این است که سازمان ها هنوز نمی دانند که دورکاری تا چه اندازه بر عملکرد و بهره وری تاثیرگزار است. بسیاری از سازمان ها برای اولین بار از دورکاری استفاده کرده اند. شاید لازم باشد که در این رابطه سیاست ها، روش ها و نظام های نوینی تدوین شوند تا تجربه های موفق به طور نظام مند در اختیار سازمان های کشورمان قرار گیرد. بسیاری از سازمان ها هنوز موضوع دورکاری و احتمال تداوم آن در دوران پساکرونا را به نقد و چالش می کشند.
* مدیریت منابع انسانی باید در شرایط فعلی، چابک تر عمل کند و به تغییرات محیطی سریعتر پاسخ دهد، بازنگری در رویه های پیشین، طراحی و پیاده سازی روش های نوین، بکارگیری سیاست های جدید و رعایت انطباق آنها با قانون کار و مقررات تأمین اجتماعی از جمله مواردی است که نیازمند پاسخگویی سریع است.
* از آنجا که بسیاری از فرایندهای مرتبط با تداوم کسب و کار سازمان ها، حول محور منابع انسانی متمرکز است و به تلاش و فعالیت آنها بستگی تنگاتنگ دارد، لذا سازمان ها به طور جدی موضوع در اختیار داشتن فناوری لازم برای دورکاری در خانه را مورد توجه قرارداده اند و برقراری ارتباط مؤثر و برطرف کردن مشکلات مرتبط، مدیریت عملکرد و بهره وری، حمایت از کارکنان و ایجاد دلبستگی در آنان، هم سوسازی رویه های حقوق و مزایا و طراحی مجدد سیاست های مرتبط با دورکاری از جمله موضوعاتی است که از اهمیت ویژه ای برخوردار شده اند و به تبع آن، نقش مدیران و متخصصین حرفه ای منابع انسانی نیز برای پرداختن چابک و مؤثر به این موضوعات، بسیار مهم جلوه کرده است.
* رفاه، سلامتی و ایمنی کارکنان به ویژه از منظر روانشناختی اهمیتی حیاتی پیدا کرده است. رفتار هر یک از کارکنان در قبال دورکاری با دیگران متفاوت است. فضای خانه و شرایط حاکم بر آن به ویژه از منظر فیزیکی، چیدمان و نیازها و نیازها و الزامات خانوادگی، به طور مشخص بر رفاه و ایمنی کارکنان تاثیرگذار است. این موضوع، بکارگیری تخصص های ویژه ای را در مدیریت منابع انسانی برای طراحی و به کارگیری روش ها و شیوه های جدید، مبتکرانه و متفاوت الزام آور می سازد.
* برای تداوم کسب و کار، روحیۀ همکاری با مدیریت منابع انسانی و تمامی کارکنان برای مشارکت در ایجاد تغییرات و همچنین نشان دادن انعطاف، پذیرش تغییرات جدید و ابراز آمادگی برای یادگیری و افزایش مهارت ها،کاملا ضروری است. وجود این روحیه و رفتار مثبت اندیش، بسیاری از سازمان ها را قادر ساخته است تا تغییرات سریع را به طور مؤثر مدیریت کنند. در غیاب چنین روحیه ای مدیران به سختی با دورکاری موافقت می کنند، چرا که تصور می کنند تاثیرات منفی بر عملکرد خواهد داشت و مستلزم کنترل های فردی و مدیریت تک تک افراد است که این نوع برخورد، ریشه در عدم اعتماد مدیران به کارکنان دارد. در چنین شرایطی لازم است که مدیران و متخصصین منابع انسانی با ارائه مشاوره به سایر مدیران سازمان، راهنمایی های لازم را برای یک دورکاری اثربخش به آنها ارائه کنند.

شیوع بیماری کرونا، هزینه های سنگینی را در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر کشور تحمیل کرده و شیوۀ کار و مناسبات مربوط را با تغییراتی مواجه ساخته است. در این میان برخی از این تغییرات آثار مثبتی بر عملکرد و بهره وری نیروی کار داشته اند و حفظ، تداوم و بهبود آنها در دوران پساکرونا می تواند منافعی را برای سازمان های کشورمان به همراه داشته باشد. انجام یک بررسی جامع برای تحلیل اثربخشی این رویکردها در کشور ضروری به نظر می رسد تا بر اساس آن سیاست های حوزه مدیریت منابع انسانی بازنگری و به روز شوند.

سید مسعود همایونفر

رییس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران