

## Research Paper

# Pattern of changes in Human Resource Management rules during the Covid-19 Crisis

Sepideh Hatami\*<sup>1</sup> , Armin Rajabzadeh<sup>2</sup><sup>1</sup> Management Of Group, Payamnoor University, Tehran, Iran<sup>2</sup> Management Of Group, Payam Noor University, Tehran, Iran

10.22080/SHRM.2022.23056.1270

**Received:**

December 12, 2021

**Accepted:**

February 19, 2022

**Available online:**

March 16, 2022

## Abstract

With the outbreak of the Covid-19 crisis in late 2019, almost all organizations and employees were forced to change their normal work methods. The purpose of this study is to identify the new rules of human resource management during the Covid-19 crisis. The research method is qualitative. Background research and semi-structured interviews were used to collect information. The statistical population includes all valid databases for background research from 2019 until now (2021) and 25 academic experts and government organizations under the Petroleum Ministry for interviews. To analyze the data, the Thematic analysis method was used with MaxQDA software version 10. After designing the model, using the opinions of 20 experts, the findings of the model were validated and analyzed by fuzzy Delphi technique. The initial model of the research was drawn with 65 basic, 18 organizing and 4 global themes. After validation of the model using fuzzy Delphi method in two rounds, 64 basic, 18 organizing and 4 global themes were confirmed. According to the results, the dimensions of the model in order of importance; Training, performance appraisal, compensation and employment are identified. In employment; The virtualization component of the employment process, in education; Component of educational needs, in compensation; Employee safety and performance appraisal; Evaluation criteria with more weight than other components were identified. In this study, the most important aspects of human resource management have been investigated and its results can be useful in recognizing and planning human resource management actions.

**Keywords:**

Crisis, Covid-19, New Rules, Challenges, Human Resource Management

## Extended Abstract

### 1. Introduction

In 2019 and early 2020, Covid-19 virus spread rapidly around the world, leading to a global

crisis with significant consequences. Given the evidence and drastic changes, organizations had to update and manage their policies to combat the disease. Lack of proper management of these changes has led to disruption and reduction of

\*Corresponding Author: Sepideh Hatami

Address: Management Of Group, Payamnoor University, Tehran, Iran

Email: [modirane@gmail.com](mailto:modirane@gmail.com)

productivity, stress, burnout, negative consequences on employees' health, and feelings of insecurity and deterioration of well-being, disruption of work-life balance and physical problems of employees. It also changed the overall performance of the organization. Therefore, HR policies and practices need to be revised to meet the new requirements, including telecommuting, social distance and employee support to maintain a positive contribution and overcome the critical period. In this study, the consequences of this crisis in the field of human resource management are investigated.

## 2. Research Methodology

Philosophically, this study is based on an interpretive paradigm and has a developmental orientation. From a methodological point of view, this qualitative research uses an inductive content analysis. In this approach, Thematic analysis method was used to identify changes in human resource management rules and draw a comprehensive model. Experts in this study included managers or deputies of human resource management working in Iranian government organizations (subdivisions of the Ministry of Petroleum) with more than 15 years of work experience and university experts with related studies. Purposeful sampling method and specifically convenience method were used to select the interview samples. Therefore, data collection continued until theoretical saturation was achieved, where the new data was not different from the previous data. In this study, theoretical saturation was achieved in the 25th interview and no new code was identified thereafter. To increase the validity of the findings of the interview, theoretical pluralism was used. Cohen's Kappa coefficient was also used to calculate the reliability of the study. Then, to validate the model and ensure the relevance of the findings with Iranian government organizations (a subset of the Ministry of Petroleum), the fuzzy Delphi technique was used with a survey of experts.

## 3. Research Findings

In the first stage of the findings section, 94 studies in the field of human resource management were reviewed, among which 22 studies more related to the subject and research method were selected.

55 codes were extracted from the research background. After that, 25 interviews were conducted with the academic experts and government organizations under the Ministry of Petroleum. In this research, MaxQDA Software version 10 was used for more accurate coding. After the interviews, 44 distinct basics were identified, of which 10 were new. After extracting the basic themes, the organizing themes were extracted. The extraction of the organizing themes was controlled and corrected under the supervision of professors. The final results of the combination of research background and interview included 65 basic themes, 18 organizing themes and 4 comprehensive themes. In the second part of the findings, the validation operation was performed in two steps. In the first step of fuzzy Delphi analysis and de-fuzzing index (Crisp), all dimensions, components and indicators were examined by experts. According to expert opinion polls and fuzzy Delphi analysis in the first step, 4 dimensions, 18 components and 64 indicators were approved. In the second round of fuzzy Delphi and the crisp fuzzy index, no index was removed, implying the end of Delphi steps. Therefore, 64 acceptance indicators were determined as the final indicators of the research model.

## 4. Conclusion

The aim of this study has been to design a model for human resource management during the Covid-19 crisis using Thematic analysis method to review the existing theoretical frameworks and previous models. Instructions were then prepared for the interviews; after completion, key concepts were extracted in the form of codes. In the background research stage, 55 indicators were extracted. At the interview stage, the number of identified indicators increased to 65. After fuzzy Delphi analysis, the research model was identified with 64 indicators, 18 components and 4 dimensions. Considering the frequency of indicators, it can be said that the most important code obtained was distance work training, which had the most repetition among the indicators, followed by training of new skills transferable to employees, regular disinfection of company facilities, use of technologies for monitoring performance results and virtual training of health

care methods and safety tips. According to these results, it was observed that training indicators were mostly emphasized among other indicators showing the importance of training as the most important task of human resource management during the Covid-19 crisis.

### **Funding**

There was no funding support for this research.

### **Authors' Contribution**

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work

### **Conflict of Interest**

Authors declared no conflict of interest.

### **Acknowledgments**

We are grateful to all the participants contributing to this paper.

# الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹

سپیده حاتمی\*<sup>۱</sup> , آرمین رجب زاده<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
<sup>۲</sup>گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران



10.22080/SHRM.2022.23056.1270

## چکیده

با وقوع بحران کووید-۱۹ در اواخر سال ۲۰۱۹ تقریباً تمامی سازمان‌ها و کارکنان مجبور شدند شیوه‌های عادی کار خود را تغییر دهند. هدف این پژوهش شناسایی قواعد جدید مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ است. روش پژوهش به صورت کیفی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پیشینه پژوهی و مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. جامعه آماری شامل تمامی پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر برای پیشینه پژوهی از سال ۲۰۱۹ تاکنون (۲۰۲۱) و ۲۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نفت برای مصاحبه است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ استفاده شده است. پس از طراحی الگو با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان یافته‌های الگو اعتبارسنجی شده و با تکنیک دلفی فازی تحلیل گردید. مدل اولیه پژوهش با ۶۵ مضمون پایه، ۱۸ سازمان‌دهنده و ۴ فراگیر ترسیم شد. بعد از اعتبارسنجی مدل با استفاده از روش دلفی فازی در دو دور، ۶۴ مضمون پایه، ۱۸ سازمان‌دهنده و ۴ فراگیر تأیید شد. طبق نتایج ابعاد مدل به ترتیب اهمیت؛ آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و استخدام شناسایی شد. در استخدام؛ مولفه مجازی شدن فرایند استخدام، در آموزش؛ مولفه نیازهای آموزشی، در جبران خدمات؛ ایمنی کارکنان و در ارزیابی عملکرد؛ معیار ارزیابی با وزن بیشتری نسبت به سایر مولفه‌ها شناسایی شدند. در این مطالعه مهم‌ترین ابعاد مدیریت منابع انسانی بررسی و نتایج آن در شناخت و برنامه‌ریزی اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند مفید باشد.

تاریخ دریافت:

۲۱ آذر ۱۴۰۰

تاریخ پذیرش:

۳۰ بهمن ۱۴۰۰

تاریخ انتشار:

۲۵ اسفند ۱۴۰۰

کلیدواژه‌ها:

بحران، کووید-۱۹، قواعد جدید، چالش‌ها، مدیریت منابع انسانی

## ۱ مقدمه

al.,2020) که بیش از همه منابع، انسان‌ها را درگیر ساخته و می‌تواند عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی آن‌ها را مختل کند (Adonu et al.,2020). از آنجا که مدیریت منابع انسانی به شدت به افراد شاغل در سازمان مرتبط است (Fraj,2021) و از طرفی نه تنها مسئول مدیریت کارکنان در محل کار در یک شرایط عادی، بلکه مسئول مدیریت کارکنان در شرایط آشفته و بحرانی نیز می‌باشد (Arulrajah,2020)، نقش حیاتی در کمک به سازمان‌ها برای هدایت وضعیت نامطمئن ناشی از تغییرات چشمگیر در نتیجه بیماری کووید-۱۹ دارد (Nutsbidze & Schmidt, 2021).

همان‌گونه که بحران مالی در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ نقش مدیران ارشد مالی را برجسته ساخت، کووید-۱۹ نقش مدیران منابع انسانی را برجسته ساخته است (Caligiuri et al.,2020)، زیرا مدیریت منابع انسانی بر مدیریت یک منبع منحصر به فرد متمرکز بوده که کاملاً متفاوت از منابع دیگر است (Opatha,2020a). منابع دیگر (مالی، فیزیکی و...) امکان کار را فراهم می‌آورند، اما منابع انسانی باعث وقوع کارها می‌شوند (Opatha,2020b). بیماری کووید-۱۹ نیز یک بحران "مردم محور"<sup>۱</sup> است (Slavić et al.,2021; Caligiuri et

\* نویسنده مسئول: سپیده حاتمی

آدرس: گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

ایمیل: s.hatami@pnu.ac.ir

<sup>۱</sup>. People-based

برای حفظ سهم مثبت و غلبه بر دوره بحرانی اصلاح شود (Mala,2020).

اما ادبیات تحقیق، فقدان شواهد تجربی در مورد چگونگی تاثیر کووید-۱۹ بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد (Mwita,2020). بیشتر مطالعاتی که در این حوزه انجام شده در رابطه با چالش‌های مدیریت منابع انسانی بوده (مانند ACA & Bassey,2021; Adonu et al.,2020; Carnevale & Hatak,2020; Mala,2020; Onwuegbuna et al., 2021; Selvi et al.,2021) محدود مطالعاتی که به تغییرات و نقش مدیریت منابع انسانی پرداخته اند (مانند Nutsuibidze & Schmidt,2021; Mwita,2019; Opatha,2020a) کمتر به صورت جامع به معرفی تغییرات کارکردها پرداخته و بیشتر به دنبال ارائه روش‌هایی کلی جهت مدیریت چالش‌ها بوده اند.

کارکردهای رایج مدیریت منابع انسانی برای پاسخگویی به کووید-۱۹ مناسب نیستند، شیوع این بیماری کارمند یابی و استخدام را متفاوت کرده، برنامه‌های آموزشی کارکنان برای اطمینان از انجام موثر عملیات را کاهش، مدیریت عملکرد دچار چالش و حتی سازمان‌ها در پرداخت حقوق و مزایا و انجام تعهدات دچار مشکل شدند (Mwita,2019). به منظور حرکت رو به جلو و ادامه فعالیت‌ها، بررسی سیاست‌های منابع انسانی جهت تلاش برای تطبیق با تقاضاهای فعلی و تغییر روش‌های معمول عملیاتی مهم است (Mwita,2019). لذا هدف این پژوهش این است که تغییرات به وجود آمده در کارکردهای مدیریت منابع انسانی را بررسی و معرفی نماید.

نظر به معرفی چهار حوزه استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد در مطالعات متعدد به عنوان کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی (Hatami, 2020) این مطالعه در حوزه‌های استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات با استفاده از تجربه سازمان‌های دولتی زیرمجموعه وزارت نفت در ایران انجام شد. لذا سوال اصلی پژوهش بدین شکل مطرح شد. "الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟"

## ۲ مبانی نظری

### ۲,۱ بحران

بحران پدیده‌ای کاملاً خارج از کنترل که بر کل گستره سازمان از جمله بقاء، توانایی رقابت و ماندگاری آن اثر می‌گذارد و از آن جا که غیرمعمول و برای بقای سازمان مهم هستند، نیاز به پاسخ‌های سریع و خلاقانه (Sayegh et al.,2004)، تغییرات بسیاری در سازمان و همچنین مکان‌های کاری دارد. این امر نیازمند مدیریت تغییر و همچنین مدیریت بحران است. مدیریت بحران فرایندی است که منجر به تطبیق سریع و

کووید-۱۹ خیلی سریع بسیاری از واقعیت‌ها را تغییر داد، افراد، شهرها، اقتصاد، کشورها و قاره‌ها دچار شوک شدند، مدیران باید تصمیمات زیادی در مدت زمانی کوتاه گرفته و خیلی سریع اولویت‌ها و نحوه‌ی اجرای آن‌ها را اعلام کنند (Caligiuri et al.,2020)، به دلیل تازگی موقعیت، تغییر اهداف به صورت مبهم، اطلاعات غیرقابل اعتماد و شرایط بد ساختاری تحت فشار کار می‌کنند (Adonu et al.,2020). آنها مجبور به سرمایه‌گذاری سریع در "ناشناخته‌های ناشناخته" هستند، زیرا تلاش می‌کنند تا نیروی کار خود را برای سازگاری و مقابله با تغییرات اساسی که در محیط کار و اجتماعی رخ می‌دهد، آماده کنند (Carnevale & Hatak,2020). به عنوان مثال، کارکنانی که قبلاً تمام یا بیشتر وقت خود را صرف کار در داخل مرزهای فیزیکی سازمان می‌کردند، اکنون باید از راه دور کار کنند (Carnevale & Hatak,2020). اگرچه کار از راه دور می‌تواند در به حداقل رساندن خطرات ابتلا به بیماری مفید باشد؛ اما برای مدیریت می‌تواند چالش برانگیز باشد (Fraj,2021)، توانایی اطمینان از عملکرد مناسب کارکنان از راه دور و همچنین اطمینان از همسویی مناسب کارکنان در محل با فرآیندهای کاری، برای مدیران منابع انسانی سخت شده است (Onwuegbuna et al., 2021). حدود ۶۱ درصد متخصصان منابع انسانی بر این باورند که نقش آن‌ها در طول شیوع کووید-۱۹ دشوارتر شده است و ۴۳ درصد بر این باورند که نقش آن‌ها به دلیل بحران فعلی کاملاً تغییر کرده است (Liu et al.,2020). به عنوان مثال، استخدام و انتخاب کارکنان همیشه زمانی انجام می‌شود که کمبود نیروی انسانی در شرکت‌ها وجود داشته باشد اما در طول این بحران، عملیات بسیاری از سازمان‌ها کند شده است و به جای استخدام، سازمان‌ها معمولاً استراتژی‌هایی مانند اخراج را انتخاب می‌کنند (Mwita,2020) یا با وجود تأکید بر مزایای آموزش، به دلیل پرهزینه بودن آموزش آنلاین، شرکت‌هایی که نمی‌توانند برنامه‌های آموزش آنلاین را انتخاب کنند، تمایل بیشتری به محدود کردن تعداد برنامه‌های آموزشی یا عدم توسعه کارکنان خود دارند (Fraj,2021).

نظر به شواهد و وقوع تغییرات شدید، سازمان‌ها بایستی سیاست‌های خود را در راستای مواجهه با کووید-۱۹ به روز رسانی کنند (Onwuegbuna et al., 2021) و تغییرات را مدیریت کنند، عدم مدیریت مناسب این تغییرات منجر به اختلال و کاهش در بهره‌وری (Onwuegbuna et al., 2021)، استرس، فرسودگی شغلی، پیامدهای منفی بر سلامت کارکنان، احساس ناامنی و بدتر شدن رفاه، برهم خوردن تعادل کار-زندگی (Gigauri,2020b) و مشکلات جسمی مانند اضافه وزن، سردرد، کمردرد، خستگی (Adonu et al.,2020) برای کارکنان می‌شود که عملکرد کلی سازمان را مختل می‌سازد (Adonu et al.,2020). بنابراین، سیاست‌ها و شیوه‌های منابع انسانی باید برای سازگاری با الزامات جدید دورکاری، فاصله اجتماعی و حمایت از کارکنان بیش از هر زمان دیگری

1. Unknown unknowns



در کنار چالش ها، هر بحران فرصت هایی هم به همراه دارد، بحران کووید-۱۹ فرصتی منحصر به فرد برای بازنگری در راهبرد های مدیریت منابع انسانی است (Azizi et al., 2021). راهبرد ها باید برای سازگاری با الزامات جدید مانند کار از خانه، فاصله اجتماعی و حمایت از کارکنان بیش از هر زمان دیگری برای حفظ سهم مثبت و غلبه بر دوره بحرانی اصلاح شوند (Mala, 2020). در این راستا مدیر منابع انسانی باید به دنبال تعادل مطلوب بین کاهش هزینه‌ها با توجه به رکود اقتصادی و رشد کارکنان باشد. در غیر این صورت، دستیابی به اثربخشی و عملکرد مناسب ممکن نیست (Fraij, 2021). در ادامه چالش ها و تغییرات در کارکردهای مدیریت منابع انسانی بررسی می شود:

### ۲,۳,۱ استفاده

استفاده می تواند به عنوان کارکردی در نظر گرفته شود که تطبیق فرد با شرکت را تأیید یا طرد می کند (Dupont et al., 2013) که اخیراً تحت تأثیر شدید کووید-۱۹ قرار گرفته و یوایی آن در سازمان ها تغییر کرده است (Hamouche, 2021). بلند و همکاران (۲۰۲۰) پیامدهای کوتاه مدت کووید-۱۹ روی استخدام در ایالات متحده را بررسی کردند و یافته های آنها نشان دهنده افزایش نرخ بیکاری، کاهش ساعات کاری و کاهش مشارکت کارکنان بود (Béland et al., 2020). سایر پژوهش ها نشان دادند، تغییرات بر استخدام در صنایع مختلف نامتقارن بوده است، در برخی صنایع استخدام کاهش و در برخی رشد داشته است. بیشترین کاهش استخدام در نتیجه فاصله گذاری اجتماعی در بخش های خدماتی، هتل ها، رستوران ها، کشاورزی، مشاغل هنری، عمده فروشی و خرده فروشی و ساخت و ساز روی داده است اما در بخش خدمات کامپیوتری، ارتباطات، مشاوره و فعالیت های علمی و فنی کمترین میزان بوده است (Fana et al., 2020). به عبارتی سازمان هایی که امکان کار مجازی کمتری داشتند، با مشکلات مالی مواجه شدند و برای کاهش هزینه های خود، استخدام افراد ماهر را کم و یا حتی قطع کرده اند و برخی نیز ناچار به اخراج شده اند (Hamouche, 2021). اخراج باعث می شود، حتی برای کارگران اخراج نشده، تنش روانی، اضطراب و نا امنی بیشتر شده و میزان وفاداری به شرکت کاهش یابد. همچنین، هنگامی که کارگران سازمان ها را ترک می کنند، دانشی مانند تخصص، مهارت، هماهنگی داخلی می تواند از بین برود و در نهایت فرهنگ سازمانی دچار آسیب شود (Fraij, 2021). سازمان هایی که کار خود را گسترش دادند نیز با چالش های دیگری مواجه شدند از جمله کمبود نیروی کار ماهر و چگونگی استخدام با توجه به فاصله گذاری اجتماعی و به ناچار استفاده از امکانات مجازی، که خود چالشی بزرگتر بود. چون همه در استفاده از فناوری راحت نیستند و ممکن است حتی خود مدیریت منابع انسانی نیز برای استخدام مجازی آمادگی لازم نداشته باشد. به عنوان نمونه در انتخاب مجازی

انعطاف پذیر سازمانی با شرایط متغیر سریع یک دوره اضطراری می شود (Arulrajah, 2020).

در اواخر سال ۲۰۱۹ و اوایل سال ۲۰۲۰، شکل جدیدی از ویروس کووید-۱۹ به سرعت در سراسر جهان گسترش یافت و ایجاد یک بحران بهداشت جهانی با پیامدهای قابل توجه کرد (Lord, 2020). سازمان های ایرانی نیز از این پیامدها بی بهره نماندند، در این پژوهش پیامدهای این بحران در حوزه مدیریت منابع انسانی بررسی شد.

### ۲,۲ مدیریت منابع انسانی

منابع انسانی به عنوان مهم ترین دارایی در دنیای شرکت در نظر گرفته می شود. عملکرد هر سازمانی بستگی به چگونگی مدیریت این منبع از طریق شیوه های مدیریت منابع انسانی دارد. مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک رویکرد استراتژیک و منسجم برای مدیریت با ارزش ترین دارایی های یک سازمان، افرادی که در آنجا کار می کنند و به صورت فردی و جمعی به دستیابی به اهداف آن کمک می کنند، تعریف شده است. به همین دلیل مدیریت منابع انسانی به عنوان محرک هر کسب و کار در نظر گرفته می شود (Mwita, 2020).

مدیریت منابع انسانی به سیاست ها، شیوه ها و سیستم هایی اشاره دارد که رفتار، نگرش ها و عملکرد کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهند (Opatha, 2020b). به بیانی دیگر مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از شیوه های مدیریت اصلی درگیر در تصمیم گیری و همه اعمالی که بر ماهیت رابطه بین کارگران و سازمان تاثیر می گذارند، توصیف می شود. مدیریت منابع انسانی همچنین به عنوان یک اصطلاح قدرتمند برای تعریف سیاست ها، فلسفه، اقدامات و روش های مرتبط با هم در مدیریت افراد در یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. علاوه بر این، مدیریت منابع انسانی به عنوان تمام شیوه های مربوط به مدیریت محل کار و کارکنان سازمانی مشخص می شود (Hamdan et al., 2020).

### ۲,۳ چالش ها و تغییرات مدیریت منابع

#### انسانی در طی بحران کووید-۱۹

چالش های منابع انسانی متنوع هستند، اما این چالش ها با ظهور پاندمی کووید-۱۹ بیشتر شد (Onwuegbuna et al., 2021). ام ویتا (۲۰۲۰) در مطالعه ای دریافت که استخدام و انتخاب کارکنان به شدت کاهش یافته، برنامه های آموزش کارکنان برای محافظت از آنها در برابر بیماری و کمبود امکانات آنلاین برای اکثر سازمان ها لغو شده است، مدیریت عملکرد چالش برانگیزتر شده، تعهدات مالی و پرداخت مزایا نیز در برخی سازمان ها انجام نشده است (Mwita, 2020). بنابراین سازمان ها با روش های مدرن غیر معمول مواجه شدند که بسیاری از آن ها آموزش ندیده بودند و هرگز تصور نمی کردند که چنین چیزی در حال رخ دادن است (Fraij, 2021).

1. Béland et al

## ۲,۳,۲ آموزش

تمرکز بر آموزش در طول دوران پاندمی به شدت کاهش یافته است. این کاهش یا به صورت کاهش ساعت های آموزشی یا در کل عدم ارائه آموزش ها به کارکنان می باشد (Nutsbidze & Schmidt, 2021). محدود سازمان هایی که بر آموزش تأکید دارند، نیز باید تلاش کنند تا تغییرات شرایط کاری را در طی آموزش پوشش دهند (مانند کار از راه دور، استفاده از فناوری جدید/نرم افزارها/برنامه های جدید و ...)، همچنین متخصصان آموزش در این شرکت ها مجبور شده اند خود را به سرعت با آموزش آنلاین تطبیق دهند تا فرایند دوره آموزشی مختل نشود (Nutsbidze & Schmidt, 2021). گنجاندن یادگیری الکترونیکی در بسیاری از سازمان ها آسان نیست. بسیاری از کارکنان در مورد استفاده از این ابزارها آموزش ندیده اند و قبلا استفاده نکرده اند، در نتیجه تمایل کمتری به استفاده از آموزش آنلاین دارند (Fraij, 2020).

اما نباید فراموش کرد که آموزش نقش مهمی در طی بحران کووید-۱۹ دارد، به توسعه مهارت های مورد نیاز کارکنان در پاسخگویی به بحران کمک کرده، ریسک انتشار ویروس را کم کرده و در فرایند انتقال به کار از راه دور می تواند به کارکنان کمک کند (Hamouche, 2021). شیوه های حمایتی مانند وینار در مورد تاب آوری، آموزش های ذهن آگاهی، برنامه های کمک به کارکنان و خدمات مشاوره مجازی برای کمک به کاهش استرس مفید است (Selvi et al., 2021).

**مبستر<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)** در مطالعه روش های مختلف شرکت های مواجهه با کار از راه دور، دریافت که بسیاری از سازمان ها در آمریکا کارکنان را در زمینه کار از راه دور و مدیریت موفق نیروی کار از راه دور، آموزش می دهند. مانند مایکروسافت که راهنمای کار از خانه در طول اپیدمی کووید-۱۹ برای کارکنان و مشتریان خود ایجاد کرده است (Opatha, 2020a). برخی از تغییراتی که در نتیجه پیدایش کووید-۱۹ در نیازهای آموزشی، ابزارهای آموزشی بخصوص بسترها و تکنیک های ارزیابی، به وجود آمده شامل موارد زیر است:

- آموزش مدیریت و سرپرستان برای تمرکز بر انگیزش، ارائه بازخورد و شناخت کافی (رهبری و همدلی)
- تشویق کارکنان به مشارکت در آموزش و توسعه حرفه ای
- اطمینان از آموزش های سلامت کارکنان برای کاهش فرسودگی شغلی
- استخدام و آموزش کارگران موقت برای جایگزینی با کارگران غایب و غیرقابل دسترس
- آموزش مدیران و سرپرستان برای اداره کارکنان از راه دور و تشویق کار تیمی بین کارکنان حاضر و از راه دور

ارزیابی تناسب فرد با محیط دشوار است که می تواند تأثیر منفی بر بهره وری کارکنان در آینده داشته باشد (Carnevale & Hatak, 2020).

مدیران علاوه بر استفاده از امکانات مجازی برای استخدام، در فرایندهای استخدام و انتخاب باید بر روی شناسایی استعداد های آگاه به فن آوری که می توانند در یک محل کاری دیجیتال کار کنند، متمرکز شوند (Adonu et al., 2020). از آنجا که تقاضای مهارت های دیجیتال زیاد و هنوز در عرضه کمیاب هستند، مدیریت منابع انسانی باید بر شکل دهی مجدد مهارت ها برای پر کردن آن شکاف ها تمرکز کند (Gigauri, 2020a). بنابراین در جهت دستیابی به تعادل بین دستاوردهای طرفین در قرارداد استخدام نیاز به یکپارچه سازی مجدد کارکرد ها و رویه های موجود منابع انسانی وجود دارد (Adonu et al., 2020). بازتعریف راهبردهای استخدام، در تلاش برای تغییر به یک مدل عملیاتی مقرون به صرفه و موثرتر است. جذب افراد با مهارت های قابل انتقال و متنوع می تواند چشم انداز آینده نگر و پرونق تری را در یک محیط متغیر ایجاد کند (AM et al., 2020). این افراد سازگاری و انعطاف پذیری بیشتری دارند (Nutsbidze & Schmidt, 2021). مهارت های متنوع از افراد در برابر از دست دادن شغل محافظت می کنند زیرا گزینه ها برای در نظر گرفتن منابع جایگزین اشتغال در صورتی که مهارت های آنها نسبت به موارد خاص تعمیم داده شود، در دسترس هستند (Adonu et al., 2020).

همچنین توجه به ویژگی های شخصیتی افراد در استخدام نیز می تواند به آنها در مدیریت استرس و عدم قطعیت ناشی از اپیدمی کمک نماید. به عنوان مثال احتمال کمتری وجود دارد که کارکنان با تحمل ابهام بیشتر، تأثیرات منفی استرس ناشی از کار در زمینه ای با عدم قطعیت بیشتر را تجربه کنند. کارکنان با تاب آوری نه تنها پس از موقعیت های استرس زا به عقب برمی گردند، بلکه معانی مثبتی نیز از آنها می یابند. به همین ترتیب، کارکنان با کنجکاوی طبیعی می توانند با شرایط جدید سازگاری بهتری داشته باشند، در شرایط اضطراب و عدم قطعیت رشد کنند، و خلاق تر و روشنفکر تر باشند (Caligiuri et al., 2020). بنابراین انتخاب و گزینش سازمان ها باید بر اساس این سه شایستگی چابکی فرهنگی مهم باشد: تحمل ابهام، تاب آوری و کنجکاوی (Slavić et al., 2021). افراد تاب آور تمام پتانسیل خود را در هنگام کار تحت فشار به نمایش می گذارند (Nutsbidze & Schmidt, 2021). در کنار این، کارفرمایان ممکن است به دلایل اقتصادی، مقررات قراردادهای استخدام را به طور موقت اصلاح کنند یا در صورت وجود ماهیت عمومی، دامنه کاری متفاوتی را تعیین کنند (Adonu et al., 2020) یا به استخدام پیمانکاران فرعی یا مستقل بپردازند که جایگزینی مقرون به صرفه برای کارکنان تمام وقت است (AM et al., 2020).

<sup>1</sup>. Meister

عفونی‌کننده‌ها باید تضمین شود و استفاده از آن‌ها توسط تیم‌های ایمنی اجباری شود. واحد‌های رفاه به کارکنان در مورد انواع مسائل رفاه در داخل و خارج از محل کار پاسخ می‌دهند؛ مراقبت از کودک، زمان خواب، وعده‌های غذایی به موقع، آب درمانی، ورزش و سایر نکات برای رفاه پرسنل و ارائه توصیه‌های لازم (Adonu et al., 2020). هر کارمند سازمان باید نسبت به انجام اقدامات ایمنی به خوبی آگاه باشد و فاصله اجتماعی را برای حفاظت از دیگران و همچنین خودش حفظ کند. برای آن دسته از کارکنانی که با توجه به شیوه‌های ایمنی سازمان کار نمی‌کنند، می‌توان از طریق اقدامات انضباطی مجازات تعیین کرد (Opatha, 2020a).

با توجه به اینکه هر کارمند این بیماری را به شکلی متفاوت تجربه کرده است (برخی دچار شوک شغلی شده‌اند و شغل برخی افراد نیز تأثیر کمی پذیرفته است)، نیاز به مداخلات خاص کارکنان برای مدیریت اضطراب‌های تجربه شده توسط کارکنان، به جای رویکردهای کلی است (Adonu et al., 2020). رهبران منابع انسانی باید برای برآوردن خواسته‌ها، سخت‌تر تلاش کنند و با استفاده از فناوری‌های جدید مانند وب، کنفرانس ویدیویی، ایمیل و دیگر ابزارهای ارتباطی به دنبال برقراری ارتباط خوب با کارکنان باشند (Onwuegbuna et al., 2021) تا موقعیت منحصر به فرد هر کارمند را درک کنند و با در نظر گرفتن آن شرایط منحصر به فرد پاسخ دهند (Gigauri, 2020b).

مدیریت منابع انسانی باید احساسات کارکنان را درک کند، دلسوزی و همدردی نموده و از طریق انعطاف‌پذیری از آن‌ها حمایت کند (Gigauri, 2020b). ارائه ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر با معرفی ساعات انعطاف‌پذیر، زمان‌های منعطف یا مکان‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا تعادل کار و زندگی خود را بهبود بخشند، همچنین سازمان‌ها را قادر می‌سازد از مزایای افزایش بهره‌وری و کارایی نیروی کار استفاده کنند (AM et al., 2020). برخی از سازمان‌ها ممکن است با ارائه جبران خدمات انعطاف‌پذیر، راه دیگری را در نظر بگیرند و بسته‌های مزایا را که می‌توانند مزیت رقابتی برای آنها ایجاد کنند، به کار ببرند. امکان دیگر این است که یک ساختار جبران خدمات شخصی در نظر بگیرند که به کارکنان اجازه دهد خودشان بسته‌هایی که بهتر با نیازها و ترجیحات آن‌ها مطابقت دارد، طراحی کنند (AM et al., 2020).

### ۲,۳,۴ ارزیابی عملکرد

تا قبل از پاندمی، پرداخت‌ها در ۸۵ درصد سازمان‌ها بر اساس عملکرد بود اما در طی بحران کووید-۱۹ تعداد زیادی از سازمان‌ها به صورت عمده عملکرد و پرداخت را از هم جدا کرده‌اند (Mercer, 2019). اجتناب از ارزیابی‌های عملکرد در طول بحران ممکن است برای افراد خوشایند و مفید به نظر برسد زیرا به طور کلی مردم ترجیح می‌دهند ارزیابی نشوند (Mwita, 2020)، اما برای سازمان‌ها سنجش عملکرد در طی بحران کووید-۱۹ به چند دلیل حیاتی است. اولین دلیل این

- آموزش کارکنان برای انجام وظایف و نقش‌های جدید که آن‌ها را قادر می‌سازد در شرایط بحرانی وظایف همکاران یا زیردستان خود را بر عهده بگیرند

- آموزش به داوطلبان موافق با جابجایی موقت (Wagdi & Abouzeid, 2021).

### ۲,۳,۳ جبران خدمات

در کل هر ساختار جبران خدمات باید دستیابی کافی به سه هدف اصلی زیر را تضمین نماید:

۱- مطابقت با قوانین کار و جبران خدمات

۲- برابری حقوق درون سازمانی و برون سازمانی که روحیه خوب کارکنان را تضمین می‌کند.

۳- مقرون به صرفه بودن برای سازمان (Ayyagar, 2021). اما کووید-۱۹ بسیاری از مشاغل را با سطوح قابل توجهی از بدهی، هزینه‌های سرسام‌آور، درآمد اندک یا بدون درآمد و ترازنامه ضعیف مواجه کرده است. به این ترتیب، آنها از روی اجبار برای کاهش هزینه‌ها به اقداماتی مانند تعلیق موقت یا کاهش جبران خدمات و مزایای کارکنان روی آورده‌اند (AM et al., 2020). یافته‌های مطالعات نشان دادند که مدیریت پاداش‌های مالی بیش از غیر مالی مشکل‌ساز شده است زیرا سازمان‌ها بیشتر نگران توانایی خود برای ارائه این پاداش‌ها به کارکنان خود هم در کوتاه مدت و هم در بلند مدت بودند. مشوق‌ها کاهش یافتند و در برخی سازمان‌ها جهت انجام سایر تعهدات مالی به حالت تعلیق درآمدند (Mwita, 2020). علاوه بر این شکل‌های جدیدی از تبعیض و محرومیت در محل کار مانند کسانی که به نوعی قربانی کووید-۱۹ شدند، زنان با مسئولیت‌های بیشتر در خانه (Slavić et al., 2021)، بسته شدن مدارس و خدمات مراقبت از کودکان و مقابله با نگرانی‌های مداوم در مورد سلامت و ایمنی خانواده و دوستان، مبهم شدن مرزهای نقش کار - خانواده، شرایط را سخت‌تر از همیشه کرده است (Giurge & Bohns, 2020). یکی از چالش‌های اصلی برای مدیر منابع انسانی در این وضعیت، به حداقل رساندن تأثیرات منفی است. این ممکن است شامل تصمیم‌گیری در مورد ترکیب صحیح حقوق ثابت و متغیر، تصمیم‌گیری در مورد قطع یا کاهش حقوق با ریسک از دست دادن کارکنان با ارزش یا پرداخت بیش از حد و خطر آسیب رساندن به سلامت مالی سازمان برای توسعه و پایداری در شرایط نامساعد بازار باشد، باید توجه داشت که هیچ فرمول جادویی "در مورد تعیین ساختار جبران خدمات مناسب وجود ندارد. هر شرکت باید بر اساس پارامترهای مختلف مربوط به خود استراتژی مناسب را تعیین کند (Ayyagar, 2021).

بخش‌های منابع انسانی برای پاسخ به کووید-۱۹ و مسائل مربوط به رفاه کارکنان به واحدهای رفاه و ایمنی نیاز دارند. واحدهای ایمنی از ضد عفونی منظم دفاتر، اتوبوس‌ها و سایر امکانات برای ایمن نگه داشتن کارکنان اطمینان حاصل می‌کنند. تهیه ماسک‌های صورت، کیت‌های دست شویی، ضد



باید منعطف و سازگارتر شوند (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a) و از مدل‌های ترکیبی (سنجش نتایج و رفتارها با هم) به عنوان واکنش به وضعیت همه گیر کنونی استفاده شود (Selvi et al., 2020).

از طرفی در اکثر سازمان ها، ارزیابی عملکرد فقط توسط مدیران و خود کارکنان تکمیل می شود و کمتر از ۲۰ درصد افراد توسط هم تیمی های خود ارزیابی می شوند. در زمان بحران استفاده از یک سیستم بازخورد عملکرد چند منبعی<sup>۲</sup> ارتباطات و بازخور را تسهیل می کند و وقتی که بازخور از چند منبع گرفته می شود، احتمالاً کارکنان کمتر حالت تدافعی می گیرند (Aguinis & Burgi-Tian, 2021b). به این، سیستم ۳۶۰ درجه، چند نرخی<sup>۳</sup>، حلقه کامل<sup>۴</sup> یا بازخورد ۴۵۰ به دلیل اصول یکسان نیز گفته می شود که اطلاعات از همکاران، سرپرستان، مشتریان و گزارش های مستقیم در مورد فرد به دست می آید و دقت بالاتری دارد (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a).

### ۳ پیشینه پژوهش

آدونو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه ای با عنوان پیامد های کووید-۱۹ بر کارکردهای منابع انسانی در بخش رسمی کشور غنا بیان کردند که بخش های منابع انسانی نیاز به پاسخی سریع برای هماهنگی با بحران دارند و چالش ها و چگونگی کاهش این چالش ها را مورد بحث قرار دادند. مالا<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) در مطالعه ای با عنوان " چگونه کووید-۱۹ کارکردهای مدیریت منابع انسانی را تغییر می دهد "، مشکلات ناشی از پاندمی را بررسی و ذکر می کنند که یک استراتژی جدید منابع انسانی با همه کارمندان متناسب نیست و اعمال استراتژی منابع انسانی باید توأم با انعطاف پذیری باشد و اقدامات به خصوص با شرایط مختلف هر کارمند باید صورت گیرد. نوتسوبیدزه و اشمیت<sup>۸</sup> (۲۰۲۱) در مطالعه ای با عنوان " تفکر مجدد در مورد نقش مدیریت منابع انسانی و پاندمی کووید-۱۹ " نشان دادند که سازمان ها، در کنار متخصصان منابع انسانی، باید تلاش های خود را به سمت هدایت تحول افراد و ایجاد تغییر، معرفی شیوه های کاری انعطاف پذیر، تکیه بر فن آوری جدید و نوآورانه و توسعه فرهنگ اعتماد همدلی با همدلی برای مقابله با بحران های فعلی یا آینده هدایت کنند. ام ویتا<sup>۹</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه ای با عنوان " اثر همه گیری ویروس کووید-۱۹ بر شیوه های انتخابی مدیریت منابع انسانی در تانزانیا " اثرات کووید-۱۹ را بر کارمندیابی، آموزش، مدیریت عملکرد و مدیریت پاداش ارزیابی کرد. در پایان چالش های به وجود آمده در این حوزه ها را معرفی و مدیریت منابع انسانی الکترونیک را برای به حداقل رساندن تعاملات فیزیکی کارکنان، مشارکت کارکنان در

است که پیام پنهان سیستم مدیریت عملکرد خاموش این است که تیم مدیریت عالی - و نیز مدیران در سطوح دیگر- نمی دانند چه کار کنند یا چه چیزی از کارکنان می خواهند که انجام دهند و اینکه آیا کارکنان آن را انجام می دهند یا خیر، اهمیتی ندارد. دومین دلیل این است که بدون اطلاعات عملکرد، مدیران نمی توانند بازخور موثری به کارکنان برای بهبود عملکرد خود در آینده دهند. بازخورهای مکرر نه تنها به تداوم توسعه حرفه ای کارکنان کمک می کند بلکه به آنها احساس امنیت روانی و ارتباط می بخشد. به خصوص در زمان دور کاری و فقدان دسترسی فوری به مدیر نیاز به بازخور افزایش می یابد. سوم داده های عملکردی گم شده برای یک دوره مهم، شرکت ها را در یک وضعیت به لحاظ قانونی آسیب پذیر قرار می دهد. در زمان بحران خیلی از سازمان ها مجبور به برکناری برخی کارکنان می شوند که عملکرد، عامل اصلی در تصمیم گیری برای اخراج آنان است. بدون اطلاعات مستند در مورد عملکرد، تصمیمات ممکن است ناعادلانه باشد و از شرکت شکایت شود. در نهایت داده های عملکرد برای شناسایی درست و حفظ موفقیت آمیز کارکنان سطح بالا نسبت به کارکنانی که در سطح متوسطی به مشارکت در سازمان اهمیت می دهند، مهم است (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a).

علاوه بر این برای انجام ارزیابی عملکرد نیز مدیران منابع انسانی چالش های متعددی پیش رو دارند. دورکاری و کار از خانه، ارزیابی به شیوه عادی و سابق، تقریباً غیرممکن و غیرواقع گرایانه کرده است. چگونه سازمان ها می توانند بر کار کارکنان خود از خانه نظارت کنند؟ (ACA & Bassey, 2021). از طرفی چون سازمان ها اولویت های خود را مجدداً شکل می دهند، وظایف شغلی کارکنان، فعالیت های روزانه آنان و همچنین به طور قابل توجهی پروژه های اصلی کار تغییر، تأخیر یا لغو شده است، با این تغییرات رویکردهای عادی برای ارزیابی آنان بی ربط است و نیاز است که برای سنجش عملکرد معیارهایی مفید و مرتبط شناسایی کرد (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a). سنجش عملکرد بر اساس هر کدام از نتایج (نتیجه فعالیت های کاری کارکنان) و رفتارها (یعنی نحوه انجام کار توسط کارکنان) دشوار است. برای مثال کارکنان فروش یا تولید معمولاً بر اساس نتایج ارزیابی می شوند. در طی بحران کووید-۱۹ این نتایج تحت کنترل آنها نمی باشد و اهداف تعیین شده بین کارکنان و سرپرستان دور از دسترس است، به همین دلیل موسسه مذاکرات شاپیرو<sup>۱</sup> ارزیابی کارکنان بر اساس درآمد ایجاد شده آنان را متوقف کرده است. همچنین سنجش عملکرد بر اساس رفتارها نیاز به حداقل مشاهدات و تعامل بین سرپرست و کارمند دارد، در زمانی که ۶۲ درصد نیروی کار دورکارند، کارکردهای مدیریت سنتی مانند سیاست درهای باز و مدیریت قدم زنی<sup>۲</sup> قابل استفاده نیست پس اقدامات عملکرد

6. Adonu et al.

7. MALA

8. Nutsobidze & Schmidt

9. Mwita

1. Shapiro Negotiation institute

2. open-door policy" and "management by walking around

3. multisource

4. Multi-rater

5. Full circle

استراتژی‌های مدیریت بحران و بررسی سیاست‌های منابع انسانی متناسب با زمان بحران توصیه می‌کند. خلاصه ای از پیشینه پژوهش در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱ خلاصه ای از پیشینه پژوهش

نویسنده (سال)	عنوان	روش پژوهش	یافته ها و نتایج
Mwita (2019)	اثرات همه گیری ویروس کووید-۱۹ بر شیوه های انتخابی مدیریت منابع انسانی در تانزانیا	روش: ترکیبی ابزار: مصاحبه (۸ نفر)- پرسشنامه (۲۵۰ نفر)	چالش های به وجود آمده در هر یک از حوزه ها معرفی و توصیه هایی برای رفع بحران شامل مدیریت منابع انسانی الکترونیک و مشارکت کارکنان ارائه شد.
MALA (2020)	چگونه کووید-۱۹ کارکردهای مدیریت منابع انسانی را تغییر می دهد؟	مروری	مروری بر چالش ها شده و نشان داده شد که در جهت حفظ منابع انسانی باید به عواملی مانند انعطاف پذیری، امنیت مالی و سلامت ذهنی کارکنان و همین طور ارتباط بین راهبردهای منابع انسانی و سازمان توجه شود.
Adonu et al. (2020)	پیامدهای کووید-۱۹ بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی: یک مورد از بخش رسمی غنا	مروری	بخش های منابع انسانی باید پاسخی سریع برای هماهنگی شیوه های منابع انسانی با بحران فراهم کنند.
Selvi et al. (2021)	مسائل و چالش های در حال ظهور در مدیریت منابع انسانی در محیط پاندمی: یک دیدگاه نظری	مروری	بر روی چالش ها و راه هایی جهت غلبه بر آنها بحث شده است
Nutsubidze & Schmidt (2021)	تفکر مجدد در مورد نقش مدیریت منابع انسانی و پاندمی کووید-۱۹	کیفی ابزار: مصاحبه کشور کویت	تغییرات عمده از جمله حذف روند کارمندیابی، تأکید بر افزایش مهارت ها، ارائه آموزش مدیریت بحران، ارتباط شفاف و جایگزینی تفکر کوتاه مدت با بلندمدت رخ داده است
Onwuegbuna et al., 2021	مدیریت منابع انسانی در طول شیوع کووید-۱۹: نگاهی به چالش های متخصصان منابع انسانی	مروری	چالش هایی مانند انگیزه کارکنان، مدیریت کار از راه دور، خطرات بیماری در محل کار، مدیریت ارتباطات کارکنان، اصلاح سریع سیاست ها بررسی و توصیه هایی برای مبارزه با چالش ها ارائه گردید.
Azizi et al. (2021)	راهبردهای نوآورانه مدیریت منابع انسانی در طول همه گیری کووید-۱۹: رویکرد مرور سیستماتیک	مروری	راهبردهایی مانند انعطاف پذیری، تقویت کارایی داخلی، استعدادیابی، تغییرات نوآورانه مبتنی بر ارزیابی سازمانی معرفی شد.
Gigauri, (2020b)	حمایت سازمان از مدیریت منابع انسانی در زمان بحران جهانی کووید-۱۹	کیفی ابزار: پرسشنامه (۴۸ مدیر از سازمان های مختلف جورجیا)	یافته ها نشان می دهد که مدیریت منابع انسانی با کمک به کارکنان برای به روز رسانی مهارت های خود برای کار از راه دور، ایجاد ساعات کاری انعطاف پذیر و اتخاذ سیاست های سختگیرانه کم تر در مورد مدیریت عملکرد، از کارکنان پشتیبانی می کند
AM et al. (2020)	پیاده سازی مدیریت منابع انسانی در سازگاری با عادت های جدید	کیفی	نتایج نشان داد که نقش مدیریت منابع انسانی در حفظ سلامت و ایمنی کارگران هنگام بازگشت به کار استراتژیک بود. بازاندیشی و تنظیم مجدد سیستم ارزیابی عملکرد برای تطبیق با سیستم جدید نیز مطرح شد.
Wagdi & Abouzeid (2021)	اثر فاصله گذاری اجتماعی بر جو فضای کاری و مدیریت منابع انسانی: شواهدی از مصر و شوریای همکاری خلیج فارس	ترکیبی	میزان تغییرات در برنامه ریزی، میزان تضاد، استخدام، جبران خدمات، آموزش و مدیریت عملکرد بررسی شد که نیازهای آموزشی و ابزارهای آموزشی بیشترین تغییر در دوران همه گیری داشته است
Ayyagar (2021)	تغییرات در مدیریت منابع انسانی و راهبردهای جبران خدمات در بخش فناوری اطلاعات متأثر از کووید-۱۹ در هند	روش کمی چهار راهبرد اخراج، کاهش حقوق، توقف استخدام و گردش پرداختی ها در صنایع بررسی شد	شرکت ها با توجه به قدرت مالی، روحیه کارکنان، چشم انداز تجاری آینده خود و برندسازی کارفرما هر کدام راهبردهای متنوعی بکار می گرفتند که بیشتر از همه توقف استخدام بود
Aguinis and Burgi-Tian (20201a)	اندازه گیری عملکرد در زمان بحران و بعد از آن: نمره ارتقای عملکرد	مروری	ابزار نمره ارتقای عملکرد (pps) یک معیار عملی و مرتبط که منعطف، دارای کاربرد آسان، استاندارد و جامع است، در طی بحران معرفی شد.

الگوهای شناسایی، تحلیل و گزارش شد و سپس برای بومی سازی و شناسایی فاکتورهایی جدید در سازمان های دولتی ایران (زیرمجموعه وزارت نفت)، از مصاحبه استفاده شد. نتایج مصاحبه نیز با کدگذاری داده ها از طریق تحلیل مضمون استخراج و با نتایج پیشینه پژوهی تلفیق شد.

سپس برای اعتبار سنجی مدل و اطمینان از تناسب داشتن یافته ها با سازمان های دولتی ایران (زیرمجموعه وزارت نفت) از تکنیک دلفی فازی با نظرسنجی از خبرگان استفاده شد.

در بخش پیشینه پژوهی جامعه آماری شامل همه پژوهش های موجود در پایگاه های اطلاعاتی (از قبیل: سایس دایرکت<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، جی استور<sup>۳</sup>، پروکوئست<sup>۴</sup>، ابسکو<sup>۵</sup>، اسپرینگر<sup>۶</sup>، اسکوپوس<sup>۷</sup>، سیج<sup>۸</sup>) از زمان شروع بیماری کووید-۱۹ تاکنون (۲۰۱۹-۲۰۲۱) بود. در این بخش، نمونه گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. کلید واژه های سرچ شده شامل بحران کووید-۱۹ و مدیریت منابع انسانی، کووید-۱۹ و استخدام، کووید-۱۹ و آموزش، کووید-۱۹ و جبران خدمات، کووید-۱۹ و ارزیابی عملکرد، کووید-۱۹ و چالش های مدیریت منابع انسانی بود. برای انتخاب پژوهش های مناسب؛ عنوان، چکیده، محتوی و اطلاعات استنادی منابع ارزیابی شد. در مرحله اول ۹۴ پژوهش یافت شد که پس از حذف مطالعات غیرمرتبط در نهایت ۲۲ پژوهش که ارتباط بیشتری با موضوع (حوزه مدیریت منابع انسانی و کووید-۱۹) و روش پژوهش داشتند، انتخاب شدند.

در مرحله بعد در بخش مصاحبه، جامعه آماری شامل مدیران یا معاونان مدیریت منابع انسانی شاغل در سازمان های دولتی ایران (زیرمجموعه وزارت نفت) با سابقه کاری بالای ۱۵ سال و خبرگان دانشگاهی که مطالعاتی مرتبط با موضوع داشته اند، بود. در این بخش نمونه گیری به روش در دسترس تا رسیدن به اشباع نظری در اطلاعات جمع آوری شده، ادامه یافت (۲۵ مصاحبه انجام شد). جدول ۲ مشخصات مصاحبه شوندگان را نمایش می دهد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که برای نظرسنجی پیرامون تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد استفاده شد. سوالات مطرح در مصاحبه پنج سوال بود که شامل: ۱- به طور کلی چه تغییراتی در بخش مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ به وجود آمده است؟ ۲- در بخش استخدام در طی بحران کووید-۱۹ چه تغییراتی به وجود آمده است؟ ۳- در بخش آموزش در طی بحران کووید-۱۹ چه تغییراتی به وجود آمده است؟ ۴- در بخش جبران خدمات در طی بحران کووید-۱۹ چه تغییراتی به

با بررسی پیشینه پژوهش، مشخص شد که اکثر مطالعات به صورت مروری انجام شده اند که پژوهش فعلی فراتر از بررسی ادبیات، از مصاحبه برای بومی سازی مدل استفاده کرده است. علاوه بر این اکثر مطالعات به صورت خیلی کلی به تغییرات در کارکردهای مدیریت منابع انسانی اشاره داشته اند و هیچ کدام به صورت جزئی تغییرات را بررسی ننموده اند. بررسی قواعد جدید مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه آموزش، استخدام، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد (با اقتباس از مدل ام ویتا (۲۰۱۹) که تنها به بررسی چالش ها در این حوزه ها پرداختند) به نظر می رسد رویکرد جدیدی در این حوزه مورد مطالعه است و می تواند مدلی جامع به عنوان راهنمای عمل مدیریت ارائه دهد. لذا سوالات پژوهش به شکل زیر مطرح می گردد:

سوال اصلی: الگوی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟

سوال فرعی ۱: تغییرات استخدام در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟

سوال فرعی ۲: تغییرات آموزش در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟

سوال فرعی ۳: تغییرات جبران خدمات در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟

سوال فرعی ۴: تغییرات ارزیابی عملکرد در طی بحران کووید-۱۹ چگونه است؟

## ۴ روش شناسی پژوهش

روش پژوهش کیفی می باشد. از نظر پارادایم شناسی تفسیری، از نظر ماهیت اکتشافی و بر اساس منطق پژوهش استقرایی است.

از روش تحلیل مضمون برای شناسایی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی و ترسیم یک مدل جامع استفاده شد. بسیاری از پژوهشگران معتقدند استفاده از روش های کیفی و به خصوص تحلیل مضمون زمانی ضرورت پیدا می کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود دارد یا اینکه در مطالعات و پژوهش های صورت گرفته در ارتباط با موضوع پژوهش، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد (Hatami, 2020).

نظر به اینکه کووید-۱۹ بحرانی جدید است و تا کنون پژوهش هایی اندک و به صورت پراکنده در ارتباط با شناسایی تغییرات قواعد مدیریت منابع انسانی انجام شده، در این پژوهش ابتدا بر اساس تحلیل مضمون در یافته های پیشینه،

5. EBSCO  
6. Springer  
7. Scopus  
8. Sage

1. Sciencedirect  
2. Emerald  
3. JSTOR  
4. ProQuest

وجود آمده است؟ ۵- در بخش ارزیابی عملکرد در طی بحران کووید-۱۹ چه تغییراتی به وجود آمده است؟

جدول ۲ مشخصات مصاحبه شوندگان

جمع کل	گروه های سنی			تحصیلات	جنسیت
	بالای ۵۰ سال	۴۰-۵۰	۳۰-۴۰		
۲	-	۲	-	فوق لیسانس	
۴	-	۲	۲	دکتری	زن
۷	۶	-	۱	فوق لیسانس	
۱۲	۸	۴	-	دکتری	مرد
۲۵	۱۴	۸	۳	جمع کل	
۹	۷ مصاحبه اصلی + ۲ مصاحبه تکمیلی			نفت	
۸	۶ مصاحبه اصلی + ۲ مصاحبه تکمیلی			گاز	
۱	۱ مصاحبه اصلی + ۰ مصاحبه تکمیلی			صنایع پتروشیمی	حوزه مربوطه
۲	۲ مصاحبه اصلی + ۰ مصاحبه تکمیلی			پالایش و پخش فراورده های نفتی	
۵	۵ مصاحبه اصلی + ۰ مصاحبه تکمیلی			دانشگاهی	
۲۵				جمع کل	

گرفت. مضمون های استخراجی در مرحله ادبیات به مضمون های مستخرج از مصاحبه اضافه و تعدیلاتی انجام شد و سپس مضمون های سازمان دهنده و فراگیر استخراج شد.

برای محاسبه پایایی پژوهش از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. این ضریب برای محاسبه توافق بین دو کد گذار در تحلیل کیفی استفاده می شود. مقدار این عدد بین صفر تا یک است و هر چقدر به یک نزدیکتر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین دو کد گذار است (Hatami, 2020). ضریب کاپا برای الگوی پژوهش ۰/۷۹۸ در سطح معنی داری ۰/۰۰۰ به دست آمد که نشان دهنده تأیید پایایی پژوهش است.

برای تجزیه و تحلیل یافته های مستخرج از مصاحبه و ادبیات از تحلیل مضمون با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> نسخه ۱۰ استفاده شد. مراحل شش گانه تحلیل مضمون شامل آشنایی با داده ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی مضمون ها، بازبینی یا مرور مضمون ها، تعریف و نام گذاری مضمون ها و تهیه گزارش است (Ahmadi et al., 2020). همچنین برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک دلفی فازی به واسطه نرم افزار اکسل استفاده شد. در ادامه تحلیل ها آورده شده است.

## ۵ یافته ها

در مرحله اول ۹۴ پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی یافت شد که ۲۲ پژوهش ارتباط بیشتری با موضوع و روش پژوهش داشته و انتخاب شدند. ۵۵ کد از پیشینه پژوهش استخراج شد. پس از آن ۲۵ مصاحبه در بین خبرگان دانشگاهی و سازمان

پس از انجام مصاحبه و تدوین الگو به وسیله پرسشنامه از خبرگان پیرامون تناسب یافته ها و بومی سازی الگوی طراحی شده نظرسنجی شد. پرسشنامه شامل ۸۷ گویه بوده که بر اساس یافته های مراحل قبل تدوین شد. ۲۰ نفر از خبرگان سازمان های دولتی زیرمجموعه وزارت نفت ایران در این مرحله از پژوهش مشارکت داشتند، ایشان به سوالات بر اساس طیف ۷ گزینه ای پاسخ دادند. خبرگان در این بخش شامل ۴ زن (۲۰٪) و ۱۶ مرد (۸۰٪)؛ ۹ فوق لیسانس (۴۵٪) و ۱۱ دکتری (۵۵٪)؛ ۱ نفر در رده سنی ۳۰-۴۰ سال (۵٪)، ۸ نفر در رده سنی ۴۰-۵۰ (۴۰٪) و ۱۱ نفر بالای ۵۰ سال (۵۵٪) بودند. در نهایت داده ها با تکنیک دلفی فازی تحلیل شدند. دلفی فازی یکی از فنون علمی برای دستیابی به اتفاق نظر میان خبرگان است که برای تعیین شاخص ها، مولفه ها و ابعاد به کار برده شد.

روایی و پایایی: بدون وجود دقت علمی، پژوهش بی ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می دهد؛ بنابراین، دغدغه نسبت به پایایی و روایی در همه شیوه های پژوهش، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران قرار دارد (Ahmadi et al., 2020) در این راستا برای بررسی روایی اقدامات متعددی انجام شد. در مرحله شکل دهی چارچوب نظری و طراحی سوالات مصاحبه اقدام به بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق در رابطه با مدیریت منابع انسانی و کووید-۱۹ شد. دقت در ترجمه متون، جمع آوری دقیق اطلاعات در هنگام مصاحبه، ثبت دقیق و دقت در هنگام استخراج کد ها مد نظر قرار گرفت. به منظور افزایش اعتبار یافته های حاصل از مصاحبه از کثرت گرایی نظری استفاده شد. بدین معنی که مطالعه در مورد شاخص های تغییر در قواعد مدیریت منابع انسانی در ادبیات در دستور کار قرار

<sup>1</sup>. MaxQDA10



های دولتی زیرمجموعه وزارت نفت انجام شد. در این پژوهش برای دقیق تر بودن کد گذاری از نرم افزار مکس کیودا نسخه ۱۰ استفاده شد. نمونه ای از مصاحبه ها و مضامین حاصل از آن در جدول ۳ آورده شد.

جدول ۳ نمونه ای از مصاحبه ها و مضامین استخراجی از آن ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	نمونه متن مصاحبه
آموزش	جامعه پذیری	برقراری فرصت های اجتماعی مجازی	با توجه به مجازی بودن کارها، جامعه پذیری نباید فراموش شود و به شکل مجازی انجام شود. بدین معنی که فرصت های اجتماعی مجازی باید وجود داشته باشد.
چهران خدمات	ارتباط با کارکنان	برگزاری جشن های مجازی	برای حفظ روحیه کارکنان و دوری از استرس می توان به صورت مجازی برنامه های ترتیب داد که کارکنان در جشن های سازمانی به صورت مجازی شرکت کنند و ساعاتی شاد در کنار هم داشته باشند
استخدام	ویژگی های شخصیتی	قدرت انطباق با تغییرات	در استخدام ها باید سعی شود افرادی بکار گرفته شود که توانایی سازگاری بیشتری با تغییرات شدید کاری داشته باشند.
ارزیابی عملکرد	روش ارزیابی	استفاده از شیوه های منعطف ارزیابی	بکارگیری شیوه های منعطف برای ارزیابی عملکرد به تناسب نوع شغل
استخدام	ویژگی های شخصیتی	مهارت های ارتباطی	برای کار از راه دور مهارت های ارتباطی بالا ضروریست و باید موقع استخدام افراد به آن توجه شود.
آموزش	حمایت از آموزش	عدم برگزاری وبینارهای اضافی و پی نتیجه	سوق دادن برگزاری وبینارها به سمت کاربردی بودن و اینکه طوری نباشد تعداد زیاد برگزاری وبینار باعث ایجاد چالش و به هم خوردگی زندگی شخصی کارکنان شود.

نظر اساتید کنترل شده و اصلاحاتی صورت گرفت. نتایج نهایی تلفیق پیشینه پژوهش و مصاحبه شامل ۶۵ مضمون پایه، ۱۸ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر در جدول ۴ آورده شده است.

پس از انجام مصاحبه ها ۴۴ مضمون پایه متمایز شناسایی شد که ۱۰ مضمون پایه جدید و بقیه در پیشینه پژوهش وجود داشت. پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده استخراج شد. استخراج مضمون های سازمان دهنده تحت

جدول ۴ نتایج نهایی تلفیق پیشینه پژوهش و مصاحبه (مدل کیفی پژوهش)

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	منبع در پیشینه	فراوانی در مصاحبه	فراوانی در پیشینه
۱	استخدام	اصلاح راهبردهای استخدامی	تعریف و طراحی مجدد راهبردهای استخدام	AM et al.,2020	۳	۱
۲			استفاده از پیمانکاران فرعی	AM et al.,2020	۴	۱
۳			اصلاح قرارداد استخدامی	Adonu et al.,2020	۶	۱
۴			کاهش استخدام و استفاده از ربات ها	Caselli et al.,2020	-	۱
۵			تقویت تیم داخلی برای جذب و کسب استعدادهای به جای استخدام مشاور	Azizi et al.,2021	-	۱
۶			استفاده از پانل مجازی اثربخش	Nutsubidze & Schmidt, 2021	-	۱
۷			استفاده از فناوری برای تبلیغ فرصت های شغلی	-	۶	-

۶	۳	Adonu et al.,2020; Gigauri,2020b; Caligiuri et al.,2020	مهارت کار از راه دور	دارا بودن دانش فناوری	۸
-	۱	Caligiuri et al.,2020	مهارت همکاری مجازی با همکاران		۹
۶	-	-	ارتقا ظرفیت و آموزش متخصصان استخدام		۱۰
۷	۱	Adonu et al.,2020	استخدام افراد با مهارت های متنوع	چند مهارتی شدن	۱۱
-	۱	Nutsbidze & Schmidt, 2021	شکل دهی و توسعه مخزن استعدادها		۱۲
۶	۳	Slavić et al.,2021; Caligiuri et al.,2020; Nutsbidze & Schmidt, 2021	افراد با تاب اوری بالا	ویژگی های شخصیتی	۱۳
۶	۲	Slavić et al.,2021; Caligiuri et al.,2020	تحمل ابهام بالا		۱۴
-	۲	Slavić et al.,2021; Caligiuri et al.,2020	کنجکاووی بالا		۱۵
-	۱	Mwita,2020	استخدام افراد دارای انگیزه شخصی		۱۶
۵	-	-	داشتن مهارت های ارتباطی		۱۷
۳	-	-	قدرت انطباق با تغییرات		۱۸
۹	۱	Azizi et al.,2021	ارائه جلسات آنلاین برای تقویت مهارت ها، اشتراك دانش و یادگیری از راه دور	بسترهای آموزشی	۱۹
-	۱	Am et al.,2020	کاهش نیاز به سرمایه گذاری در زیرساخت های فیزیکی و سخت افزاری		۲۰
۶	۲	Nutsbidze & Schmidt, 2021; Adonu,2020	آموزش نرم افزارها و برنامه های کاربردی (آموزش استفاده از فناوری جدید)	ابزارهای آموزشی	۲۱
۶	۱	Azizi et al.,2021	خلق يك پلتفرم مجازي کاربرپسند برای توسعه مهارت ها		۲۲
۸	۴	Azizi et al.,2021;Selvi et al.,2021; Meri, 2020;Adonu et al.,2020	آموزش مجازي روش های مراقبت بهداشتی و نکات ایمنی	آموزش نیازهای آموزشی	۲۳
۱۰	۴	Nutsbidze & Schmidt, 2021; Opatha,2020a; Meister, 2020; ACA & Bassey,2021	آموزش کار از راه دور		۲۴
۵	۲	Selvi et al.,2021; Caligiuri et al.,2020	مشاوره مجازي		۲۵
-	۱	Selvi et al.,2021	وبینار در مورد تاب آوری و ذهن آگاهی		۲۶

۹	۴	Am et al.,2020; Adonu et al.,2020; Nutsbidze & Schmidt, 2021; Caligiuri et al.,2020	آموزش مهارت های جدید و قابل انتقال به کارکنان			۲۷
-	۱	Wagdi & Abouzeid,2021	آموزش کارگران موقت برای جایگزینی کارکنان غیرقابل دسترس			۲۸
۶	۱	Gigauri,2020a	ارائه اطلاعات به روز در مورد بیماری			۲۹
-	۲	Nutsbidze & Schmidt, 2021; Adonu et al.,2020	ترویج یادگیری مادام العمر			۳۰
۸	۱	Nutsbidze & Schmidt, 2021	بازپرداخت هزینه های آموزش آنلاین به کارکنان	حمایت از آموزش		۳۱
۷	۱	Azizi et al.,2021	استفاده از پتانسیل ها و مهارت های متقابل و سرمایه گذاری روی کارکنان			۳۲
۶	-	-	عدم برگرایی و بینارهای اضافی و پی نتیجه			۳۳
۱	-	-	برقراری فرصت های اجتماعی مجازی	جامعه پذیری		۳۴
۸	۳	Caligiuri et al.,2020; AM et al.,2020; Gigauri,2020b	ترتیب کاری انعطاف پذیر	حمایت از کارکنان		۳۵
۷	۲	Caligiuri et al.,2020; Onwuegbuna et al.,2021	برقراری ارتباطات مکرر و خوب			۳۶
-	۱	Gigauri,2020b	همدردی و دلسوزی با کارکنان			۳۷
-	۱	Azizi et al.,2021	اختصاص خطی رایگان برای مشاوره و کمک به کارکنان از راه دور به منظور حفظ سلامتی و کاهش استرس	حفظ سلامتی و رفاه		۳۹
۵	۱	Azizi et al.,2021	پاداش به کارکنان فعال			۴۰
-	۱	Azizi et al.,2021	اطمینان از اجرای سیاست ها به طور یکسان برای همه	جبران خدمات		۴۱
۱	۱	Fraj,2021	بیمه سلامت			۴۲
۵	-	-	فراهم آوردن منابعی کافی مانند ابزارهای آبی تی			۴۳
۶	۱	Azizi et al.,2021	ارائه پشتیبانی کامل برای انتقال زیرساخت های فناوری اطلاعات	اطمینان از دسترسی کافی به منابع در خانه		۴۴
-	۱	Azizi et al.,2021	ایجاد یک برنامه پردازش مجازی برای ارتباطات			۴۵
۲	-	-	تشکیل کمیته ایمنی			۴۶
۱۲	۱	Adonu et al.;2020	ضد عفونی منظم امکانات شرکت	ایمنی کارکنان		۴۷

-	۱	Azizi et al.,2021	افزایش مزایا به جای کاهش حقوق	مدیریت پرداخت		۴۸
-	۲	Jaisinghani, 2020; Opatha, 2020a	کاهش حقوق به جای اخراج			۴۹
۵	۱	Caligiuri et al.,2020	پاداش به مهارت های کار مجازی			۵۰
۹	۲	Ayyagar,2021; AM et al.,2020	افزایش حقوق متغیر کارکنان			۵۱
-	۱	AM et al.,2020	استفاده از ساختار جبران خدمات شخصی و دادن حق انتخاب به کارکنان			۵۲
۱	-	-	گوش دادن به نظرات کارکنان	تأکید بر ارتباط با کارکنان		۵۳
۸	۱	Adonu et al.;2020	مشارکت کارکنان در امور			۵۴
-	۱	Adonu et al.;2020	توسعه شیوه های کار اجتماعی برای کاهش فرسودگی			۵۵
۲	-	-	برگزاری جشن های مجازی			۵۶
-	۱	Adonu et al.;2020	نیاز به مداخلات فردی برای کارکنان			۵۷
۹	۱	Aguinis and Burgi-Tian,2021b	سنجش رفتارهای فرآیندی مانند کمک به دیگران و انجام وظایفی که رسماً موظف به انجام آن نیستند (با هدف ترویج ocb)	معیار ارزیابی عملکرد ارزیابی		۵۸
۶	۱	Aguinis and Burgi-Tian,2021b	سنجش نتایج به جای تأکید صرف بر رفتارها در کار از راه دور			۵۹
-	۱	Aguinis and Burgi-Tian,2021b	سنجش ویژگی های تطبیقی فرد (مانند اداره بحران، کنترل استرس، حل مشکلات، مواجهه با شرایط نامشخص، یادگیری وظایف کاری و رویه ها، نشان دادن سازگاری بین فردی، سازگاری فرهنگی و سازگاری فیزیکی)			۶۰
-	۱	Caligiuri et al.,2020	میزان تلاش کارکنان در ارتباطات مجازی			۶۱
۷	۱	Aguinis and Burgi-Tian,2021b	ارزیابی به صورت چند منبئی انجام شود (جمع آوری داده ها از همکاران، گزارش مستقیم، شرکا، مشتریان علاوه بر سرپرستان و خود کارکنان)			۶۲
-	۱	Aguinis and Burgi-Tian,2021a	استفاده از سیستم نمرات ارتقا دهنده عملکرد (pps) <sup>۱</sup>	روش ارزیابی		۶۳
۱۰	۲	AM et al.,2020; Adonu et al.,2020	استفاده از فناوری برای نظارت بر نتایج عملکرد			۶۴

<sup>۱</sup> Performance Promoter Score: برای سنجش عملکرد تمامی کارکنان در تمامی سطوح سلسله مراتبی سازمان در طی بحران کووید-۱۹ و حتی بعد از آن می تواند کاربرد داشته باشد. در این سیستم سه سوال باز برای ارزیابی از فرد پرسیده می شود: ۱- چقدر احتمال دارد که کار با (نام فرد-گروه کاری یا واحد) را به دوست یا همکار خود توصیه کنید؟ ۲- چرا رتبه ای را ارائه دادید که قبلاً ارائه کردید؟ ۳- چه چیزی برای بالا بردن امتیاز لازم است؟ جواب این سوالات به صورت کمی تحلیل و ارزیابی ارائه می گردد.



۵	-	-	استفاده از شیوه های منعطف ارزیابی		۶۵
---	---	---	--------------------------------------	--	----

بعد از دستیابی به مدل پژوهش، برای اعتبارسنجی ابعاد، مولفه ها و شاخص ها از روش دلفی فازی استفاده شد. در این مرحله برای دستیابی به توافق آرا در مورد مدل به ۲۰ نفر از خبرگان سازمان های دولتی مجموعه وزارت نفت پرسشنامه داده شد و بر اساس طیف هفت گزینه ای لیکرت اهمیت هر یک از عوامل محاسبه شد. پس از جمع آوری داده ها، میانگین مثلی فازی و میانگین فازی زدایی برای هر کدام از عوامل محاسبه شد. نتایج دلفی فازی در جدول ۵ آورده شده است.

با توجه به مدل به دست آمده در مولفه استخدام؛ مهارت کار از راه دور و استخدام افراد با تاب آوری بالا بیشترین فراوانی (۹) داشته اند که نشان دهنده اهمیت این دو شاخص از دیدگاه مصاحبه شوندگان است. در مولفه آموزش؛ آموزش کار از راه دور (۱۴) و آموزش مهارت های جدید و قابل انتقال به کارکنان (۱۳)، در مولفه جبران خدمات؛ ضد عفونی منظم امکانات شرکت (۱۳) و در مولفه ارزیابی عملکرد؛ استفاده از فناوری برای نظارت بر نتایج عملکرد (۱۲) بیشترین فراوانی و اهمیت را داشتند.

جدول ۵ فازی زدایی و محاسبه وزن نهایی ابعاد و مولفه ها با روش دلفی فازی

ابعاد	حد پایین	حد وسط	حد بالا	Crisp	رد/پذیرش
استخدام	۰,۷۳۵	۰,۸۹۵	۰,۹۷۰	۰,۸۶۷	پذیرش
آموزش	۰,۸۲۸	۰,۹۵۳	۰,۹۹۵	۰,۹۲۵	پذیرش
جبران خدمات	۰,۷۵۸	۰,۹۰۸	۰,۹۸۵	۰,۸۸۳	پذیرش
ارزیابی عملکرد	۰,۷۸۰	۰,۹۲۳	۰,۹۸۵	۰,۸۹۶	پذیرش
مولفه ها	حد پایین	حد وسط	حد بالا	Crisp	رد/پذیرش
اصلاح راهبردهای استخدامی	۰,۶۹۰	۰,۸۶۵	۰,۹۷۰	۰,۸۴۲	پذیرش
دارا بودن دانش فناوری	۰,۷۱۸	۰,۸۸۳	۰,۹۷۵	۰,۸۵۸	پذیرش
چند مهارتی شدن	۰,۷۰۵	۰,۸۷۵	۰,۹۷۰	۰,۸۵۰	پذیرش
ویژگی های شخصیتی	۰,۶۸۰	۰,۸۶۰	۰,۹۶۰	۰,۸۳۳	پذیرش
بسترهای آموزشی	۰,۷۶۵	۰,۹۱۳	۰,۹۸۵	۰,۸۸۸	پذیرش
ابزارهای آموزشی	۰,۷۷۰	۰,۹۱۵	۰,۹۹۰	۰,۸۹۲	پذیرش
نیازهای آموزشی	۰,۸۱۸	۰,۹۴۵	۱,۰۰	۰,۹۲۱	پذیرش
حمایت از آموزش	۰,۷۳۵	۰,۸۹۳	۰,۹۸۵	۰,۸۷۱	پذیرش
جامعه پذیری	۰,۷۳۳	۰,۸۸۰	۰,۹۶۵	۰,۸۵۹	پذیرش
حمایت از کارکنان	۰,۶۹۵	۰,۸۵۵	۰,۹۶۵	۰,۸۳۸	پذیرش
حفظ سلامتی و رفاه	۰,۷۳۵	۰,۸۹۳	۰,۹۸۵	۰,۸۷۱	پذیرش
اطمینان از دسترسی کافی به منابع در خانه	۰,۶۵۸	۰,۸۲۵	۰,۹۵۳	۰,۸۱۲	پذیرش
ایمنی کارکنان	۰,۷۵۰	۰,۹۰۳	۰,۹۸۵	۰,۸۷۹	پذیرش
مدیریت پرداخت	۰,۷۲۰	۰,۸۸۳	۰,۹۸۵	۰,۸۶۳	پذیرش
تأکید بر ارتباط با کارکنان	۰,۷۲۸	۰,۸۸۸	۰,۹۸۵	۰,۸۶۷	پذیرش
معیار ارزیابی	۰,۷۸۵	۰,۹۲۵	۰,۹۹۰	۰,۹۰۰	پذیرش
منبع ارزیابی	۰,۶۸۸	۰,۸۶۳	۰,۹۷۵	۰,۸۴۲	پذیرش
روش ارزیابی	۰,۷۶۰	۰,۹۰۸	۰,۹۹۵	۰,۸۸۸	پذیرش

از ۰/۷ داشتند حذف، و بقیه شاخص ها که عدد غیرفازی شده آن ها بیشتر از ۰/۷ است، مورد پذیرش قرار گرفتند. از این رو شاخص ۲۹ (ارائه اطلاعات به روز در مورد بیماری) حذف شده به دلیل تشابه با شاخص ۲۳ (آموزش مجازی روش های

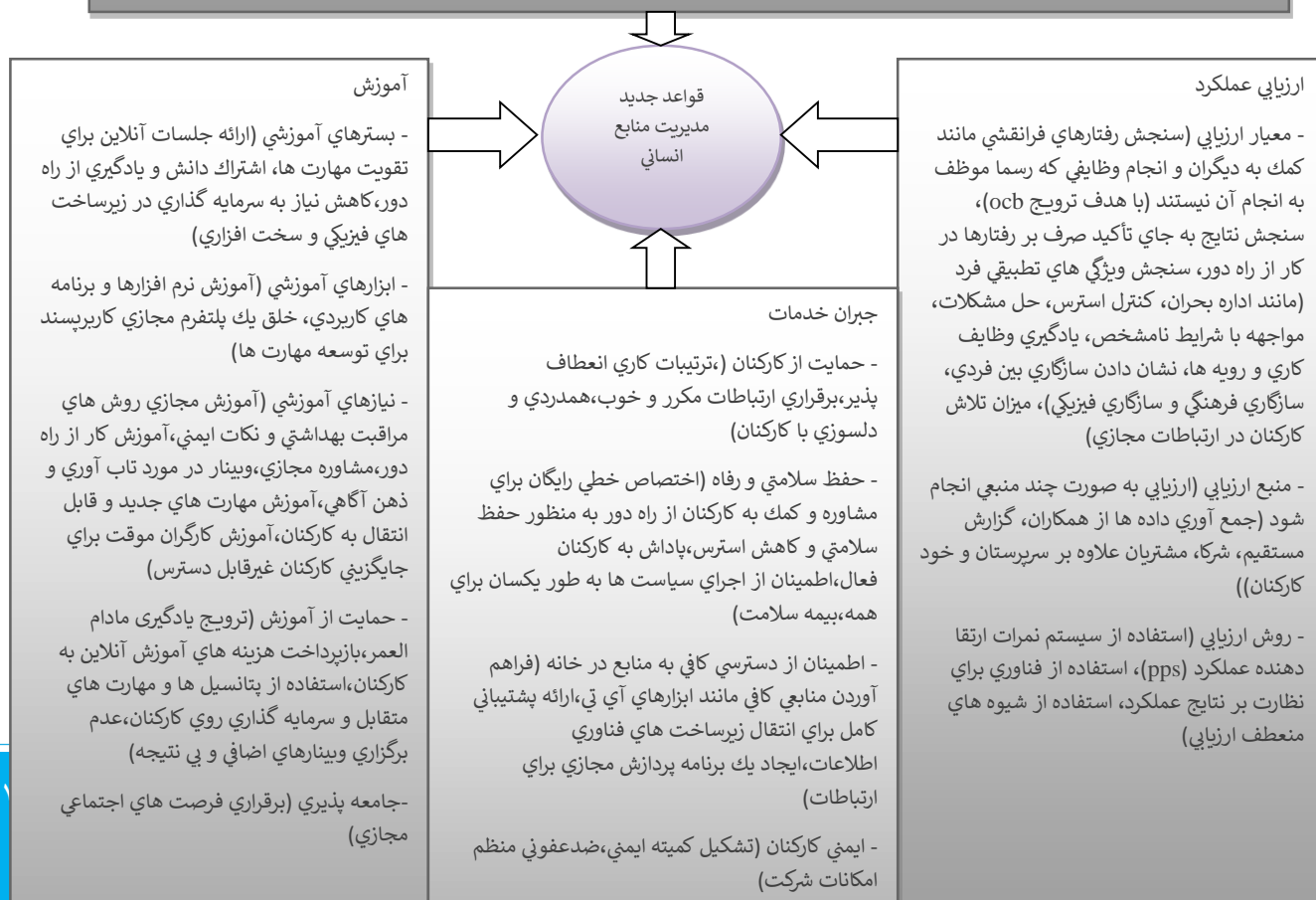
با توجه به نتایج گام اول تحلیل دلفی فازی و شاخص فازی زدایی (Crisp)، همه ابعاد و مولفه ها در گام اول مورد پذیرش خبرگان قرار گرفتند. همچنین طبق نتایج مرحله اول شاخص ۳۰ (ارائه اطلاعات به روز در مورد بیماری) که عدد غیرفازی شده کمتر

مرحله از حد آستانه خیلی کم (۰/۲) کوچکتر باشد در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اختلاف کمتر از ۰/۲ میانگین فازی زدایی شاخص‌ها در دو دور دلفی می‌توان گفت خبرگان در مورد شاخص‌ها به اجماع رسیده‌اند و نظرسنجی در مرحله دوم متوقف شد. بنابراین ۶۴ شاخص پذیرش و به عنوان شاخص‌های نهایی مدل تحقیق تعیین شدند. در شکل ۱ مدل نهایی پژوهش نمایش داده شده است.

مراقبت بهداشتی و نکات ایمنی) ادغام شد. با توجه به نظرسنجی از خبرگان و تحلیل دلفی فازی در گام اول؛ ۴ بعد، ۱۸ مولفه و ۶۴ شاخص مورد تایید خبرگان قرار گرفتند. با توجه به نتایج گام دوم دلفی فازی و معیار قرار دادن شاخص فازی زدایی کریسپ، در دور دوم هیچ شاخصی حذف نشد که این خود نشانه‌ای برای پایان گام‌های دلفی است. بطور کلی یک رویکرد برای پایان دلفی آن است که میانگین امتیازات سوالات گام اول و دوم با هم مقایسه شوند. در صورتی که اختلاف بین دو

#### استخدام

- اصلاح راهبردهای استخدامی (تعریف و طراحی مجدد راهبردهای استخدام، استفاده از پیمانکاران فرعی، اصلاح قرارداد استخدامی، کاهش استخدام و استفاده از ربات‌ها، تقویت تیم داخلی برای جذب و کسب استعدادها به جای استخدام مشاور، استفاده از پانل مجازی اثربخش، استفاده از فناوری برای تبلیغ فرصت‌های شغلی)
- دارا بودن دانش فناوری (مهارت کار از راه دور، مهارت همکاری مجازی با همکاران، ارتقا ظرفیت و آموزش متخصصان استخدام)
- چند مهارتی شدن (استخدام افراد با مهارت‌های متنوع، شکل دهی و توسعه مخزن استعدادها)
- ویژگی‌های شخصیتی (افراد با تاب‌آوری بالا، تحمل ابهام بالا، کنجکاو بالا، استخدام افراد دارای انگیزه شخصی، داشتن مهارت‌های ارتباطی، قدرت انطباق با تغییرات)



### شکل ۱ مدل نهایی پژوهش

جستار انریس و پیسرم نریرپسند با مصاحبه حریری و ممانرن (۲۰۲۱) مطابقت داشت. در راستای بهبود نتایج آموزش پیشنهاد می شود آموزش، هر دو گروه کارکنان برای کار از راه دور و مدیران برای مدیریت موفق نیروهای کاری را در بر بگیرد (Opatha, 2020a). هزینه های مالی برای کارکنان جهت شرکت در آموزش جبران و به آنها مزایای مالی مشارکت در فرایند آموزش داد (Nutsudbidze & Schmidt, 2021). با مطالعه دقیق تغییرات، مواردی که نیاز به آموزش دارد و محتوی دقیق و مورد نیاز جهت آموزش را شناسایی کرد. این می تواند از طریق مشورت با سرپرستان کلیه واحدهای سازمانی صورت گیرد. برای پیاده سازی مطلوب آموزش نیاز به هماهنگی مدیریت منابع انسانی با واحد فناوری اطلاعات است که آموزش ها بر بستر مجازی در زمان های مناسب و با کمترین ریسک بیماری برگزار شود.

کارکرد مهم دیگر ارزیابی عملکرد شناسایی شد که در بین چهار کارکرد بررسی شده مدیریت منابع انسانی با توجه به وزن های به دست آمده از تحلیل دلفی فازی دوم شد. از بین مولفه های ارزیابی عملکرد، معیارها دارای اولویت بالاتر شناسایی شدند. این بدین دلیل است که در نتیجه بحران کووید-۱۹، اولویت ها و فعالیت های سازمان دستخوش تغییر شدند و رویکردهای عادی برای ارزیابی آنان بی ربط است، بنابراین شناسایی معیارهای مفید و مرتبط اهمیت دارد (Aguinis & Burgi-Tian, 2021a). در بین شاخص های معیار ارزیابی، سنجش رفتارهای فرانقشی و در بین شاخص های روش ارزیابی، نظارت بر نتایج با استفاده از فناوری به عنوان مهم ترین شاخص شناسایی شدند. سنجش رفتارهای فرانقشی منجر به ترویج و ترغیب کارکنان به رفتارهای شهروندی می شود. عدم نظارت بر نتایج سازمان (Aguinis and Burgi-

### ۱ بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش طراحی مدلی برای مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ بود. در مرحله پیشینه پژوهی ۵۵ شاخص استخراج شد. در مرحله مصاحبه تعداد شاخص های شناسایی شده به ۶۵ افزایش یافت. پس از تحلیل دلفی فازی مدل پژوهش با ۶۴ شاخص، ۱۸ مولفه و ۴ بعد شناسایی شد. با توجه به فراوانی شاخص ها می توان گفت مهم ترین آن ها آموزش کار از راه دور است که بیشترین تکرار در بین شاخص ها داشت و بعد از آن به ترتیب آموزش مهارت های جدید و قابل انتقال به کارکنان، ضد عفونی منظم امکانات شرکت، استفاده از فناوری برای نظارت بر نتایج عملکرد و آموزش مجازی روش های مراقبت بهداشتی و نکات ایمنی بیشترین تکرار داشتند. با توجه به این نتایج مشاهده شد که شاخص های آموزش بیشترین تأکید در بین شاخص های دیگر داشتند و نشان دهنده اهمیت آموزش به عنوان مهم ترین وظیفه مدیریت منابع انسانی در طی بحران کووید-۱۹ بود. یافته های بخش دلفی نیز این مطلب را تأیید نمود و وزن آموزش از کارکردهای دیگر مدیریت منابع انسانی بیشتر به دست آمد. نظر به وقوع تغییر در رویه ها، قبل از شروع هر کاری آشنایی با جوانب آن جهت بهبود عملکرد ضروری است. آموزش در طی بحران کووید-۱۹، بسیار گسترده است و شامل بررسی تمامی ابعاد آموزشی مانند محتوی، ابزارها و بسترهای آموزشی می شود (Wagdi & Abouzeid, 2021). این یافته مطالعه مبتنی بر اثربخشی آموزش در طی بحران کووید-۱۹ با مطالعات با یافته های اپاتا (۲۰۲۰)<sup>۱</sup>، یافته های مطالعه مبنی بر آموزش کار از راه دور با مطالعات نوتسوبیدزه و اشمیت (۲۰۲۱)، اپاتا (۲۰۲۰)<sup>۲</sup>، میستر (۲۰۲۰)، آسا و باسی<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) آموزش نرم افزارها و مهارت های جدید با مطالعه آدونو و همکاران (۲۰۲۰) و ارائه

3. Azizi et al.

1. Opatha, 2020a

2. ACA & Bassey

در بین شاخص های استخدام مهارت کار از راه دور و افراد با تاب آوری بالا بیشترین فراوانی را داشتند که نشان می دهد سازمان ها باید تجدید نظری در مورد راهبردهای استخدام برای جذب افراد داشته باشند (AM et al., 2020). تا پیش از این ضرورت دارا بودن خیلی از ویژگی ها مانند کار از راه دور، تاب آوری، تحمل ابهام (Caligiuri et al., 2020) و آگاهی از فناوری شاید به اندازه دوران کنونی مطرح نبود، اما امروزه به جهت تغییرات یکباره بحران کووید-۱۹ ویژگی های مورد نیاز کارکنان نیز تغییر کرده است. لذا پیشنهاد می شود در مرحله اول معیارهای جدید و مورد نیاز استخدام توسط سازمان مشخص شود، مدیران کارگزیی در این مورد آموزش ببینند و توانایی ارزیابی معیارهای جدید داشته باشند. نتایج این مطالعه با مطالعات ای ام و همکاران (۲۰۲۰)، کالیجری و همکاران (۲۰۲۱)، آدونو و همکاران (۲۰۲۰) و نوتسویدزه و اشمیت (۲۰۲۱) همسو بود.

از جمله محدودیت های این پژوهش می توان به عدم تفکیک منابع انسانی و سازمان ها در آن اشاره کرد. زمانی که یک راهبرد جدید برای انطباق با چالش های کووید-۱۹ بکار گرفته می شود، ممکن است با همه سازمان ها و یا کارکنان متناسب نباشد، از این رو پیشنهاد می شود در مطالعات آینده، این موضوع بر اساس تفکیک سازمان ها به دولتی-خصوصی یا خدماتی-تولیدی و کارکنان بر اساس نوع قرارداد و مقایسه قواعد بین آن ها انجام شود. از دیگر محدودیت های این پژوهش، پرداختن به صرفاً کارکردهای مدیریت منابع انسانی است که در پژوهش های آتی می توان تغییرات را در سایر حوزه های سازمانی بررسی نمود.

## ۷ جمع بندی

کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مدت زمانی اندک (از سال ۲۰۱۹-۲۰۲۱) دستخوش تغییرات شدیدی شده اند. این تغییرات در دامنه شدیدی از کارکردها مانند استخدام، آموزش، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد اتفاق افتاد که نیاز به بررسی گسترده و شناسایی دقیق تغییرات و اولویت ها جهت مدیریت بحران کووید-۱۹ بود. در این پژوهش تغییرات با کمک بررسی ادبیات و نظرسنجی از خبرگان در طی مصاحبه های، شناسایی و الگوی جامع ارائه شد. این الگو به هدایت مدیران در برنامه ریزی و سیاستگذاری های سازمانی کمک شایانی خواهد نمود.

Tian, 2021b) و نظارت بر نتایج از طریق فناوری می تواند سازمان را از چالش هایی که به واسطه عدم ارزیابی در آینده با آن مواجه می شود، رهایی بخشد. نتایج ارزیابی عملکرد در این مطالعه با مطالعات آگینیس و برگی تیان (۲۰۲۱ ب)<sup>۱</sup>، آدونو و همکاران (۲۰۲۰) و کالیجری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) همسویی داشت. در راستای بهبود نتایج ارزیابی عملکرد پیشنهاد می شود در معیارهای ارزیابی پس از مشورت با متخصصان امر تجدید نظر صورت گیرد. شفاف سازی معیارهای جدید ارزیابی برای کارکنان انجام شود و پاداش هایی به نتایج ارزیابی مثبت کارکنان اختصاص داد.

یکی دیگر از کارکردهای مدیریت منابع انسانی که در نتیجه پژوهش ها با چالش هایی متعدد مواجه شد جبران خدمات بود. در این پژوهش بعد از آموزش و ارزیابی عملکرد، جبران خدمات به عنوان سومین کارکرد مهم مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی شناسایی شد. در بین شاخص ها ضد عفونی منظم امکانات شرکت با فراوانی بالاتر مهم ترین شناسایی شد و این جهت جلوگیری از سرایت بیماری به کارکنان و حفظ سلامتی آن ها مهم می باشد. ترتیبات کاری انعطاف پذیر و افزایش حقوق متغیر به عنوان شاخص های مهم بعدی شناسایی شدند. با توجه به لزوم کار از راه دور و مبهم شدن مرزهای کار-خانواده نیاز است که سازمان ها در مورد زمان و مکان های کاری مجدد بیندیشند (Am et al., 2020) و همچنین با توجه به مشکلات به وجود آمده و ریسک کار کردن به صورت حضوری در مواقعی که نیاز به حضور کارمند است، پیشنهاد می شود پاداش هایی متغیر از محل صرفه جویی ها با رعایت قوانین به کارکنان تعلق گیرد. به دلیل توصیه به ارتباطات حضوری کمتر کارکنان و مدیران با همدیگر، جهت جایگزینی ارتباطات حضوری برنامه ریزی جامعی در مورد ارتباطات مجازی و نحوه آن انجام گیرد. ابزارهای ارتباط مجازی در اختیار کارکنان قرار گیرد و هزینه های آن جبران شود. انعطاف پذیری بیشتری در ترتیبات کاری به وجود آید که فرد بتواند در ساعات یا روزهایی که نیاز به حضور در سازمان ندارد، در خارج از سازمان وظایف محوله را انجام دهد. جهت حمایت از کارکنان و ممانعت از مشکلات روحی و روانی به کارگیری مشاوره آنلاین توصیه می شود. یافته های این مطالعه با مطالعات ای ام و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، عزیز و همکاران (۲۰۲۱) و آدونو و همکاران (۲۰۲۰) همسو بود.

## منابع و مآخذ

Aca, M. A. & Basse, E. U. (2021). Covid 19 Pandemic: Implications On Hrm And Sustainability In The New Normal. *African Journal Of Business*

*And Economic Development*, 1(1), 29-42.

Adonu, D., Opuni, Y. A., & Dorkenoo, C. B. (2020). Implications of COVID-19

<sup>3</sup>. AM et al.

<sup>1</sup>. Aguinis and Burgi-Tian, 2021b

<sup>2</sup>. Caligiuri et al



- on Human Resource Practices: A Case of the Ghanaian Formal Sector. *Journal of Human Resource Management*, 8(4), 209-214.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021a). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149-160.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021b). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3): 233-240.
- Ahmadi, H., Hamidieanpour, F. & Ahmadi Doghezlo, S. (2020). Identify criteria for attracting faculty members with emphasis on entrepreneurial university (Case study: Persian Gulf University of Bushehr). *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 237-261 (In Persian).
- Arulrajah, A. A. (2020). The Role of Human Resource Professional in Preventing and Controlling of COVID-19. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-9.
- AM, E. N., Affandi, A., Udobong, A., & Sarwani, S. (2020). Implementation of human resource management in the adaptation period for new habits. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(1), 19-26.
- Ayyagar, K. C. (2021). Changes In The Human Resource Management And Compensation Strategies Adopted Across It And Ites Industries Due To Covid-19 In India. *International Journal Of Modern Agriculture*, 10(2), 1472-1482.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233.
- Béland, L.-P., Brodeur, A., & Wright, T. (2020). The short-term economic consequences of COVID-19: exposure to disease, remote work and government response. *IZA Discussion Paper Series* (13159).
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713.
- Caselli, M., Fracasso, A., & Traverso, S. (2021). Robots and risk of COVID-19 workplace contagion: Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121097.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Dupont, C., Ferauge, P., & Giuliano, R. (2013). The Impact of Corporate

- Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*, 6 (12), 145-155.
- Fana, M., Pérez, S. T., & Fernández-Macías, E. (2020). Employment impact of Covid-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 391-410.
- Fraj, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA—Practical Application of Science*, 9(25), 41-49.
- Gigauri, I. (2020a). Implication of Covid-19 for Human Resource Management. *SSRG International Journal of Economic and management studies*, 7(11), 25-33.
- Gigauri, I. (2020b). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48.
- Giurge, 3 Tips to Avoid WFH Burnout. (n.d.). Retrieved May 19, 2022, from <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Hamdan, K. B., Al-Ghalabi, R. R., Al-Zu'bi, H. A., Barakat, S., Alzoubi, A. A., & AbuAd, W. B. (2020). Antecedents of job performance during covid-19: a pilot study of jordanian public hospitals nurses. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(4), 339-351.
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Hatami, S., (2020). Architectural pattern of Social Responsibilities of Human Resource Management. Thesis of phd., faculty of management, university of allame tabatabai (In Persian).
- Jaisinghani, A. (2020). Pandemics & HR in 2020: The impact of COVID-19 on the workforce, Retrieved from: <https://www.peoplesmattersglobal.com/blog/employee-relations/pandemics-hr-in-2020-the-impact-of-covid-19-on-the-workforce-25289>.
- Liu, Y., Wang, H., Chen, J., Zhang, X., Yue, X., Ke, J., ... & Peng, C. (2020). Emergency management of nursing human resources and supplies to respond to coronavirus disease 2019 epidemic. *International Journal of Nursing Sciences*, 7(2), 135-138.
- Lord, P. (2020). Incentivising employment during the COVID-19 pandemic. *The Theory and Practice of Legislation*, 8(3), 355-372.
- Mala, W. A. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). Available at SSRN 3736719.
- Mercer. *Performance Transformation in the Future of Work Four Truths and Three Predictions Based on Insights*

- From Mercer's 2019 Global Performance Management Study.* (n.d.).
- Meri, M. (2020). New Trends in HRM & Knowledge Management in the Health Sector beyond COVID-19-A Practical Model. *Business Excellence and Management, 10*(SI 1), 5-21.
- Meister, J. (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work – Forbes, Retrieved from: <https://www.google.com/amp/s/www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/amp/>. [Accessed on 04/05/2020].
- Mwita, K. M. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania, *East African Journal of Social and Applied Sciences, 2*(2), 252-259.
- Nutsubidze, N., & Schmidt, D. A. (2021). Rethinking the role of HRM during COVID-19 pandemic era: Case of Kuwait. *Review of Socio-Economic Perspectives, 6*(1), 1-12.
- Opatha, H. H. D. P. J. (2020a). COVID-19 in Sri Lanka and Seven HRM Related Recommendations against COVID-19. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies, 7*(2), 152-157.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020b). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management, 10*(1), 37-49.
- Onwuegbuna, G. N., Nchuchuwe, F. F., & Ibrahim, H. K. (2021). Human Resource Management during Covid-19 Pandemic: An Insight on the Challenges for Human Resource Practitioners. *BVIMSR's Journal of Management Research, 13*(1), 15-23.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review, 14*(2), 179-199.
- Selvi, S. S., Raheem, A. A., & Omprakash, A. (2021). Emerging Issues and Challenges in HRM in the Pandemic Environment: A Theoretical Perspective. *Center for Development Economic, 8*(08), 33-39.
- Slavić, A., Poór, J., Berber, N., & Aleksić, M. (2021, July). Human Resource Management in the Time of Covid-19 Pandemic: Trends and Challenges. In 26<sup>th</sup> International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management (pp. 48-55).
- Wagdi, O., & Abouzeid, W. (2021). Social Distancing Effect on Workspace Nature and HRM: Evidence from Egypt and GCC. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27*(5), 962-99.