

بررسی اقدامات و سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بحران کووید - ۱۹

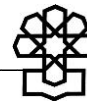
دفتر مطالعات مدیریت

کد موضوعی: ۲۹۰
کد مسلسل: ۱۷۸۹۸
آذرماه ۱۴۰۰

به نام خدا

فهرست مطالب

۱.....	چکیده
۲.....	مقدمه
۲.....	سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی
۱۱.....	نتیجه گیری و پیشنهادات
۱۳.....	منابع و مأخذ



بررسی اقدامات و سازوکارهای مدیریت

منابع انسانی در بحران کووید - ۱۹

چکیده

پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ از ارائه مستمر و اثربخش خدمات، حفظ سلامت کارکنان و شهروندان به عنوان چالش‌های اصلی حوزه نظام اداری یاد می‌شود. از این رو بسیاری از کشورها اقدام به طراحی سازوکارهایی به منظور مواجهه مناسب با این چالش‌ها نموده‌اند. سازوکارهایی که می‌توان آنها را در قالب ۱۰ رویکرد محافظت از کارکنان، استفاده از قابلیت‌های دیجیتال، شناورسازی ساعت کار، هفته کاری فشرده، دورکاری، کار پاره‌وقت، تسهیم شغلی، کاهش کار، مرخصی و برنامه‌ریزی برای آینده طبقه‌بندی کرد. در ایران همگام با سایر کشورها و با شناسایی اولین موارد ابتلا به ویروس کووید - ۱۹، ستاد ملی مبارزه با کرونا و نیز سازمان اداری و استخدامی کشور اقدام به تدوین سازوکارهایی در جهت مدیریت اثربخش منابع انسانی در بخش دولتی نموده‌اند. بررسی این اقدامات حاکی از آن است که با توجه به خلأ بستر و مبانی قانونی مورد نیاز رویکردهای شناورسازی ساعت کار، هفته کاری فشرده، کار پاره‌وقت، تسهیم شغلی، کاهش کار و برنامه‌ریزی برای آینده چندان مورد توجه مسئولین امر قرار نگرفته است. کاستی‌هایی که در کنار نقیصه مهم فقدان اطلاعات دقیق و موثق در خصوص میزان تحقق و اثربخشی رویکردهای مذکور در بازطراحی، اصلاح و تقویت سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در موجهای احتمالی کرونا و سایر بحران‌های مشابه باید مورد توجه ویژه مسئولین امر قرار گیرد. در این گزارش پس از بررسی جامع این اقدامات به منظور افزایش تاب‌آوری نظام اداری کشور و نیز مواجهه مناسب نظام اداره عمومی با موج‌های بعدی ویروس کووید - ۱۹ پیشنهادهایی در جهت تدوین چارچوب و بستر قانونی مورد نیاز رویکرد دورکاری، تأمین بسترهای قانونی و فنی مورد نیاز جهت استفاده از قابلیت‌های دیجیتال، تأمین اقلام بهداشتی مورد نیاز کارکنان، طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار، استفاده از رویکرد شناورسازی ساعات کاری به‌ویژه در کلان‌شهرها، امکان‌سنجی و اجرای رویکردهای کار پاره‌وقت، هفته کاری فشرده و کاهش ساعات کاری، تأمین زیرساخت‌های نهادی مدیریت بحران براساس تجارب حاصل از بحران کرونا و برنامه‌ریزی برای دوران پساکرونا ارائه شده است.

مقدمه

نظام‌های سیاسی به‌منظور تحقق اهداف اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی خود، نیازمند استفاده از ابزار و دستگاهی هستند که از آن تحت عنوان نظام اداری یا اداره عمومی^۱ یاد می‌شود. حوزه‌ای فرابخشی که در پی شیوع ویروس کووید - ۱۹ با چالش‌های بنیادین روبه‌رو شده است. در میان ابعاد و عناصر مختلف نظام اداری، کارکنان و مستخدمین دولتی و به‌عبارت دیگر سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین عنصر و موتور محرکه تحقق اهداف و مأموریت‌های بخش دولتی هستند. از این‌رو یکی از مهم‌ترین دغدغه دولت‌ها پس از شیوع ویروس کرونا، محافظت و پشتیبانی از کارکنان این بخش است. در ایران نیز هم‌زمان با شیوع ویروس کووید - ۱۹ دولت و ستاد ملی مبارزه با کرونا به‌منظور محافظت از منابع انسانی و ارائه خدمات به‌گونه‌ای اثربخش برخی رویکردها و سازوکارها را طراحی و اجرایی کرده‌اند. اقداماتی که مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در سلسله‌گزارش‌هایی به بررسی ابعاد مختلف آن مبادرت نموده است. در حوزه استخدامی نیز به‌عنوان نماد مدیریت منابع انسانی در نظام اداری کشور این مرکز در قالب دو گزارش «درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا: کرونا و نظام اداری» و «انطباق آیین‌نامه دورکاری کارکنان با شرایط بحران کرونا» ضمن بررسی و آسیب‌شناسی اقدامات صورت‌گرفته، درخصوص مدیریت بهتر بحران کرونا در این حوزه راهکارهایی ارائه کرده است. در ادامه این روند در گزارش حاضر پس از تعیین برخی سازوکارهای مدیریت کارکنان و تداوم خدمت‌رسانی در دوره بحران کرونا، اقدامات صورت‌گرفته درخصوص مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی مورد واکاوی قرار گرفته است. در انتها با توجه به احتمال شیوع موج‌های بعدی بیماری مذکور در پاییز و نیز حضور طولانی‌مدت ویروس کرونا در کشور پیشنهادهایی جهت بهبود فرایندهای حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ارائه شده است.

سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

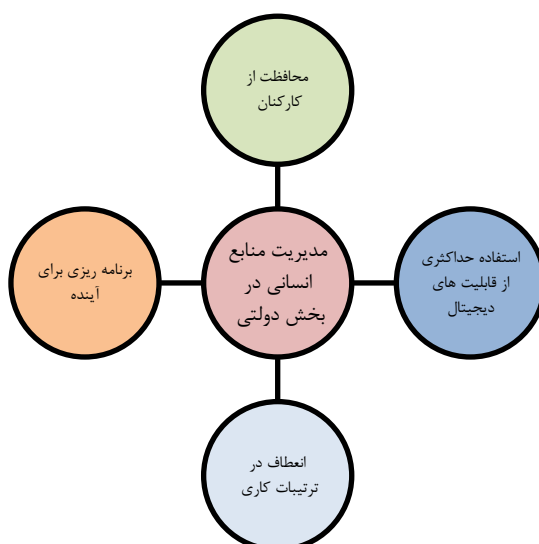
پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹، در بسیاری از کشورها برخی از اقدامات و رویکردها در جهت تداوم خدمت‌رسانی و نیز مدیریت اثربخش منابع انسانی طراحی و اجرایی شده است. این اقدامات را می‌توان به دو گروه اقدامات و رویکردهای در نظر گرفته شده جهت مدیریت منابع انسانی بخش بهداشت و درمان و نیز سازوکارهای عمومی در نظر گرفته شده در جهت مدیریت کارکنان در سایر دستگاه‌های اجرایی تقسیم‌بندی کرد. درخصوص مدیریت منابع انسانی و ارائه خدمات در دستگاه‌های اجرایی مطابق شکل ۱ این اقدامات را می‌توان به چهار گروه حفظ سلامت کارکنان، ایجاد انعطاف در برنامه‌ها (ترتیبات) کاری، استفاده از قابلیت‌های دیجیتال و برنامه‌ریزی برای آینده طبقه‌بندی کرد. اقداماتی که درحقیقت



سازوکارهای اجرایی تحقق راهبرد مدیریت منابع انسانی پایدار در دستگاه‌های اجرایی هستند. راهبردی که بر توازن کار و زندگی، افزایش استقلال و خودمختاری کارکنان، توانایی چرخش شغلی در مشاغل تأکید دارد.^۱

در کنار این ابعاد یکی از مهم‌ترین موضوعات در حوزه اداری و استخدامی، وحدت فرماندهی در راهبری و مدیریت این حوزه فرابخشی در شرایط بحرانی است؛ لذا در این گزارش پس از بررسی رویکردها و سازوکارهای طراحی شده در جهت مدیریت منابع انسانی و تداوم خدمت‌رسانی در دستگاه‌های اجرایی، نحوه راهبری و مدیریت حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، به صورت اجمالی مورد واکاوی قرار خواهد گرفت.^۲

شکل ۱. اهم اقدامات مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی در بحبوحه بحران کووید - ۱۹



۱. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:

مانی آرمان، سیدیعقوب حسینی و الهام تنگستانی (۱۳۹۵)، تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، ش ۱، ص ۱۱۳-۱۲۸.

۲. جهت تبیین اقدامات سایر کشورها در حوزه مدیریت کارکنان دولت از منابع ذیل استفاده شده است:

José María Ortiz-Lozano , Pedro César Martínez-Morán & Iván Fernández-Muñoz(2021), Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration, Sustainability 2021, 13, 8931. <https://doi.org/10.3390/su13168931>

OECD(2020), Public Administration: Responding to the COVID-19 Pandemic

OECD(2020), Public Management and the Coronavirus (Covid-19) Pandemic: Emerging Responses and Initial Recommendation

OECD(2020), Supporting People and Companies to Deal With the COVID-19 virus: Options for an Immediate Employment and Social-policy Response

OECD (2020), Human Resource Management in the Context of Coronavirus (COVID-19)

Paula Caligiuri, Helen De Cieri, Dana Minbaeva, Alain Verbeke and Angelika Zimmermann (2020), International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, Journal of International Business , 51, 697-713

IUSLabor (2017), Comparative Labor Law Dossier Teleworking and Labor Conditions

الف) رویکردها و اقدامات صورت گرفته در جهت مدیریت اثربخش منابع انسانی در بخش دولتی

۱. محافظت از کارکنان

یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی ایجاد امنیت و سلامت جسمی و روحی برای کارکنان است، وظیفه‌ای که محرکی مهم در انجام اثربخش و کارآمد وظایف شغلی توسط کارکنان است؛ لذا در شرایطی که اقدامات کلاسیک بهداشت عمومی^۱ تنها راهکار جلوگیری از شیوع بیماری و قطع زنجیره انتقال بیماری کووید - ۱۹ است، کارفرمایان دولتی باید سازوکارها و اقدامات مناسبی را به منظور تداوم خدمت‌رسانی و نیز حفظ سلامت کارکنان طراحی و اجرایی نمایند.

در ایران، مطابق ماده (۸۶) قانون مدیریت خدمات کشوری «دستگاه‌های اجرایی مکلفند در ایجاد محیط مناسب کار و تأمین شرایط بهداشتی و ایمنی برای کارکنان خود اقدامات لازم را به عمل آورند». از این رو پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ به منظور حفاظت از کارکنان، سازمان اداری و استخدامی کشور طی بخشنامه‌ای (۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۲ اسفندماه ۱۳۹۸) دستگاه‌های اجرایی را ملزم به تهیه ماسک، مواد ضدعفونی‌کننده، دستکش و... برای کارکنان نموده است. مضاف بر این با اجرای راهبرد فاصله‌گذاری هوشمند، استفاده از ابزار و اقلام محافظ توسط کارکنان و مراجعین بیش از گذشته مورد تأکید قرار گرفته است؛ از این رو مجدداً سازمان اداری و استخدامی در بخشنامه‌های ۱۷۷۱۸۸ مورخ ۱۵ تیرماه ۱۳۹۹ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۲۷ آبان‌ماه ۱۳۹۹ استفاده از ماسک را برای کلیه کارکنان و مراجعان الزامی اعلام کرده است. علی‌هذا براساس پیمایش صورت‌گرفته توسط سازمان اداری و استخدامی کشور^۲ میزان تحقق این اقدامات در دستگاه‌های اجرایی به شرح جدول ۱ است. اطلاعاتی که در کنار شواهدی چون افزایش تعداد مبتلایان و افراد فوت شده مؤید عدم تحقق مطلوب این رویکرد است.

جدول ۱. میزان تحقق شیوه‌های حفاظت از کارکنان

ردیف	شرح اقدام	درصد
۱	توزیع مواد بهداشتی و ضدعفونی بین کارکنان	۶۱/۸
۲	توزیع ماسک بین کارکنان	۴۴/۹۴
۳	ضدعفونی سطوح و ساختمان	۴۱/۵
۴	تب‌سنجی روزانه مراجعین و کارکنان	۱۷/۸
۵	نصب دستگاه ضدعفونی‌کننده	۳۵/۹۶
۶	الزام کارکنان و مراجعین به استفاده از ماسک	۱۳/۴۸
۷	نصب موانع شیشه‌ای یا پلاستیکی	۴/۴۹
۸	توزیع ماسک برای ارباب‌رجوع	۳/۳۷
۹	شناسایی و ممانعت از حضور کارکنان با علائم بیماری در محل کار	۱۰/۱۱
۱۰	الزام کارکنان مبتلا پس از طی دوره درمان به اخذ تأییدیه سلامت	۲/۲۵

1. Classical Public Health Measures

۲. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به: سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۹)، گزارش مستندسازی تجارب دستگاه‌های اجرایی در شرایط کرونا



۲. استفاده حداکثری از قابلیت‌های دیجیتال

استفاده از ظرفیت شبکه‌های داخلی، سیستم‌های ابری و ابزارهایی چون ویدئوکنفرانس به مستخدمین دولتی در ارائه خدمات بهینه کمک شایانی می‌نماید. از مهم‌ترین کارکردها و مصادیق بهره‌گیری مناسب از قابلیت‌های دیجیتال برگزاری جلسات مجازی در سطح ادارات دولتی و حتی سطوح کلانی چون جلسات هیئت دولت و مجلس است. با وجود این استفاده از قابلیت‌های فضای مجازی به‌منظور برگزاری جلسات دولتی نیازمند مبانی قانونی است. از این رو کشورهایی چون اتریش به دنبال تدوین مقرراتی در این خصوص هستند. با وجود این کشورهایی مانند کرواسی قبلاً مبنای قانونی لازم برای برگزاری جلسات دولتی مجازی را با امکان ثبت رأی واقعی از طریق تلفن یا پست الکترونیکی ایجاد کرده‌اند. نکته حائز اهمیت در این میان آن است که برخی از کشورها به‌منظور استفاده مطلوب از این قابلیت‌ها اقدام به آموزش کارکنان خود درخصوص این ابزارها و رویکردها کرده‌اند. به‌طور مثال کشور بلژیک به‌منظور آشنایی و مهارت‌افزایی کارکنان بخش دولتی کلاس‌های آموزشی آنلاین را برای کلیه کارکنان در نظر گرفته است.

در بحبوحه ویروس کووید - ۱۹ در ایران از قابلیت‌های فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سطوح مختلف به‌منظور برگزاری جلسات، تبادل اطلاعات و... استفاده شده است. رویکردی که در بخشنامه‌های شماره ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۱۳۹۹/۸/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور بر آن تأکید شده است. براساس پیمایش صورت‌گرفته توسط سازمان اداری و استخدامی کشور میزان تحقق این اقدامات در دستگاه‌های اجرایی به شرح جدول ۲ است. با وجود این در برخی حوزه‌ها (از قبیل برگزاری جلسات مجلس شورای اسلامی) این قابلیت‌ها به‌گونه‌ای اثربخش مورد استفاده قرار نگرفتند. آسیبی که از عواملی چون فقدان بسترهای قانونی و فنی مورد نیاز نشئت می‌گیرد.

جدول ۲. میزان تحقق استفاده از قابلیت‌های دیجیتال

ردیف	شرح اقدام	درصد
۱	برگزاری جلسات به‌صورت ویدئوکنفرانس / آنلاین	۵۰/۵۶
۲	ارائه خدمات در میز خدمات الکترونیکی / ارتقای خدمات غیرحضور برای ارباب‌رجوع	۴۰/۴۵
۳	برگزاری دوره‌های آموزشی اختصاصی و عمومی کارکنان به‌صورت مجازی	۱۰/۱۱

۳. انعطاف در ترتیبات (برنامه‌های کاری)

مهم‌ترین رویکرد و اقدامات صورت‌گرفته در جهت مدیریت منابع انسانی و تداوم ارائه خدمات پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ در حوزه ایجاد انعطاف در ترتیبات کاری بوده است. منعطف کردن ترتیبات کاری شامل چهار گونه انعطاف در ساعات کاری، ایجاد انعطاف در محل کار کارکنان، انعطاف‌پذیری در میزان کار و ایجاد انعطاف در استمرار کارهاست که در جدول ۳ تعاریف و گونه‌های آنها به تفصیل تبیین شده است.

جدول ۳. گونه‌های ترتیبات (برنامه‌های) کاری منعطف^۱

تعریف	گونه‌های متداول	ترتیبات (برنامه‌های) کاری منعطف
شناورسازی ساعت کاری یک برنامه کاری متغیر است که در مقابل ساعات کاری سنتی پدید آمده است. در ساعات کار سنتی کارکنان ملزم به حضور در محل کار در بازه زمانی مشخصی (مثلاً ۰۸:۰۰ الی ۱۶:۰۰) می‌باشند؛ لیکن در ساعات کاری منعطف یک‌زمان محوری (مثلاً ۵۰ درصد از ساعت کاری) جهت حضور کلیه کارکنان در محل کار تعیین می‌گردد. در چنین شرایطی کارکنان این اختیار را دارند که ساعت حضور و خروج خود را با رعایت میزان ساعات کاری مصوب مشخص نمایند.	شناورسازی ساعت کاری	انعطاف در ساعات کاری
برنامه کاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد که کل ساعت کاری هفتگی خود را در روزهای کاری کمتری انجام دهند.	هفته کاری فشرده	
سازمان‌دهی کارکنان در نوبت‌های کاری صبح، عصر و شب	نوبت کاری	
دورکاری یک سازمان‌دهی منعطف کاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد در محیطی غیر از محیط معمول کار، به انجام فعالیت‌های خود بپردازند. این نوع از سازمان‌دهی مستلزم به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات و فرایندهای کنترلی کافی برای حصول نتایج است.	دورکاری	انعطاف‌پذیری در محل کار
در این رویکرد به کارکنان اجازه داده می‌شود که کمتر از ساعات مصوب (۴۴ ساعت در هفته) کار نمایند. این رویکرد در کارهای با حجم کم و نیز کسب‌وکارهای کوچک متداول است.	کار پاره‌وقت	
در این روش اجازه داده می‌شود که دو یا چند نفر یک کار تمام‌وقت را (۴۴ ساعت در هفته) بین خود تقسیم نمایند.	تسهیم شغلی	انعطاف‌پذیری در میزان کار
در این روش کارکنان می‌توانند میزان کار و یا اضافه‌کاری خود را کاهش دهند، اما پرداخت‌ها نیز به همین میزان کاهش خواهد یافت.	کاهش میزان کار یا اضافه‌کاری	
در این روش به کارکنان اجازه داده می‌شود که برای زمان طولانی از کار و شغل خود منفک گردند؛ لیکن پس از اتمام فرصت مطالعاتی کارکنان باید به مشاغل سابقشان بازگردند.	فرصت مطالعاتی	
به کارکنان اجازه داده می‌شود که برای مدتی در محل کار حضور نیابند و وظایف کاری خود را انجام ندهند.	مرخصی	انعطاف‌پذیری در تداوم کاری
استفاده از کارکنان برای انجام نیازهای فصلی و کوتاه‌مدت	کارهای فصلی	

۳-۱. انعطاف‌پذیری در ساعت کاری: پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ استفاده از شناورسازی ساعات کاری، شیفت‌بندی کارکنان و نیز فشرده‌سازی هفته کاری از جمله رویکردهای پیشنهادی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به کشورهای عضو خود در جهت مدیریت بهینه منابع انسانی در بخش دولتی

۱. منابع مورد استفاده جهت تدوین جدول ۱ به شرح ذیل است:

Ellen Ernst & Jesse Michli(2011), In book: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp.535-572) Chapter: Flexible work schedules Publisher: American Psychological Association Editors: Zedeck

سارا سام‌خانی و مینا بیگی (۱۳۹۰)، راهبردها، روش‌ها و ابزارهای نوین دورکاری، مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری، تهران: معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور
 مهدی ایران‌نژاد پاریزی، فاطمه عزیزآبادی فراهانی و فاطمه‌السادات رضوی (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر اجرای تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی، آینده‌پژوهی مدیریت، ش ۱.



بوده است. علی‌هذا با توجه به مصوبات ستاد ملی مبارزه با کرونا و نیز آمار ارائه شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور به‌نظر می‌رسد صرفاً رویکرد شیفت‌بندی کارکنان مورد توجه قرار گرفته است.^۱ رویکردهایی که با توجه به انتقال ۲۶/۵ درصد ویروس کرونا در وسایل حمل‌ونقل عمومی^۲ در صورت تدوین ضوابط و قواعد مناسب، نظارت مستمر و تفویض اختیار به استانداری‌ها می‌توانند در مدیریت بهینه منابع انسانی و تداوم ارائه خدمات اثربخش باشند.

۳-۲. انعطاف‌پذیری در محل کار (دورکاری): پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ دورکاری به متداول‌ترین راهبرد در جهت ارائه خدمات و نیز حفظ سلامت کارکنان در بخش دولتی مبدل شده است. رویکردی که برخلاف دهه‌های گذشته بر این پیش‌فرض بنا شده که همه کارکنان می‌توانند در خانه بمانند و کار نمایند. به‌گونه‌ای که در سال ۲۰۲۰ حدود ۱۲/۳ درصد کارکنان بخش عمومی در کشورهای عضو اتحادیه اروپا وظایف خود را به‌صورت دورکاری انجام داده‌اند.^۳ اجرای صحیح و اثربخش دورکاری خود نیازمند تعیین ضوابط و قواعد دقیق و بسترهای فنی و ارتباطی مناسب است. از این‌رو پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ برخی کشورها درصدد اصلاح قوانین و مقررات حوزه دورکاری برآمده‌اند. به‌طور مثال در کشور ایالات متحده آمریکا پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ و لزوم توجه ویژه به موضوع دورکاری کارکنان با توجه به کاستی‌ها و نواقص قانون دورکاری (۲۰۱۰) لایحه‌ای تحت عنوان دورکاری در شرایط اضطراری در ۲۳ مارس ۲۰۲۰ به کنگره ایالات متحده ارائه شده است.

در ایران پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ ستاد ملی مدیریت بیماری کرونا در پنج‌مین مصوبه خود در مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۹ به‌منظور حفظ سلامت کارکنان دولت و درعین‌حال عدم وقفه در ارائه خدمت‌رسانی دستگاه‌های اجرایی، سازوکارهایی همچون دورکاری، اعطای مرخصی، و کاهش ساعت کاری را تصویب کرد. به دنبال مصوبه مذکور سازمان اداری و استخدامی کشور در راستای اجرایی نمودن مصوبه ستاد، ارائه خدمات الکترونیکی، توسط کارکنان دستگاه‌های اجرایی به‌صورت دورکاری (کار در خانه) براساس تصویب‌نامه ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۰۴/۷ را بلامانع اعلام نمود (بند «۷» بخشنامه شماره ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲) تصویب‌نامه‌ای که در سال ۱۳۹۲ به دلایلی چون فراهم نبودن زیرساخت‌های فنی و بسترهای لازم، کاهش میزان بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی، نارضایتی کارکنان، عدم امکان نظارت مناسب بر انجام وظایف و... توسط دولت لغو گردیده بود.^۴ با وجود این و برابر آمار اعلام شده توسط سازمان اداری و استخدامی کشور حدود ۳/۴ درصد کارکنان دستگاه‌های اجرایی از دورکاری استفاده نموده‌اند.^۵

۱. با توجه به نتایج پیمایش سازمان اداری و استخدامی ۱۱/۲۴ درصد اقدام به شیفت‌بندی کارکنان نموده‌اند.

۲. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به: <http://www.qudsonline.ir/news/7002351>

۳. در این میان کشور فنلاند با ۲۵/۱ درصد، لوکزامبورگ با ۲۲/۱ درصد و ایرلند با ۲۱/۵ درصد دارای بیشترین کارکنان دورکار در بخش عمومی بوده‌اند.

۴. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی تحت عنوان «انطباق آیین‌نامه دورکاری با شرایط بحران کرونا» ابعاد مختلف این اقدام را بررسی نموده است.

۵. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به:

سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۹)، گزارش مستندسازی تجارب دستگاه‌های اجرایی در شرایط کرونا.

۳-۳. **انعطاف‌پذیری در میزان (مقدار) کار:** در میان رویکردهای مطرح در حوزه منعطف نمودن میزان کار، رویکرد تبدیل کارهای با حجم کم به پاره‌وقت بیش از سایرین مورد توجه قرار گرفته است. از این رو پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ برخی کشورها اقدام به پاره‌وقت نمودن کارکنان دارای روابط استخدامی استاندارد خود به‌ویژه در کارهای با حجم کم نموده‌اند. رویکردی که با توجه به الزام ۴۴ ساعت کاری کارکنان دولت مطابق ماده (۸۷) قانون مدیریت خدمات کشوری^۱ و بخشنامه‌های شماره ۹۹۷۸۸ مورخ ۱۳۹۹/۰۳/۷ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۱۳۹۹/۸/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور به‌نظر می‌رسد چندان مورد توجه متصدیان امر نیست.

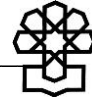
۳-۴. **انعطاف‌پذیری در تداوم کاری:** پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ استفاده از انواع مرخصی‌ها و به‌ویژه مرخصی استعلاجی به‌عنوان مهم‌ترین محور ایجاد انعطاف در استمرار و تداوم رویه‌های کاری مورد توجه قرار گرفته است. به‌طور مثال در آلمان برای مبتلایان به ویروس کرونا مرخصی ۳ تا ۲۱ روز در نظر گرفته شده است. همچنین در کشور ایالات متحده براساس «قانون ارجحیت خانواده در مواجهه با ویروس کرونا» مضاف بر مرخصی استعلاجی با حقوق، مرخصی با حقوق برای مراقبت از فرزندان تا ۳ ماه تعیین شده است (تا پیش از شیوع کرونا این سازوکار قانونی وجود نداشت) مضافاً در این قانون مرخصی ۱۲ هفته‌ای بدون حقوق (با حفظ شغل) برای مراقبت از همسر، فرزندان و والدین در نظر گرفته شده است. در ایران نیز در تبصره «۲» ماده (۸۴) قانون مدیریت خدمات کشوری^۲ تمهیدات مناسبی در خصوص استفاده از چهار ماه مرخصی استعلاجی در نظر گرفته شده است. مضاف بر این در اکثریت بخشنامه‌های سازمان اداری و استخدامی به اشکال مختلف برای گروه‌های مختلف کارکنان و به‌ویژه افراد دارای بیماری زمینه‌ای مرخصی ویژه کرونا بدون کسر از مرخصی استحقاقی در نظر گرفته شده است.

۴. برنامه‌ریزی برای آینده

در حال حاضر بیشتر کارفرمایان در بخش دولتی بر مدیریت شرایط کنونی متمرکز هستند، لیکن با توجه به احتمال وقوع موج‌های دیگری از این بیماری و نیز ضرورت اتخاذ راهبردهایی جهت خروج از وضعیت کنونی و بازگشایی مجدد ادارات در برخی کشورها گروه‌هایی برای طرح‌ریزی در خصوص آینده محتمل تشکیل شده است. به‌طور مثال در فنلاند دو گروه کاری در دفتر نخست‌وزیری تشکیل شده که وظیفه آنها نظارت بر شرایط کنونی و نیز تهیه راهبردهای آینده است.

۱. **ماده (۸۷) -** ساعات کار کارمندان دولت چهل و چهار ساعت در هفته می‌باشد و ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران تعیین می‌گردد و تغییر ساعت کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی‌ربط می‌باشد. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضای هیئت علمی از ساعات موظف، در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل ذی‌ربط تعیین خواهد شد.

۲. کارمندان دستگاه‌های اجرایی طبق گواهی و تأیید پزشک معتمد حداکثر از چهار ماه مرخصی استعلاجی در سال استفاده خواهند نمود. بیماری‌های صعب‌العلاج به تشخیص وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از محدودیت زمانی مذکور مستثنا می‌باشد و مقررات مربوط در آیین‌نامه این فصل پیش‌بینی می‌گردد.



در ایران نیز با توجه به تداوم حضور ویروس کووید - ۱۹ در کشور و نیز احتمال وقوع موج‌های دیگر بیماری در فصول پاییز و زمستان اتخاذ اقدامات و رویکردهای مناسب در جهت حفظ سلامت کارکنان و ارائه بهینه خدمات ضروری است. شیوه‌هایی که می‌تواند براساس بازخوردهای دریافتی از اقدامات پیشین و تجارب سایر کشورها در قالب چندین سناریو تنظیم و براساس میزان شدت و دامنه شیوع بیماری در زمان مناسب اجرایی گردد. تدبیری راهبردی که تدوین و بازنگری دستورالعمل‌های اجرایی و بخشنامه‌ها متناسب با واقعیات در حوزه‌هایی چون دورکاری، ایجاد انعطاف در ترتیبات کاری و... از نشانه‌های آن قلمداد می‌شود. از منظر دیگر، شیوع ویروس کرونا آزمون مناسبی در جهت تعیین تاب‌آوری نظام اداری کشور^۱ در مواجهه با بحران‌ها بوده است. معیاری که از نتایج آن در اصلاح و بازطراحی نظام اداری در شرایط عادی و بحرانی باید استفاده کرد.

ب) راهبری و مدیریت حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

در کشورهای مختلف سازمان‌ها، وزارتخانه‌ها و یا کمیسیون‌های مستقل و تخصصی، وظایف راهبری و تعیین سازوکارهای اداری و استخدامی را در شرایط عادی و بحرانی برعهده دارند. نهادهایی که پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ با همکاری و مشارکت سایر دستگاه‌های ذی‌ربط، راهبردها و رویکردهایی هماهنگ و متناسب با راهبردها و خط‌مشی‌های اصلی کنترل و مدیریت ویروس کرونا تدوین، ابلاغ و بر حسن اجرای آن نظارت می‌نمایند. به‌طور مثال پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹ اداره مدیریت کارکنان ایالات متحده با همکاری نزدیک با برخی سازمان‌های فدرال از جمله مرکز کنترل و پیشگیری از بیماری‌ها، سازمان مدیریت اضطراری فدرال، اداره جبران خدمات کارکنان وزارت کار، وزارت امور خارجه و اداره ایمنی و بهداشت کار دستور کارها و برنامه‌های اجرایی مورد نیاز در حوزه مدیریت نیروی کار فدرال را تدوین و اطلاعات مرتبط با هر بخش را به‌روزرسانی و اطلاع‌رسانی می‌نماید.^۲

پس از شیوع ویروس کووید - ۱۹، با توجه به آسیب‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای سازمان مدیریت بحران کشور و نیز سازمان پدافند غیرعامل کشور، ستاد ملی مبارزه با کرونا به‌عنوان مرجع جدید تصمیم‌گیری تشکیل و پس از مدتی شورای عالی امنیت ملی در مصوبه‌ای تبعیت همه دستگاه‌ها از تصمیمات این ستاد را الزامی نمود.^۳ علی‌هذا با توجه به پیش‌بینی نشدن سناریوهای اداری و استخدامی متناسب با انواع بحران‌ها، کلیه تصمیمات و ابزارهای خط‌مشی در این حوزه من‌جمله تعطیلی مجلس شورای اسلامی، تعیین ترتیبات کاری کارکنان و... ابتدا توسط این ستاد اتخاذ گردید. پس از تشکیل کمیته‌های تخصصی ارائه پیشنهاد، ابلاغ بخشنامه‌ها و نظارت بر مسائل اداری و استخدامی توسط سازمان اداری و استخدامی صورت پذیرفت. رویکردی

۱. تاب‌آوری نظام اداری عبارت است از: قابلیت راهبردی که به توانایی نظام اداری در پیش‌بینی، تشخیص، مقابله، بازیابی و یادگیری از تهدیدات و اختلالات اشاره دارد.

۲. برای اطلاع بیشتر مراجعه شود به: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/covid-19/>

۳. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی تحت عنوان «درباره مقابله با ویروس کرونا: کرونا و نظام اداری» به آسیب‌شناسی و بررسی این تصمیم در نظام اداری کشور پرداخته است.

که از لحاظ شکلی با اقدامات سایر کشورها مشابهت دارد؛ با وجود این نتایج جدول ۴ مؤید آن است که در حوزه مدیریت منابع انسانی کارکنان دولت کماکان برخی کاستی‌ها وجود دارد.

جدول ۴. بررسی اقدامات صورت گرفته در مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

ردیف	نوع رویکرد	طراحی (تدوین) رویکرد	
		بخشنامه/دستورالعمل اجرایی ابلاغ شده پس از شیوع کرونا	مبانی قانونی
۱	محافظت از کارکنان	بخشنامه‌های ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۱۳۹۹/۸/۲۷ سازمان اداری و استخدامی	ماده (۸۶) قانون مدیریت خدمات کشوری (ق م خ ک)
۲	استفاده از قابلیت‌های دیجیتال	بخشنامه‌های ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۱۳۹۹/۸/۲۷ سازمان اداری و استخدامی	ماده (۳۷) و (۳۸) ق م خ ک ^۱
۳	شناورسازی ساعت کار	-	تبصره «۲» ماده (۸۷) ق م خ ک ^۲
۴	هفته کاری فشرده	-	-
۵	شیفت‌بندی کارکنان	بخشنامه ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ و ۳۷۴۸۹۹ مورخ ۱۳۹۹/۸/۲۷ سازمان اداری و استخدامی کشور	-
۶	دورکاری	بخشنامه شماره ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲ و براساس ضوابط تعیین شده در تصویبنامه ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۰۴/۷ کمیسیون اجتماعی و دولت الکترونیک	-
۷	کار پاره‌وقت	-	تبصره «۱» ماده (۸۷) ق م خ ک
۸	تسهیم شغلی	-	-
۹	کاهش کار	-	تبصره «۱» ماده (۸۷) ق م خ ک
۱۰	مرخصی	بخشنامه ۱۰۹۳۴ مورخ ۱۳۹۹/۱/۱۹ سازمان اداری و استخدامی کشور	ماده (۸۷) ق م خ ک
۱۱	برنامه‌ریزی برای آینده	-	-

۱. در برخی موارد چون برگزاری جلسات مجلس به صورت الکترونیکی، اخذ رأی و... نیازمند اصلاح احکام موجود و نیز تدوین برخی ضوابط می‌باشد.

۲. ماده (۸۷) - ساعات کار کارمندان دولت چهل و چهار ساعت در هفته می‌باشد و ترتیب و تنظیم ساعات کار ادارات با پیشنهاد سازمان و تصویب هیئت وزیران تعیین می‌گردد و تغییر ساعت کار کارمندان در موارد ضروری با رعایت سقف مذکور با دستگاه ذی‌ربط می‌باشد. میزان ساعات تدریس معلمان و اعضای هیئت علمی از ساعات موظف، در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل ذی‌ربط تعیین خواهد شد.

تبصره «۱» - کارمندان می‌توانند با موافقت دستگاه اجرایی ساعات کار خود را تا یک‌چهارم ساعت کار روزانه (حداکثر ۱۱ ساعت) تقلیل دهند. میزان حقوق و مزایا، نحوه محاسبه سوابق خدمت این قبیل کارمندان متناسب با ساعات کار آنان تعیین خواهد شد. تبصره «۲» - دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در موارد خاص با موافقت هیئت وزیران و رعایت سقف ساعات کار با توجه به شرایط جغرافیایی و منطقه‌ای و فصلی ساعات کار خود را به ترتیب دیگری تنظیم نمایند. تبصره «۳» - کلیه دستگاه‌های اجرایی استانی موظفند ساعات کار خود را در ۶ روز هفته تنظیم نمایند. (ستاد مرکزی دستگاه‌های اجرایی مشمول این حکم نمی‌باشند).

۲. سازمان اداری و استخدامی کشور طی بخشنامه شماره ۹۹۷۸/۹ مورخ ۱۳۹۹/۲/۷ ساعت کاری کارکنان دستگاه‌های اجرایی را ۷۲۰ الی ۱۴۲۰ اعلام و هرگونه تغییر در ساعت فعالیت کارکنان دستگاه‌های اجرایی اعم از ملی و استانی را صرفاً منوط به تصویب ستاد ملی مقابله با بیماری کرونا نموده است (رویکرد متعارض با شناورسازی ساعت کاری).



بررسی اقدامات صورت گرفته در مورد مدیریت کارکنان دولت حاکی از آن است که در خصوص رویکردهای ۱۱ گانه جدول ۴ بجز درباره رویکردهای شیف‌بندی کارکنان، هفته کاری فشرده، برنامه‌ریزی برای آینده و تسهیم شغلی مبانی قانونی لازم موجود می‌باشند. با وجود این و به استناد بخشنامه‌های صادره از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور به نظر می‌رسد رویکردهای شناورسازی ساعت کار، هفته کاری فشرده، کار پاره‌وقت، تسهیم شغلی، کاهش کار و برنامه‌ریزی برای آینده چندان مورد توجه مسئولین امر قرار نگرفته است. کاستی‌هایی که در کنار نقیصه مهم فقدان اطلاعات دقیق و موثق در خصوص میزان تحقق و اثربخشی رویکردهای مذکور در بازطراحی، اصلاح و تقویت سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در موج‌های بعدی کرونا باید مورد توجه ویژه مسئولین امر قرار گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در حوزه نظام اداری، ارائه خدمات به‌گونه‌ای اثربخش و کارآمد، حفظ سلامت و ایمنی کارکنان و شهروندان، سه چالش اصلی دولت‌ها پس از شیوع ویروس کروناست. از این رو بسیاری از کشورها اقدام به طراحی سازوکارهایی در جهت مواجهه مناسب با این چالش‌ها نموده‌اند. در ایران همگام با سایر کشورها و با شناسایی اولین موارد ابتلا به ویروس کووید - ۱۹، ستاد ملی مبارزه با کرونا و نیز سازمان اداری و استخدامی اقدام به تدوین سازوکارهایی در جهت مدیریت اثربخش منابع انسانی در بخش دولتی نموده‌اند. اقداماتی که به دلیل فقدان پایگاه‌های اطلاعاتی مناسب، عدم اطلاع‌رسانی دقیق مسئولان، آشفتگی و عدم یکپارچگی در قوانین و ضوابط مرتبط با مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی^۱ و... اظهار نظر در خصوص میزان اجرایی شدن آنها در حال حاضر امکان‌پذیر نیست. علی‌ایحال با توجه به در پیش بودن فصول پاییز و زمستان و احتمال وقوع موج‌های بعدی ویروس کووید - ۱۹ و نیز برخی شواهد و اظهار نظرها به نظر می‌رسد که برخی سازوکارهای مشخص شده نیازمند اصلاح و بازنگری هستند. از این رو ضروری است اقدامات عاجلی به شرح ذیل توسط دولت و مجلس شورای اسلامی در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی صورت پذیرد.

الف) علی‌رغم تأکید ستاد ملی مبارزه با کرونا و بخشنامه سازمان اداری استخدامی کشور (بخشنامه ۷۲۴۵۵۵ مورخ ۱۳۹۸/۱۲/۱۲) مبنی بر الزام دستگاه‌های اجرایی در خصوص تأمین اقلام بهداشتی کارکنان (ماسک، مواد ضدعفونی‌کننده و...) اجرای این بخشنامه توسط برخی دستگاه‌های اجرایی با اهمال و کاستی‌هایی صورت می‌پذیرد. این در حالی است که با توجه به رشد چندبرابری قیمت لوازم بهداشتی، عدم دسترسی آسان به این اقلام و... برخی کارکنان (به‌ویژه کارکنان متأهل و دارای فرزند) در تأمین منابع

۱. قانون مدیریت خدمات کشوری در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۸ به تصویب مجلس شورای اسلامی رسید. قانونی که در ابتدا قرار بود به وسعت نظام اداری کشور باشد به موجب ماده (۱۱۷) همین قانون و قوانین دیگر مصوب مجلس شورای اسلامی و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی بسیاری از دستگاه‌های اجرایی از شمول این قانون خارج و تابع مقررات خاص قرار گرفته‌اند.

مالی مورد نیاز و نیز اقلام بهداشتی با مشکلاتی مواجه گردیده‌اند. از این رو ضروری است دولت محترم تدابیر لازم در خصوص تأمین اقلام مورد نیاز کارکنان از طریق دستگاه‌های اجرایی معمول نماید.

ب) از دورکاری می‌توان به‌عنوان اصلی‌ترین رویکرد ارائه خدمات و حفظ سلامت کارکنان در بحران کووید - ۱۹ یاد کرد. سازوکاری که علی‌رغم اجرایی شدن آن در برخی دستگاه‌های اجرایی با توجه به مشکلات فنی و زیرساختی، مشکلات رفتاری کارکنان و مدیران و... تحقق حداکثری و مطلوب آن در حال حاضر امکان‌پذیر نیست. یکی از مشکلات اساسی دورکاری را می‌توان فقدان قانون جامع در خصوص دورکاری در بخش دولتی قلمداد نمود. در حال حاضر دورکاری در دستگاه‌های اجرایی براساس ضوابط پیش‌بینی شده در تصویب‌نامه ۴۴۷۲۶/۷۶۴۸۱ مورخ ۱۳۸۹/۰۴/۷ کمیسیون اجتماعی و دولت الکترونیک صورت می‌پذیرد. آیین‌نامه‌ای که به‌علت ابهام در مفاهیم و واژگان، محدود بودن دامنه شمول، نامشخص بودن ضوابط مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار، ابهام در مشاغل مشمول دورکاری، نامشخص بودن ضوابط مربوط به حوادث ناشی از کار برای کارکنان دورکار و... فاقد اثربخشی مناسب می‌باشد؛^۱ لذا ضروری است که دولت با همکاری مجلس شورای اسلامی با توجه به مقدمات و تجارب حاصل از اجرای تصویب‌نامه مذکور در خصوص تدوین و تصویب قانون جامع دورکاری اقدام لازم را معمول نماید.

ج) توجه به لزوم تداوم طرح فاصله‌گذاری اجتماعی و قطع زنجیره انتقال ویروس کووید - ۱۹ و نیز استفاده بهینه از فناوری‌های دیجیتال در جهت برگزاری جلسات و تبادل اطلاعات به‌نظر می‌رسد در مواردی چون برگزاری جلسات مجلس شورای اسلامی، هیئت وزیران و سایر دستگاه‌های اجرایی در کنار الزامات فنی و زیرساختی ایجاد بسترهای قانونی، ضوابط اجرایی و پروتکل‌های امنیتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. موضوعی که نیازمند اتخاذ تدابیر و تمهیدات لازم جهت موج‌های بعدی ویروس کووید - ۱۹ و سایر بحران‌های مشابه توسط دولت و نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی است.

د) با توجه به ضرورت دورکاری در شرایط بحرانی لازم است رویکردهای مناسبی در جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دورکار توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و دستگاه‌های اجرایی تعیین و اجرایی شود. در این میان تعیین ضوابط براساس ساعات کار قانونی (به‌طور مثال آنلاین و در دسترس بودن در ساعت کار قانونی) و یا مشخص نمودن حجم و کیفیت کار استاندارد برای یک بازه زمانی (مثلاً یک روز یا یک هفته) از جمله رویکردهای مطرح در این حوزه است که باید براساس شرایط و مقدمات هر دستگاه چارچوب مناسب تعیین و اجرایی گردد.

ه) با توجه به زیرساخت‌های قانونی موجود در ماده (۸۷) قانون مدیریت خدمات کشوری و با بررسی اطلاعاتی چون تعداد و پراکندگی ادارات، وسایل حمل‌ونقل عمومی و نیز تعداد کارکنان دستگاه‌های اجرایی در شهرهای بزرگ مانند تهران، مشهد و... می‌توان از رویکرد شناورسازی ساعات

۱. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی در گزارشی تحت عنوان «انطباق آیین‌نامه دورکاری کارکنان با شرایط بحران کرونا» این تصویب‌نامه را از ابعاد مختلف مورد واکاوی قرار داده است.



کاری کارکنان استفاده نمود.^۱

و) بررسی تجارب سایر کشورها، مؤید آن است که رویکردهای کار پاره‌وقت، کاهش کار/ اضافه‌کار و هفته کاری فشرده از جمله رویکردهای مدیریت کارکنان در شرایط بحرانی است. رویکردهایی که با توجه به شرایط و اقتضائات و نیز نوع شغل می‌توان از آنها استفاده بهینه کرد. علی‌هذا با توجه به خلأ بستر و مبانی قانونی لازم، ضروری است که سازوکارها و ضوابط لازم توسط دولت و قوه مقننه تدوین گردد.

ز) تاب‌آوری نظام اداری یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های دولت در مواجهه موفق با بحران‌هاست. قابلیت‌های راهبردی که به توانایی نظام اداری در پیش‌بینی، تشخیص، مقابله، بازیابی و یادگیری از تهدیدات و اختلالات اشاره دارد. یکی از اصلی‌ترین الزامات تحقق چنین توانایی، وجود زیرساخت‌های نهادی و قانونی مناسب است که این مهم در قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) پیش‌بینی نشده است. از این رو تدوین سناریوها، سازوکارها و احکام لازم براساس تجارب حاصل از مدیریت بحران کرونا در قالب قانون جدید یا بخشی از قانون مدیریت بحران کشور امری ضروری است که باید در اولویت کاری دولت و قوه مقننه قرار گیرد.

ح) حوزه اداری و استخدامی به‌عنوان ابزار تحقق اهداف نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیازمند توجه ویژه مسئولان امر به‌عنوان حوزه‌ای فرابخشی و کاملاً تخصصی و حرفه‌ای است. موضوع راهبردی که با توجه به مصادیقی چون مغفول ماندن این حوزه در قوانین بنیادینی چون قانون مدیریت بحران کشور (به‌طور مثال عدم عضویت رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور در شورای عالی مدیریت بحران کشور، عدم توجه و تأکید بر ضرورت تدوین پیوست‌های اداری و استخدامی براساس سطوح بحران و...)، مشکلات ساختاری سازمان اداری و استخدامی کشور نهاد متولی راهبری و مدیریت نظام اداری کشور و... به‌نظر می‌رسد به‌نحو شایسته‌ای مورد توجه مسئولان امر نمی‌باشند؛ لذا ضروری است که در قالب رویکرد برنامه‌ریزی برای آینده پس از آسیب‌شناسی دقیق این مخاطرات و با هم‌اندیشی با خبرگان اجرایی و دانشگاهی سازوکارهای مناسبی در این خصوص طراحی و جهت سیر مراحل قانونی به مجلس شورای اسلامی ارائه گردد.

منابع و مأخذ

۱. قانون مدیریت خدمات کشوری.
۲. آرمان مانی؛ حسینی سیدیعقوب و الهام تنگستانی (۱۳۹۵). تأثیر سرمایه اجتماعی و بلوغ منابع انسانی بر منابع انسانی پایدار (مورد مطالعه: شرکت‌های فعال در صنعت پتروشیمی)، مدیریت سرمایه اجتماعی، دوره ۳، ش ۱.
۳. ایران‌نژاد پاریزی، مهدی؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه و فاطمه‌السادات رضوی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر اجرای تسهیم شغل در ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان وزارت کار و امور اجتماعی، آینده‌پژوهی مدیریت، ش ۱.

۱. به‌منظور آشنایی با این رویکرد مراجعه شود به: گزارش پژوهشکده ی آمار تحت عنوان بررسی شناورسازی ساعات کاری شهر تهران در ایام شیوع کرونا.

۴. پایگاه اطلاع‌رسانی سازمان اداری و استخدامی کشور.
۵. پژوهشکده آمار، بررسی شناورسازی ساعات کاری شهر تهران در ایام شیوع کرونا.
۶. سام‌خانی سارا و مینا بیگی (۱۳۹۰). راهبردها، روش‌ها و ابزارهای نوین دورکاری، مجموعه مقالات همایش ملی دورکاری در نظام اداری، تهران، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس‌جمهور.
۷. سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۳۹۹). گزارش مستندسازی تجارب دستگاه‌های اجرایی در شرایط کرونا.
۸. طهرانی، مریم؛ مالکی، محمدرضا و فهیمه غفرانی (۱۳۹۳). قانون مدیریت خدمات کشوری (اصول، مبانی و راهبردهای پیشنهادی)، مجلس و راهبرد، دوره ۲۱، ش ۷۹.
۹. عطاریان، فیروزه؛ میرسپاسی، ناصر و مرتضی موسی‌خانی (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری با رویکرد توانمندسازی کارکنان دستگاه‌های اجرایی دولت، خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت، دوره ۷، ش ۲۲.
۱۰. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، اظهار نظر کارشناسی درباره: «لایحه اصلاح و دائمی نمودن قانون مدیریت خدمات کشوری»، «مروری بر کلیات لایحه و محورهای تصمیم‌گیری».
۱۱. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، «انطباق آیین‌نامه دورکاری کارکنان با شرایط بحران کرونا»
۱۲. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، «کرونا و نظام اداری».
13. Ellen Ernst & Jesse Michli(2011), In book: APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp.535-572) Chapter: Flexible work schedules
Publisher: American Psychological Association Editors: Zedeck
14. IUSLabor(2017), Comparative labor law dossier teleworking and labor conditions
15. José María Ortiz-Lozano , Pedro César Martínez-Morán & Iván Fernández-Muñoz(2021), Difficulties for Teleworking of Public Employees in the Spanish Public Administration, Sustainability 2021, 13, 8931.
<https://doi.org/10.3390/su1316893>
16. OECD(2020), Public Administration: Responding to the COVID-19 Pandemic
17. OECD(2020), Public Management and the Coronavirus (Covid-19) Pandemic: Emerging Responses and Initial Recommendation
18. OECD(2020), Supporting people and companies to deal with the COVID-19 virus: Options for an immediate employment and social-policy response
19. OECD(2020), Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19)
20. Paula Caligiuri, Helen De Cieri, Dana Minbaeva, Alain Verbeke and Angelika Zimmermann (2020), International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, Journal of International Business , 51, 697–713
21. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/covid-19/>
22. <https://aro.gov.ir/Portal/View/Page.aspx?PageId=85649b22-7aea-4082-ab8c-a007bf1ee0c6&ObjectId>
23. <http://www.qudsonline.ir/news/7002351>



شناسنامه گزارش

شماره مسلسل: ۱۷۸۹۸

عنوان گزارش: بررسی اقدامات و سازوکارهای مدیریت منابع انسانی در بحران کووید - ۱۹

نام دفتر: دفتر مطالعات مدیریت

تهیه و تدوین کنندگان: حسن کاویانی، اکبر شکوهی

ناظران علمی: وحید خاشعی، فهیمه غفرانی

ویراستار تخصصی: —

ویراستار ادبی: —

واژه‌های کلیدی:

۱. مدیریت منابع انسانی

۲. کووید - ۱۹

۳. نظام اداری

۴. دورکاری



تاریخ انتشار: ۱۴۰۰/۹/۲۲