

راهکارهای اجرایی برای صیانت از کارکنان در زمان بحران

رصدخانه منابع انسانی افق

رصدخانه منابع انسانی افق

فهرست

- ۱- مقدمه ۳
- ۲- برنامه‌ریزی و آمادگی پیش از وقوع جنگ ۴
- تدوین برنامه تداوم کسب و کار ۴
- شناسایی مهارت‌های کلیدی ۴
- ایجاد ذخایر استراتژیک ۴
- طراحی زیرساخت‌های مقاوم ۴
- ۳- اصل عدم تمرکز جغرافیایی استقرار کارکنان ۵
- استفاده از مدل پراکندگی ۵
- اصول کلیدی در پراکندگی کارکنان ۵
- ۴- سناریوپردازی و برنامه‌ریزی اقتضایی ۵
- سناریو اول: جنگ محدود منطقه‌ای (خوش‌بینانه) ۵
- سناریوی دوم - جنگ گسترده با اختلالات شدید (میانه) ۵
- سناریوی سوم - بحران سراسری (بدبینانه) ۶
- ۵- اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی در جنگ ۷
- ۶- نکات کلیدی برای حمایت از کارکنان در شرایط جنگی ۸
- پایش منظم وضعیت روانی کارکنان ۸
- تسهیل کار منعطف ۸
- برقراری ارتباط شفاف و مستمر ۸
- تضمین حداقلی امنیت شغلی در کوتاه‌مدت ۸
- ارائه خدمات سلامت روان ۸
- تقدیر از رفتارهای انسانی و حمایتی ۸
- توجه ویژه به کارکنان آسیب‌پذیرتر ۸
- برگزاری جلسات تیمی با تمرکز بر همدلی ۹
- آموزش مدیران درباره برخورد با اضطراب تیم‌ها ۹
- ایجاد صندوق اضطراری حمایت از کارکنان ۹
- تشکیل گروه‌های همیاری خودجوش کارکنان ۹
- انعطاف در ارزیابی عملکرد ۹
- برقراری کانال پیشنهادات امن و ناشناس ۹
- حفظ آیین‌های مثبت سازمانی و اجتماعی ۹

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

تقویت نوع دوستی و حمایت از کشور ۹

۷- جمع‌بندی ۱۰

کتابخانه منابع انسانی افق

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

۱- مقدمه

انسان، با ارزش ترین سرمایه عالم هستی است. به همین دلیل، از منظر سازمانی، منابع انسانی حیاتی ترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمان به شمار می رود. اگر توانمندی این منابع به درستی به کار گرفته شود، می توان ضعف های درونی و تهدیدهای بیرونی را برطرف کرد و از قوت ها و فرصت های موجود برای ارزش آفرینی بیشتر به بهترین شکل بهره جست. تمامی دستاوردهای تمدن بشری به دست انسان هایی رقم خورده است که نه تنها رکن اساسی سازمان ها بوده اند، بلکه توانسته اند سایر منابع را به صورت بهینه مورد استفاده قرار دهند. از این رو، امروزه دانش مدیریت «مدیریت منابع انسانی» در سازمان ها از جایگاهی کلیدی و بنیادین برخوردار است.

در عصر حاضر سازمان ها با تغییرات ناگهانی و عدم قطعیت بی سابقه ای روبه رو هستند. در چنین شرایطی، مدیریت منابع «به ویژه مدیریت منابع انسانی» برای بهبود عملکرد و موفقیت سازمان، نقشی حیاتی پیدا می کند. این فرآیند به بهره وری بهتر از منابع مالی، انسانی و مادی کمک کرده و دستیابی به اهداف استراتژیک را ممکن می سازد.

هرچند انتخاب افراد مناسب و سرمایه گذاری در فناوری ضروری است، اما تا زمانی که روش های بهینه بهره برداری از منابع انسانی کشف نشود، موفقیت سازمان تضمین نمی شود. بنابراین مدیریت منابع انسانی باید در اولویت توجه مدیران در همه سطوح سازمانی باشد. چرا که بی توجهی به آن می تواند به عملکرد ضعیف، کاهش ارزش، زیان مالی و توقف رشد سازمان منجر شود. روش هایی مانند بهره مندی از منابع انسانی متخصص و توانمند، تشخیص به موقع، تخصیص، بهره برداری، پیش بینی و تسطیح منابع به مدیران کمک می کند با دوراندیشی و به صورت بهینه متناسب با موقعیت عمل کنند.

در این میان در شرایط جنگی، سازمان ها با چالش های جدید، غیرمنتظره و بحرانی از جمله: تهدید و از بین رفتن زیرساخت ها، اختلال در زنجیره تأمین، ایجاد مسایل اجتماعی نوپدید، نوسانات شدید اقتصادی، چالش های حفاظت از کارکنان، اعضای خانواده، فرزندان و همکاران، ایجاد فشارهای روانی، عدم ثبات در تعیین نرخ و قیمت کالاها و خدمات، چالش های سرمایه گذاری و ورود سرمایه و مشکلات نقدینگی مواجه می شوند که این گونه موارد، مسایل عدیده ای را برای کارکنان و مدیران سازمان ها ایجاد می نماید. در این شرایط بحرانی، مدیریت منابع انسانی دیگر نقش توسعه ای، حمایتی و پشتیبانی ندارد، بلکه به عنوان عاملی حیاتی برای بقا، افزایش تاب آوری سازمانی و ارتقای سرمایه اجتماعی تبدیل می شوند.

تاب آوری سازمانی در جنگ تنها با حفظ تجهیزات و منابع فیزیکی معنا نمی شود، بلکه مفهومی چندسطحی است که شامل توانایی در پیش بینی، آمادگی، پاسخگویی، حفظ سرمایه انسانی و سازگاری با تغییرات می باشد. سرمایه انسانی، محور اصلی این تاب آوری است؛ از این رو مدیریت منابع انسانی در دوران جنگ، به عنوان رهبر استراتژیک، مشارکت کننده در حفظ سرمایه های ملی برای بقای سازمانی و تاب آوری اجتماعی ایفای نقش می کند.

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

۲- برنامه‌ریزی و آمادگی پیش از وقوع جنگ

بهترین راهکار برای مدیریت بحران، آمادگی پیش از وقوع آن است. در این میان موارد زیر به عنوان راهکار برنامه‌ریزی و آمادگی پیش از وقوع جنگ و همزمان با وقوع بحران پیشنهاد می‌شود.

تدوین برنامه تداوم کسب و کار

- شناسایی مشاغل استراتژیک (حیاتی و کلیدی) و غیر استراتژیک (محوری و ضروری)؛
- تحلیل ریسک و تهدیدات؛
- تعیین حداکثر زمان توقف مجاز؛
- تدوین رویه‌های جایگزین؛
- تدوین و اجرای سناریوهای مختلف پیش از وقوع بحران و اجرای برنامه عملیاتی متناسب با سناریوی مشابه؛
- تهیه فهرست تماس‌های اضطراری و افراد مسئول؛
- تعیین کارگروه‌های حمایت‌گر؛
- تعیین کانال‌های امن ارتباطی؛
- تنظیم برنامه‌های عملیاتی خروج اضطراری.

شناسایی مهارت‌های کلیدی

- ارزیابی سالانه مهارت‌ها در پنج حوزه: فنی، مدیریتی، عملیاتی، ارتباطی، بقا؛
- شناسایی مهارت‌های نادر و مستندسازی فرآیندها؛
- تهیه نقشه جانشین‌پروری (حداقل ۳ جانشین برای هر نقش کلیدی)؛
- نحوه دسترسی به اطلاعات و از بین نرفتن دانش مکتسبه در صورت از دست دادن کارکنان و مدیران کلیدی؛
- آموزش متقابل و اطلاع‌رسانی هدفمند به کارکنان.

ایجاد ذخایر استراتژیک

- تدارک ذخایر منابع انسانی: لیست نیروهای داوطلب در حوزه‌های مختلف، عقد تفاهم‌نامه با شرکت‌های دیگر؛
- تدارک ذخایر مالی: امکان پرداخت حداقل سه ماه حقوق، وجود حساب در چند بانک، وجود نقدینگی فیزیکی؛
- ذخایر لجستیکی: پیش بینی حداقل شش ماه مواد اولیه، تجهیزات حفاظتی، سوخت و آب و برق و ...

طراحی زیرساخت‌های مقاوم

- اطمینان از وجود سامانه دورکاری امن، احراز هویت چند مرحله‌ای؛
- کانال‌های ارتباطی جایگزین (رادیو، پیام‌رسان آفلاین و ...)
- پشتیبان‌گیری از اطلاعات در موقعیت‌های جغرافیایی متفاوت؛

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

- سامانه هشدار سریع و مرکز فرماندهی پشتیبان.

۳- اصل عدم تمرکز جغرافیایی استقرار کارکنان

یکی از مهم‌ترین اصول مدیریت منابع انسانی، پایداری کارکنان و صیانت از آنها در زمان بحران و جنگ و تمرکز نداشتن همه کارکنان در یک مکان است. در این میان موارد زیر قابل اجرا است.

استفاده از مدل پراکندگی

- بخشی از کارکنان در هسته مرکزی (ساختمان‌ها و اماکن مقاوم)؛
- بخشی از کارکنان در مرکز پشتیبان (۲۰ تا ۵۰ کیلومتر دورتر)؛
- بخشی از کارکنان در منازل و محل اسکان امن با پراکندگی جغرافیایی معنی‌دار.

اصول کلیدی در پراکندگی کارکنان

- هیچ مکانی نباید بیش از ۳۰ درصد از کارکنان کلیدی را در خود جای دهد؛
- فاصله مراکز کاری و یا اسکان باید حداقل از یکدیگر ۵۰ کیلومتر فاصله داشته باشد؛
- جلسات حضوری حداکثر با ۵ نفر برگزار شود.

۴- سناریوپردازی و برنامه‌ریزی اقتضایی

برای مثال سناریوهای زیر در این زمینه قابل ذکر است:

سناریو اول: جنگ محدود منطقه‌ای (خوش‌بینانه)

ویژگی‌ها: درگیری محدود، اختلالات موقت تا دو هفته، نرخ غیبت زیر ۲۰ درصد.

اقدامات قابل انجام:

- دورکاری ۵۰ درصد از نیروها؛
- فعال‌سازی تأمین‌کنندگان جایگزین؛
- استفاده از ذخایر دو ماهه.

سناریو دوم - جنگ گسترده با اختلالات شدید (میانه)

ویژگی‌ها: درگیری در چند استان، اختلال یک تا دو ماه، قطع مکرر انرژی، آسیب برخی از زیرساخت‌ها، نرخ غیبت

۳۰ تا ۵۰ درصد

اقدامات قابل انجام:

- اجرای مدل «هسته + پوسته» (این مدل، یک ساختار سازمانی دو لایه است که برای حفظ عملکرد حداقلی و حیاتی سازمان در زمان بحران‌های شدید (مانند جنگ) طراحی می‌شود.

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

لایه هسته: شامل گروهی کوچک، چابک و بسیار امن از نیروهای کلیدی (معمولاً ۲۰ تا ۳۰ درصد کارکنان) است که در یک ساختمان مقاوم یا پناهگاه امن مستقر می‌شوند. وظیفه این لایه، تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مدیریت بحران، حفاظت از داده‌های حساس و فرماندهی عملیات است. نمونه نقش‌ها در این لایه عبارتند از: مدیر ارشد، تیم امنیت سایبری، مدیر پدافند غیر عامل، رئیس ایمنی، مدیر تداوم کسب و کار و متخصصان بقای زیرساخت. **لایه پوسته:** شامل گروهی بزرگتر، پراکنده و منعطف (حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد نیروها) است که در منازل شخصی، دفاتر پشتیبان دور از مرکز یا فضاهای اشتراکی ساده فعالیت می‌کنند. وظایف این لایه شامل انجام فعالیت‌های عملیاتی غیرحیاتی، پشتیبانی از لایه هسته، حفظ ارتباط با مشتریان و اجرای وظایف روزمره قابل تعویق است. نمونه نقش‌ها در این لایه عبارتند از: فروش، پشتیبانی مشتری، برخی واحدهای تولیدی غیرحساس، امور مالی و امور اداری معمول. تفاوت‌های کلیدی این دو لایه در موارد زیر خلاصه می‌شود: لایه هسته از تمرکز جغرافیایی و سطح امنیت بسیار بالا برخوردار است در حالی که لایه پوسته پراکنده و با امنیت معمولی کار می‌کند. دسترسی به اطلاعات در لایه هسته کامل و در لایه پوسته محدود است. حقوق و مزایا در لایه هسته تضمین شده و در لایه پوسته حمایتی، مشروط به عملکرد، رعایت پروتکل‌ها و یا محدود شده است. همچنین لایه هسته به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز هفته پاسخگو است در حالی که لایه پوسته در ساعات محدودی فعالیت می‌کند. برای مثال عینی، یک شرکت تولیدی در زمان جنگ می‌تواند خط تولید کالاهای ضروری (مانند مواد غذایی یا دارو) را به همراه تیم تعمیرات ژنراتورها و مدیر بحران به عنوان **لایه هسته** در ساختمان مستحکم کارخانه مستقر کند. در همین حال، واحد بازاریابی، امور مالی غیرحیاتی، فروش داخلی و تدارکات ساده به عنوان **لایه پوسته** از خانه یا دفاتر کوچک در شهرهای دیگر به کار خود ادامه می‌دهند. این مدل تضمین می‌کند که حتی با بمباران یا اشغال یک مرکز، کل سازمان از کار نمی‌افتد، زیرا لایه پوسته همچنان فعال است و لایه هسته از قبل برای ادامه بقا طراحی شده و آموزش دیده است؛

- تغییر سبد محصولات به کالاهای ضروری؛
- مدیریت بهینه زنجیره تامین و راه‌های جایگزین؛
- فعال‌سازی زنجیره تأمین بومی؛
- کاهش ساعات کار به ۲۴ ساعت در هفته؛

سناریوی سوم - بحران سراسری (بدینانه)

ویژگی‌ها: جنگ تمام‌عیار، توقف کامل زنجیره تأمین، نرخ غیبت بالای ۶۰ درصد
اقدامات قابل انجام:

- تعطیلی فعالیت‌های غیرحیاتی؛
- استقرار حداقل بخشی از نیرو در پناهگاه‌ها؛

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

- تغییر کامل مدل کسب و کار به سمت نیازهای بقا؛
- حفظ ارتباط با کارکنان؛
- ارائه اطلاعات متناسب با موقعیت به کارکنان و خانواده‌ها؛
- تشکیل گروه‌های حمایت‌گر؛
- کاهش ساعات کار به ۸ ساعت در هفته همراه با بسته معیشتی.

۵- اصول حاکم بر مدیریت منابع انسانی در جنگ

• اصل اول - تغییر پارادایم از عملکردگرایی به بقا و حمایت‌محوری

تمرکز سازمان از اهداف بلندمدت و عملکرد محور، به حفظ بقا و رفاه فوری کارکنان تغییر می‌کند. در این شرایط، نتیجه‌گرایی معمول جای خود را به مراقبت و پشتیبانی می‌دهد.

• اصل دوم - ایمنی فیزیکی و روانی

در هر بحرانی تفکر نخست ایمنی و سپس کار را باید مورد توجه قرار داد. حفظ جان کارکنان به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان بسیار حایز اهمیت است و هیچ هدف عملیاتی نباید آن را به خطر بیندازد.

• اصل سوم - انعطاف‌پذیری ساختاری و چابکی در تصمیم‌گیری

ساختارهای سلسله‌مراتبی خشک و سنتی در جنگ شکست می‌خورند. سازمان باید قادر باشد سریعاً ساختار خود را بر اساس شرایط تغییر دهد و به صورت مناسب راهکارهای ارتباطی جایگزینی را ارائه دهد و مورد استفاده قرار دهد.

• اصل چهارم - شفافیت و ارتباطات مستمر

اطلاع‌رسانی شفاف، به موقع و صادقانه، اعتماد کارکنان را افزایش داده و شایعات مخرب را کاهش می‌دهد. سکوت سازمانی در بحران، سمی مهلک است.

• اصل پنجم - عدم تمرکز و پراکندگی جغرافیایی

همه نیروی انسانی، تجهیزات حیاتی و زیرساخت‌ها باید در نقاط مختلف جغرافیایی توزیع شوند تا احتمال وقوع حادثه، کل سازمان را از کار نیندازد.

• اصل حمایت‌گری و توسعه سرمایه اجتماعی

سازمان، کارکنان و مشتریان در این موقعیت شرایط حاکم بر جامعه را مورد تحلیل قرار دهند و در ایفای نقش حمایت‌گری از همکاران، مشتریان و سایر افراد جامعه به عنوان الگو عمل نمایند و در توسعه برند سازمان تلاش کنند.

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

۶- نکات کلیدی برای حمایت از کارکنان در شرایط جنگی

پایش منظم وضعیت روانی کارکنان

از طریق گفتگوهای کوتاه روزانه، فرم‌های ناشناس هفتگی یا جلسات فردی با استفاده از روان‌شناس سازمانی. علائم هشداردهنده مانند بی‌خوابی، انزوا یا کاهش شدید بهره‌وری را کورد پایش و تحلیل قرار دهید.

تسهیل کار منعطف

ارائه دورکاری کامل، ساعات کاری شناور، کاهش ساعت کار یا تغییر شیفت‌ها متناسب با شرایط امنیتی منطقه محل سکونت کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است.

برقراری ارتباط شفاف و مستمر

ارسال پیام‌های منظم و صادقانه از سوی مدیریت ارشد برای کاهش شایعات، اضطراب و احساس رهاشدگی دارای اهمیت است.

در دسترس بودن تیم منابع انسانی و مدیران

ایجاد بسترهای ارتباطی امن (چت رمزنگاری‌شده، تلفن مستقیم، یا حضور فیزیکی در ساعات مشخص) برای دسترسی آسان کارکنان به پشتیبان و ایجاد امنیت روانی حایز اهمیت است.

تضمین حداقلی امنیت شغلی در کوتاه‌مدت

ایجاد امیدواری، حمایت، کمک کردن و پرهیز از آرایه پیام‌های تهدیدآمیز درباره اخراج یا کاهش حقوق و اعلام صریح اینکه «تا زمانی که سازمان زنده است، نیروی انسانی خود را رها نمی‌کند» به اعتبار سازمان شما می‌افزاید و کارکنان متعهدی را پرورش می‌دهد.

ارائه خدمات سلامت روان

تهیه بسته حمایت روانی شامل: لینک مشاوره تلفنی یا آنلاین رایگان، راهنماهای مقابله با اضطراب و استرس پس از سانحه، شماره تلفن‌های حمایتی ۲۴ ساعته و ...

تقدیر از رفتارهای انسانی و حمایتی

دیده شدن و تقدیر رسمی از کارمندانی که به دیگر همکاران و افراد جامعه کمک می‌کنند (کمک به همکار آسیب‌دیده، اشتراک مسکن، حمل مایحتاج). این کار فرهنگ همبستگی را تقویت می‌کند.

توجه ویژه به کارکنان آسیب‌پذیرتر

شناسایی گروه‌های در معرض خطر شامل: والدین مسن، بیماران خاص، فرزندان معلول، زنان سرپرست خانوار، افراد تنها و افراد با سابقه اختلالات روانی و طراحی سیاست‌های حمایتی ویژه برای هر گروه.

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

برگزاری جلسات تیمی با تمرکز بر همدلی

شروع هر جلسه با «چک این احساسی» (۲ دقیقه گفتن از حال خود) و اختصاص زمان برای همدلی بدون هدایت به سمت وظایف کاری.

آموزش مدیران درباره برخورد با اضطراب تیمها

برگزاری کارگاه کوتاه مهارت‌های همدلی، گوش دادن فعال، پاسخ بدون قضاوت و تشخیص علائم بحران روانی در کارکنان و کمک در رفع مشکلات.

ایجاد صندوق اضطراری حمایت از کارکنان

منابع مالی برای کمک فوری به کارکنان آسیب‌دیده (تعمیر منزل، درمان، جابه‌جایی اضطراری) بدون تشریفات اداری طولانی در نظر گرفته شود.

تشکیل گروه‌های همیاری خودجوش کارکنان

تسهیل در تشکیل گروه‌های کوچک همسایگی یا هم محله‌ای برای کمک به یکدیگر در حمل کالا، نگهداری فرزند یا اطلاع‌رسانی سریع مورد توجه قرار گیرد.

انعطاف در ارزیابی عملکرد

تعلیق موقت شاخص‌های عملکردی معمول و جایگزینی با معیارهای مبتنی بر تلاش، همکاری، شهروند اجتماعی، تقویت سرمایه اجتماعی، حمایت از دیگران و بقا در شرایط بحران مورد توجه باشد.

برقراری کانال پیشنهادات امن و ناشناس

محیطی که کارکنان بتوانند بدون ترس از انتقام، نگرانی‌ها، ایده‌ها یا گزارش خطاهای مدیریتی را مطرح کنند.

حفظ آیین‌های مثبت سازمانی و اجتماعی

ادامه برخی سنت‌های ساده مانند پیام تبریک تولد، جلسه هفتگی غیررسمی آنلاین، یا خاطره‌گویی از روزهای خوب برای حفظ امید و تعلق خاطر.

تقویت نوع دوستی و حمایت از کشور

برنامه‌های متناسب با افزایش نوع دوستی، تقویت اراده و روحیه جمع‌گرایی، همکاری، گذشت و حمایت و صیانت از سرزمین، وطن و جامعه که موجب افزایش همبستگی اجتماعی و غرور ملی می‌شود، تدوین و اجرا شود.

راهکارهای اجرایی برای صیانت از منابع انسانی در زمان بحران

۷- جمع‌بندی

انسان با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان است و در شرایط جنگ، مدیریت منابع انسانی از یک نقش پشتیبان به عامل اصلی استراتژیک و بقا و تاب‌آوری تبدیل می‌شود. تاب‌آوری سازمانی نه با منابع فیزیکی، بلکه با مواردی نظیر سرمایه انسانی، آمادگی پیش از بحران، پراکندگی جغرافیایی نیروها و اجرای مدل «هسته + پوسته»، درک متقابل، گذشت، فداکاری، نوع دوستی معنا می‌یابد. رعایت اصول پنج‌گانه (بقا محوری، ایمنی مطلق، انعطاف‌پذیری، شفافیت و عدم تمرکز) همراه با حمایت همه‌جانبه از کارکنان، تضمین‌کننده ادامه حیات سازمان در زمان وقوع بحران‌های جنگی و پس از بحران است. از همین رو مدیریت منابع انسانی در دوران جنگ و زمان وقوع بحران، می‌بایست به عنوان رهبری استراتژیک برای بقای سازمان و سرمایه‌های انسانی ایفای نقش نماید.

رصدخانه منابع انسانی افق

رصدخانه منابع انسانی افق