Iran Occupational Health

Iran Occupational Health. 2022 (01 Aug);19:15

Original Article

http://ioh.iums.ac.ir

Review of the Best Practices in Human Resource Management During the Covid-19 pandemic

Fereshteh Amin, (*Corresponding author), Assistant Professor of Management, Faculty of management, University of Tehran, Tehran, Iran. famin@ut.ac.ir

Shamim Hashemian Zadeh, Ggraduate student in Human Resource Management, Tehran University, Tehran, Iran.

Maryam Mohajeri, Ggraduate student in Human Resource Management, Tehran University, Tehran, Iran.

Abstract

Background and aims: The spread of the Covid-19 virus has disrupted economic, industrial and trade cycles. In this condition, human resources have been severely exposed to damage. This matter highlights the attention to the role of human resource management in dealing with these harms. Therefore, this study seeks to identify a set of management actions taken in human resources during the Corona outbreak by reviewing another research related to the subject. The purpose of this study is to introduce the best management strategies..

Methods: This study is a systematic review based on internal databases including Magiran, IranDoc, S.I.D., and international databases including Web of Science and Google Scholar search engine from 2020 to 2021, using keywords of Human resource management, Covid-19, and Coronavirus, their English equivalents, and combinations..

Results: 15 articles were eligible to include the research out of 47 articles obtained. The review of reports indicates that the best management measures during the outbreak of Corona include teleworking, establish online training, health protection and safety at work, provide incentives, participate in reducing employee stress, etc.

Conclusion: A review of the available documents shows that most organizations have faced many problems with the outbreak of the Corona crisis globally, so overcoming them requires special measures by human resource management.

Conflicts of interest: None

Funding: None

Keywords

Management

Human Resources

Corona

Received: 2021/11/8

Accepted : 2022/05/28

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

INTRODUCTION

An unidentified case of pneumonia was reported in Wuhan City, Hubei Province, China, in late December 2019, and its clinical features were very similar to those of viral pneumonia. People around the world are infected with the Coronavirus. It is the fifth epidemic after the 1918 influenza epidemic (Liu, Kuo, and Shih 2020). According to the latest information from the World Health Organization, until April 16, 2021, 138411980 were confirmed as infected, and 2974642 registered deaths due to Coronavirus (Organization and others). Corona outbreaks have affected all aspects of human activity, including education, research, sports, entertainment, transportation, tourism, social interactions, economics, occupations and even politics. Thus, the Covid-19 threats challenge the whole world, facing a severe crisis (Onyema et al. 2020), (Mwita 2020). When an organization faces a situation, employees are usually significantly affected (Athamneh 2018). In addition, employees are human resources that are unique compared to other resources such as financial and physical resources. Other sources make everything possible, but only human resources cause the event to occur (Opatha 2009). The vital role of human resource management in critical situations is one of the management methods discussed in various scientific forums. Human resource management has taken on a more strategic part over the past two decades beyond its traditional performance in human resources management, strengthening employees as assets that contribute to the sustainability of businesses and organizations, especially during periods of prolonged recession (Bustinza et al. 2019), (Naznin and Hussain 2016).

H.R.M. is the leadership and management of people within the organization using systems, methods, processes and procedures that facilitate the efficient and effective use of human resources to achieve the goals of an organization. It also increases the employee's positive contribution to the organization and achieves its objectives (Schwind et al. 2016). According to H.R.M., the latest challenge for organizations is the Coronavirus. It is not exaggerated to say that the Coronavirus is the most catastrophic event that organizations have ever encountered. It is the most severe health risk under H.R.M. that an organization has to deal with to manage its people in the workplace. Therefore, it is essential to be aware of the impact of Coronavirus on employees in terms of H.R.M. (Opatha 2020). The current study is presented by reviewing the set of solutions performed in similar research in the period from 2020 to 2021 in Corona and the human resource management area to provide the best management solutions for the current situation by comparing the actions taken.

METHODOLOGY

This study is a systematic review of the best human resource management practices during the Corona crisis epidemic. It was conducted in several stages, including determining the problem under investigation, collecting, analyzing, interpreting the findings and finally reporting. The research was conducted through S.I.D., Magiran, Irandoc, Science of Web and Google scholar. In addition, papers published from 2020 to 2021 that examined the topic of Coronavirus and human resource management were considered. First, an inclusion decision was made based on the title, abstract, and keywords. Then, full-text articles reported on human resource management and Covid 19 / human resource management and Coronavirus were included in the study. Finally, abstracts without full text presented in conferences, seminars and educational articles were excluded from the study. Then, the full text of the papers was examined whose titles, keywords and abstracts were appropriate for inclusion in the study. Next, the Critical Appraisal Skills Program (C.A.S.P.) was used to assess the quality of the studies.

Out of 137 articles, the researcher eliminated 122 articles based on the scores given to each part. Finally, 15 articles remained for data analysis (Figure 1). One of the limitations of this study is the omission of the studies that have not been published yet, are non-English, are not fully available or affecting the work results.

RESULT

All available and accessible studies were reviewed from the Corona outbreak crisis until April 2021. Unfortunately, only 15 of the 47 studies met the research requirements, and among them, it was only one internal article. The data extracted from the studies are given in Table 1, including the author's name, year of the study, place of study, type of study and required human resource management measures.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

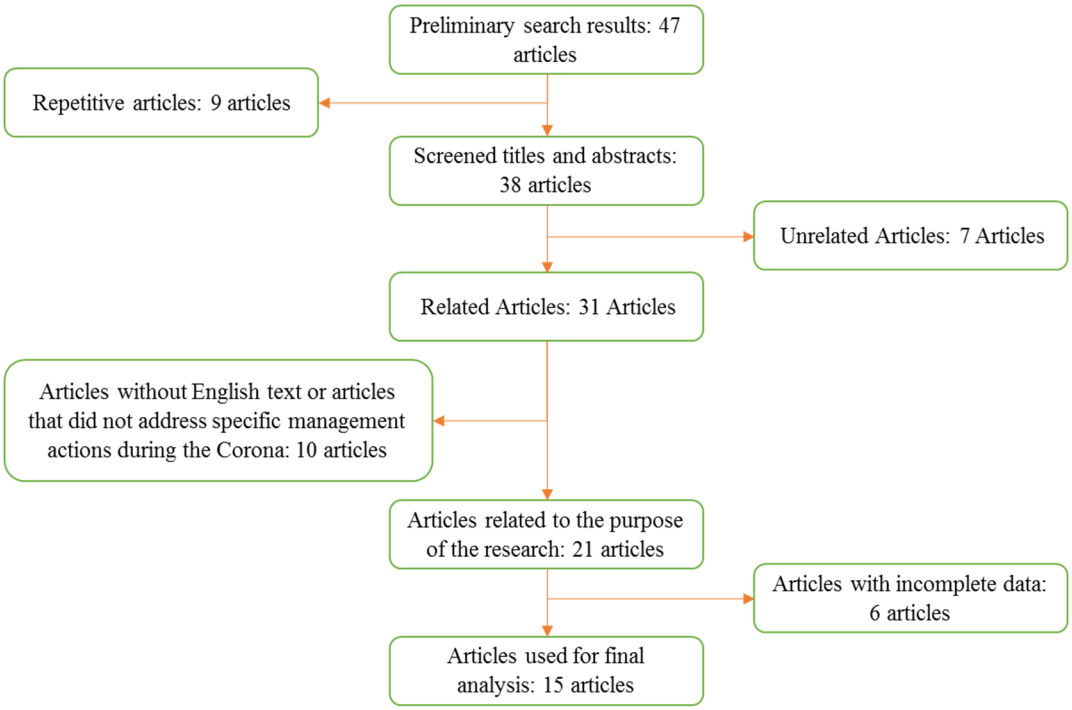


Figure 1. Diagram of the process of selection of the studies entered in a systematic review

DISCUSSION

The 15 selected articles were carefully reviewed. The required information was identified based on the primary purpose of this article to determine the best human resource management practices during the Corona. Coronavirus is a newly identified infectious disease virus primarily secreted through saliva droplets or respiratory droplets from the nose. It is fatal and costly (Opatha 2020). It is crucial to consider the physical distance and health and safety principles to limit virus transmission. Accordingly, the evaluation of the conducted researches showed that the primary measures of human resource management in Corona include the following: implementing the telecommuting process, preparing and empowering employees with online training, health protection and safety tips in the workplace, changing the environment to minimize physical contact (physical distancing), creating incentives, efforts to mitigate employee stress and prepare a corona test for all employees.

• *Work at home and provide online training*

The world's largest companies encourage employees to work at home to stay safe from this virus, which may be a new experience for many employees, especially employees in developing countries. Therefore, it requires investment in online and distance training for employees.

• *Health management and safety*

One of the essential considerations or probably the priority in the organization is the well-being of staff and health protection and safety. If an employee is infected with this deadly virus, he can undoubtedly affect the entire organization.

• *Encourage sick employees to stay home*

The organization needs to ask employees not to come to work when they are sick or have symptoms of the Coronavirus (fever, cough, sore throat, shortness of breath, etc.) to ensure that other employees of the organization are not at risk of the Corona.

• *Performing medical tests in the selection process (employee selection)*

Some tests are needed to find the most suitable and qualified person for the job when choosing a candidate for a job. Applications are first displayed in a selection process, and then selected applicants are invited for an interview.

• *Reduce job stress*

Employees endure the natural stress caused by Corona during this epidemiological disaster. There are several stressful factors during and after the Covid-19 epidemic. These factors include various fears due to the spread of the disease, lack of management in daily living expenses,

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

reduction of the stock market, increased debts, job insecurity and income and lack of budget.

• *Order all necessary actions to employees*

It is not enough to simply identify the necessary actions to deal with Covid-19 by the organization's managers. Instead, it is essential to announce these actions in a way that to be understandable for employees because, finally, these actions are performed by employees of the organization.

CONCLUSION

In this systematic review, studies were conducted in the field of human resource management during the Corona. Organizations need to be vigilant and adapt to unforeseen events such as external crises, as it causes uncertainty in the workforce and immediately threatens the performance and survival of organizations. However, organizations are suddenly forced to take unprecedented measures and offer new solutions to meet emerging challenges in many business areas with the recent Covid-19 epidemic. Moreover, human resource management practices are not safe from Covid-19 because many employees are forced to leave organizations voluntarily or in case of infection due to fear of getting infected. The following issues have led to requiring a review of human resource management practices (Mwita 2020): reduction of staff training programs (when training is desperately needed for the survival of organizations), the need for telecommuting, and on the other hand, lack of facilitation of monitoring of employees working at home, economic problems, etc.

Therefore, managers must provide the necessary training before implementing such a decision and then use online training for in-service attendance classes. Managers should provide employees with a working guide appropriate to the conditions and services of their organization and for the proper implementation and realization of telecommuting.

It should be considered a unique guide for the clients. It is necessary to use online or cloud operating systems to use the benefits of telecommuting and its optimal implementation and make it possible for employees to work remotely. It is also necessary for managers to consider incentives (insurance, paid time -off, etc.) for employees not to lose their motivation for optimal work and not face double worries at the time of illness. Many businesses and organizations have been forced to shut down for months during the Corona due to quarantines. Then, in such a situation, some organizations adjusted their workforce.

How to cite this article:

Fereshteh Amin, Shamim Hashemian Zadeh, Maryam Mohajeri. Review of the Best Practices in Human Resource Management During the Covid-19 pandemic. Iran Occupational Health. 2022 (01 Aug);19:15.

***This work is published under CC BY-NC 4.0 licence**

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

سلامت کار ایران
دوره ۱۹ - ۱۵/۱۴۰۰

مقاله پژوهشی
http://ioh.iums.ac.ir

مروری بر بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در طول دوران شیوع ویروس کوید-۱۹

فرشته امین : (* نویسنده مسئول) استادیار دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت. famin@ut.ac.ir
شمیم هاشمیان زاده: مربی دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت.
مریم مهاجری: مربی دانشگاه تهران - دانشکده مدیریت.

چکیده

زمینه و هدف: شیوع ویروس کووید-۱۹ باعث اختلال در چرخ‌های اقتصادی، صنعت و تجارت شده است، و منابع انسانی بشدت در معرض آسیب قرار گرفته اند و این امر توجه به نقش مدیریت منابع انسانی را در مواجهه با این آسیب ها، بسیار برجسته می‌نماید. لذا این مطالعه با مرور سایر تحقیقات مرتبط با موضوع، بدنبال شناسایی مجموعه اقدامات مدیریتی انجام شده در حوزه منابع انسانی در دوران شیوع کروناست و با هدف معرفی بهترین راهکارهای مدیریتی صورت گرفته است.

روش بررسی: این مطالعه یک مرور سیستماتیک بـر اساس بانـک هـای اطلاعاتی داخلی شامل IranDoc، Magiran، SID، و بین المللی شامل Web of Science و همچنین موتورجستجو Google Scholar در محدوده زمانی ۲۰۲۰ تا سال ۲۰۲۱، با استفاده از کلید واژه های مدیریت منابع انسانی، کووید-۱۹ و کرونا ویروس، معادل انگلیسی آنها و ترکیب آنها انجام شد.

یافته ها: از ۴۷ مقاله به دست آمده، ۱۵ مقاله شرایط ورود به پژوهش را داشتند. نتایج حاصل از بررسی مقالات حاکی از آن است که اقداماتی چون دورکاری، برقراری آموزش آنلاین، حفظ بهداشت و ایمنی محل کار، ایجاد مشقوها، کمک به کاهش استرس کارکنان و... از جمله برترین اقدامات مدیریتی در مدت زمان شیوع بیماری کروناست.

نتیجه گیری: مرور مستندات موجود نشان می دهد که با شیوع بحران کرونا در جهان، اکثر سازمانها با مشکلات متعددی مواجه شده اند که غلبه بر آنها، اقدامات ویژه ای را از سوی مدیریت منابع انسانی می طلبد.

تعارض منافع: *گزارش نشده است.*
منبع حمایت کننده: *ندارد.*

کلیدواژه‌ها
مدیریت
منابع انسانی
کرونا

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۱۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۷

شیوه استناد به این مقاله:
Fereshteh Amin, Shamim Hashemian Zadeh, Maryam Mohajeri. Review of the Best Practices in Human Resource Management During the Covid-19 pandemic. Iran Occupational Health. 2022 (01 Aug);19:15.

*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]
[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

مقدمه

در اواخر دسامبر سال ۲۰۱۹ یک مورد پنومونی ناشناس در شهر ووهان استان هوبی در چین گزارش شد که مشخصات بالینی آن بسیار شبیه به پنومونی ویروسی بود. سازمان بهداشت جهانی[1] این ویروس را کووید- ۱۹ نامگذاری کرد. این ویروس متعلق به خانواده بتا کرونا ویروسها است که در طبیعت رایج بوده و مانند سایر ویروسها، میزبانهای طبیعی بالقوه زیادی دارد که به صورت میزبان واسط یا میزبان نهایی عمل میکنند که این موضوع چالشهای بزرگی برای پیشگیری و درمان کووید-۱۹ ایجاد میکند (۱). در حال حاضر، مردم در سراسر جهان به بیماری ویروس کرونا مبتلا شده اند، و پنجمین بیماری همه گیر پس از همه گیری آنفلوانزای ۱۹۱۸ است (۲). بر طبق آخرین اطلاعات سازمان بهداشت جهانی تا ۱۶آوریل ۲۰۲۱، تعداد ۱۳۸۴۱۱۹۸۰ مورد ابتلای تایید شده و ۲۹۷۴۶۴۲ فوت ناشی از ویروس کرونا ثبت شده است (۳). با شیوع سریع کووید-۱۹، نگرانی های جهانی در مورد حفظ سلامت و رفاه مردم به شدت افزایش یافته است زیرا مدیریت آن توسط سیستم های بهداشت جهانی بسیار دشوار است. می توان اذعان داشت که کل جهان تحت تأثیر سرعت انتشار و اثرات مخرب کووید-۱۹ قرار گرفته اند. شیوع کرونا بر کلیه جنبه های فعالیت های انسانی از جمله آموزش، تحقیق، ورزش، سرگرمی، حمل و نقل، توریست، تعاملات اجتماعی، اقتصاد، مشاغل و حتی سیاست تأثیر گذاشته است که می توان گفت در حقیقت، کل جهان در نتیجه تهدیدهای کووید-۱۹ دچار چالش شده و با بحرانی جدی مواجه اند (۴ و ۵). هنگامیٍ که سازمانی با بحران روبرو می شود، کارمندان معمولاً به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می گیرند (۶). لذا مدیران منابع انسانی در سراسر جهان در حال تلاش برای درک این مسئله هستند که همه‌گیری چگونه بر محل کار تاثیر گذاشته است. همه برای کارایی بیشتر و بازگرداندن سطح بهره‌وری که کارفرمایان قبل از همه‌گیری به دنبال آن بودنده اند، پیوسته تلاش می‌کنند، و از آنجایی که مدیریت منابع انسانی مستقیماً با افراد در محل کار سروکار دارد ، بنابراین تأثیرات کووید-۱۹ در اقدامات مدیریت منابع انسانی دور از انتظار نیست. منابع انسانی مهمترین دارایی در دنیای سازمان ها به حساب می آیند (۷). کارمندان حیات بخش هر سازمانی هستند و هیچ سازمانی وجود ندارد که بدون کارمند باشد. کارمندان منابع انسانی هستند که در مقایسه با سایر منابع مانند منابع مالی و فیزیکی، منحصر به فرد هستند. منابع دیگر همه چیز را ممکن می سازنند اما فقط منابع انسانی است که باعث وقوع رخداد می شوند (۸). از جمله شیوه های مدیریتی که در مجامع مختلف علمی مورد بحث قرار می گیرد، نقش حیاتی مدیریت منابع انسانی[2] در شرایط بحرانی است. طی دو دهه گذشته، مدیریت منابع انسانی فراتر از عملکرد سنتی خود در مدیریت نیروی انسانی به یک نقش استراتژیک تر رسیده است که کارکنان را به عنوان دارایی هایی می داند که به ویژه در دوره رکود طولانی مدت به پایداری کسب و کار کمک و سازمان ها را تقویت می کنند (۹ و ۱۰). مدیریت منابع انسانی به حوزه عملکردی مدیریت بازرگانی یا مدیریت سازمانی مربوط می شود که مربوط به مدیریت افراد (کارکنان) در محل کار است (۱۱). HRM به سیاست ها ، عملکردها و سیستم هایی اشاره دارد که بر رفتار ، نگرش و عملکرد کارکنان تأثیر می گذارند (۱۲). در حقیقت HRM رهبری و مدیریت افراد در داخل سازمان با استفاده از سیستم ها ، روش ها ، فرایندها و رویه هایی است که استفاده کارآمد و موثر از منابع انسانی را برای دستیابی به اهداف یک سازمان میسر ساخته و سهم مثبت کارمند در سازمان و تحقق اهداف آن را افزایش می دهد (۱۳). از نظر HRM ، آخرین چالش سازمان ها کروناویروس است. در حقیقت نوشتن این نکته که ویروس کرونا فاجعه آمیزترین اتفاقی است که تاکنون سازمانها داشته اند، اغراق نیست. از نظر HRM این جدی ترین خطر برای سلامتی است که سازمان برای مدیریت افراد خود در محل کار باید با آن کنار بیاید. نیاز به آگاهی از تأثیر بیماری ویروس کرونا در کارمندان از نظر HRM بسیار احساس می شود (۱۴). چراکه یکی از وظایف HRM مدیریت بهداشت و ایمنی است که به کلیه فعالیتهای مربوط به حفاظت و ارتقا سلامت جسمی و روانی کارکنان اشاره دارد تا آنها بتوانند کارها را به طور موثر و کارا انجام دهند (۸). ارتقا ایمنی و بهداشت محل کار یک فعالیت حیاتی منابع انسانی است و از مزایای یک محیط کار ایمن و سالم می توان به (۱) بهره وری بیشتر به دلیل از دست رفتن روزهای کاری کمتر ، (۲) افزایش کارایی و کیفیت نیروی کار متعهدتر ، (۳) کاهش هزینه های پزشکی و بیمه ، (۴) پایین آمدن میزان جبران خسارت کارگران و پرداخت مستقیم به دلیل پر شدن مطالبات کمتر ، (۵) انعطاف پذیری بیشتر و سازگاری در نیروی کار در

1 WHO

2 Human Resource Management (HRM)

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

نتیجه افزایش مشارکت و افزایش احساس مالکیت و (۶) انتخاب انتسابهای بهتر به دلیل افزایش تصور سازمان، اشاره کرد (۱۵). شیوع ویروس کرونا چالش بی سابقه ای برای نیروهای کار و سازمان ها در سطح جهانی ایجاد کرده است. بحران شیوع ویروس کرونا فقط یک بحران اقتصادی نیست بلکه یک بحران اجتماعی و بهداشتی نیز هست. با توجه به اهمیت شرایط موجود و همچنین مروری بر ادبیات پیشین میتوان اذعان داشت که مطالعات محدودی در خصوص شناسایی بهترین اقدامات و عملکردهای سازمان ها در این بازه صورت گرفته است. لذا در شرایط بحران کنونی که فاصله گذاری اجتماعی از جمله راهکارهای اصلی کاهش انتشار ویروس تشخیص داده شده است، مدیریت منابع انسانی باید در جستجوی اقدامات جایگزینی باشد تا با حفظ سلامت کارمندان، بهره وری و کارایی سازمان نیز با خطر مواجه نگردد. لذا مطالعه حاضر با مرور مجموعه راهکارهای انجام شده در تحقیقات مشابه در محدوده زمانی ۲۰۲۰-۲۰۲۱، در زمینه کرونا و مدیریت منابع انسانی ارائه شده تا با مقایسه اقدامات انجام شده، بهترین راهکارهای مدیریتی برای شرایط کنونی ارائه گردند.

روش کار

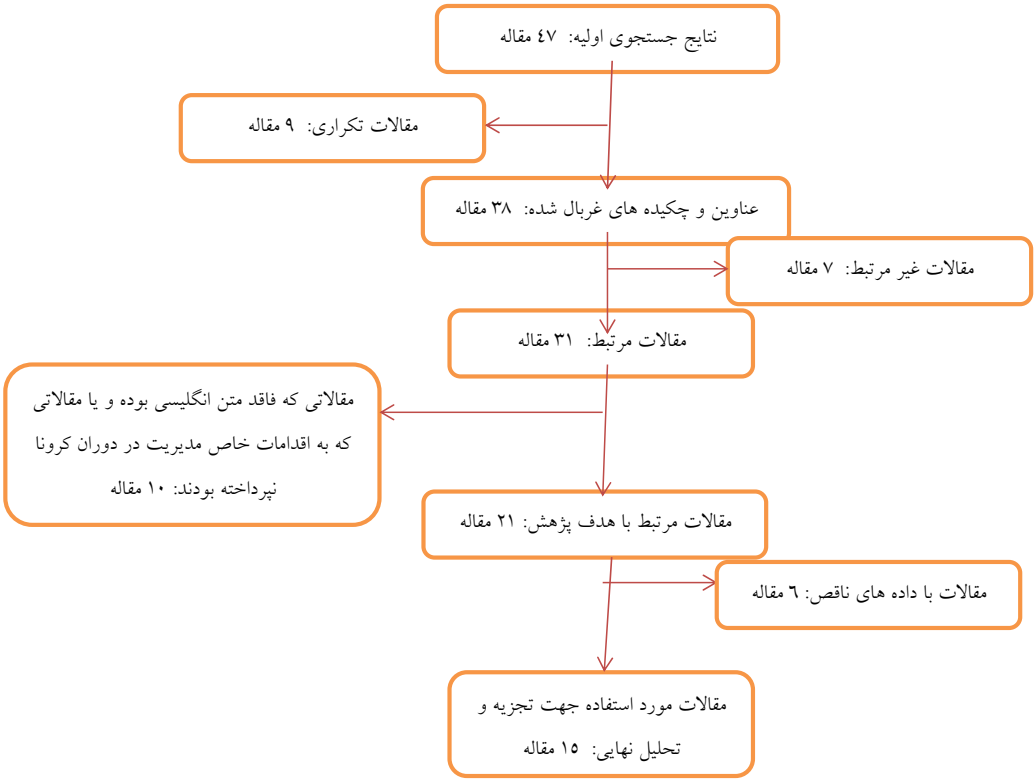
این مطالعه یک مرور سیستماتیک بر روی بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در دوره همه گیری بحران کرونا است. مطالعه حاضر در چندین مرحله شامل تعیین مساله مورد مطالعه، جمع آوری، تحلیل و تفسیر یافته ها انجام و سرانجام گزارش دهی اجرا شد. بررسی از طریق پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی[1]، بانک اطلاعات نشریات کشور[2]، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران[3]، پایگاههای اطلاعاتی ، Web Science of و Google scholar، انجام شد. به منظور استخراج مطالعه های مرتبط از واژگان کلیدی مدیریت منابع انسانی، کووید-۱۹، کرونا ویروس و معادل انگلیسی آنها Human resource Management ، Covide-19 و Corona Virus به صورت ترکیبی استفاده شد. مقاله های چاپ شده از سال ۲۰۲۰ تا ۲۰۲۱میلادی که به بررسی مبحث کروناویروس و مدیریت منابع انسانی پرداخته بودند، مورد توجه قرار گرفتند. در مرحله نخست، تصمیم گیری برای ورود به مطالعه بر مبنای عنوان، چکیده مقاله ها و واژگان کلیدی انجام شد. مقالات متن کاملی که موارد مدیریت منابع انسانی و کووید ۱۹/ مدیریت منابع انسانی و کروناویروس را گزارش کرده بودند، وارد مطالعه شدند. چکیده های فاقد متن کامل ارائه شده در کنفرانس ها و همایش ها و مقالات آموزشی، از مطالعه خارج شدند. سپس متن کامل مقاله هایی که عنوان، واژگان کلیدی و چکیده آن ها برای ورود به مطالعه متناسب شناخته شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله بعد برای ارزیابی کیفیت مطالعات، از برنامه مهارتهای ارزیابی حیاتی[4] استفاده شد. CASP، حاوی ده سؤال است و به محقق کمک میکند تا دقت، اعتبار و اهمیت تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: ۱ -اهداف تحقیق؛ ۲ -منطق روش؛ ۳- طرح تحقیق؛ ۴ -روش نمونه برداری؛ ۵ –جمع آوری داده ها؛ ۶- انعکاس پذیری (شامل رابطه بین محقق و شرکت کنندگان)؛ ۷ -ملاحظات اخلاقی؛ ۸ -دقت تجزیه و تحلیل داده ها؛ ۹ -بیان واضح و روشن یافته ها؛ و ۱۰ - ارزش پژوهش. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این سؤالات یک امتیاز کمی میدهد، و سپس یک فرم را ایجاد میکند. بنابراین او میتواند اجمال مجموعه مقالات را بررسی کرده و نتایج ارزیابی را ببیند. امتیازاتی را که به هر مقاله میدهد جمع کند و به آسانی و بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی CASP ، هر مقاله ای را که پایینتر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است را حذف میکند: عالی (۵۰-۴۰)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰ -۰). بر اساس امتیازهای داده شده به هر مقاله، پژوهشگر از میان ۱۳۷ مقاله، ۱۲۲ مقاله را حذف کرده و در نهایت ۱۵ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی ماند (نمودار ۱). از جمله محدودیتهای این مطالعه، حذف مطالعه هایی است که هنوز چاپ نشده، غیر انگلیسی بوده و یا به صورت کامل در دسترس نبودند، که شاید بر نتایج کار تاثیرگذار باشند.

یافته ها

در این دسترسی همه مطالعه های در دسترس که از وقوع بحران کرونا تا آوریل ۲۰۲۱ منتشر شده بودند، مورد بررسی قرار گرفتند. از ۴۷ مطالعه بدست آمده، تنها ۱۵ مطالعه دارای شرایط مناسب با پژوهش بودند و از میان آنها تنها یک مقاله داخلی بود. داده های استخراج

1 SID
2 Magiran
3 Irandoc
4 Critical Appraisal Skills Program (CASP)

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]
[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]



نمودار ۱. دیاگرام روند انتخاب مطالعه های وارد شده به مرور سیستماتیک

شده از مطالعه ها شامل نام نویسنده، سال انجام مطالعه، محل انجام، نوع مطالعه و اقدامات مدیریت منابع انسانی مورد نیاز، در جدول شماره ۱، آورده شده است.

بحث

این مطالعه از آن جهت مهم است که پاندمی کرونا پایان نیافته است، بحران سلامت و چالش های مربوط به آن همچنان ادامه دارد. اگر این مطالعه شیوه های موفقیت آمیز مدیران منابع انسانی را نشان دهد، می توان چنین یافته هایی را به کار برد، اصلاح یا تکرار کرد. علاوه بر این، انتظار می رود که این مطالعه نشان دهد که مسائل مربوط به مدیران منابع انسانی در طی این همه گیری از موارد دیگر در شرایط اضطراری، بحرانها و بلایا قابل‌تشخیص است. ۱۵ مقاله ی انتخاب شده به دقت مورد بررسی قرار گرفتند و اطلاعات مورد نیاز بر اساس هدف اصلی این مقاله که شناسایی بهترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در زمان کروناست؛ مشخص گردیدند. ویروس کرونا ویروس بیماری عفونی تازه شناسایی شده ای است که در درجه اول از طریق قطرات بزاق یا قطرات تنفسی از بینی ترشح می شود و از نظر انسانی و مالی کشنده و بسیار پر هزینه است (۱۴). برای محدود کردن انتقال ویروس، بسیار مهم است که فاصله فیزیکی حفظ و اصول بهداشتی و ایمنی حفظ شود. بر همین مبنا، ارزیابی پژوهشهای انجام شده نشان داد که از جمله اقدامات اساسی مدیریت منابع انسانی در دوره کرونا شامل؛ اجرای فرایند دورکاری، آماده سازی و توانمندسازی کارکنان با آموزشهای آنلاین، حفظ بهداشت و نکات ایمنی در محیط کار، تغییر وضعیت محیط بمنظور به حداقل رساندن تماسهای فیزیکی (فاصله گذاری فیزیکی)، ایجاد مشوقها، تلاش برای به حداقل رساندن استرس کارکنان و مهیاسازی امکان انجام تست کرونا برای همه کارکنان می باشند.

- *کار در منزل و مهیاسازی آموزشهای آنلاین*

طرح دورکاری یک حمایت اجتماعی برای کمک به کارکنان است، به طوری که بتواند هم کار کنند و استقلال مالی داشته باشند و هم به عنوان والدینی فعال، در ارتباطات شخصی خود ایفای نقش کنند. شرکتهای بزرگ دنیا برای امان ماندن از این ویروس، کارمندان را تشویق به کار از منزل می کنند، که ممکن است یک تجربه دست اول برای بسیاری از کارمندان بویژه

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]
[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

جدول ۱. مشخصات کلی مقالات مورد بررسی که واجد معیارهای ورود به مطالعه بودند

نام نویسنده/سال	عنوان	نوع مطالعه	واحد تحلیل	محل انجام	نتایج/اقدامات
شهوازیان و هاشمی قینانی/ ۱۳۹۹	چالشهای مدیریت منابع انسانی در دوران گذار از بحران کرونا وارائه راهکار در صنعت هتلداری ایران	نظریه پردازی داده بنیاد با رویکرد استقرایی	سازمانها	ایران	بهره گیری از استراتژی های خاصی همانند آموزش آنلاین و توانمندسازی منابع انسانی/ شناسایی شیوه های جدید تأمین مالی و کاهش هزینه/ کسب حمایتهای دولت در راستای تحقق اهداف
Akmal Pasha/۲۰۲۰	پاندمی کروناویروس و تغییر دینامیک مدیریت منابع انسانی: رویکردی چندگانه		سازمانهای تجاری	پاکستان	تلاش برای کاهش استرسها و تقویت سیستم ایمنی افراد، به حداقل رساندن تماس های فیزیکی
Ali Sulaiman و همکاران/۲۰۲۰	چالش های کووید-۱۹ و مدیریت منابع انسانی در عملیات جز سازمان یافته	مروری	سازمانهای دولتی و خصوصی	-	برقراری جلسات آموزش آنلاین بهداشت، ارائه طرح های تشویقی به منظور ایجاد انگیزه در کارمندان، ترغیب کلیه کارکنان به رعایت نکات بهداشتی آشناسازی کارکنان با ابزارهای دورکاری.
Caligiuri و همکاران/۲۰۲۰	بینش منابع انسانی بین المللی برای پیمایش همه گیر کووید-۱۹: پیامدهای تحقیق و عمل در آینده	مروری	شرکتهای چند ملیتی	امریکا	دورکاری، انعطاف پذیریری بیشتر، انطباق سازی با شرایط جدید
Carnevale and Hatak/۲۰۲۰	تطبیق و رفاه کارمندان در دوره کووید-۱۹: پیامدهای مدیریت منابع انسانی.	مروری			تغییر شرایط و محیط کاری و کمک به تطبیق کارکنان با شرایط، کاهش تعاملات جسمی و اجتماعی
Diep و همکاران/۲۰۲۱	تقویت انعطاف پذیری در بحران کووید-۱۹: درسهایی از شیوه های مدیریت منابع انسانی در ویتنام	توصیفی	۲۰ مدیر توریست و گردشگری	ویتنام	انعطاف پذیری بیشتر، حرکت بسمت فضای مجازی، توجه به نیازها
Elsafty& Ragheb (2020)	بررسی سهم مدیریت منابع انسانی در هدایت کارمندان، تا کاهش اثر سوزاننده کووید-۱۹	توصیفی همبستگی	سازمانهای دولتی و خصوصی	مصر	بکارگیری بیشتر ICT ، حفظ بهداشت و ایمنی محیط کار
Gigauri/۲۰۲۰	تأثیر بحران کووید-۱۹ بر مدیریت منابع انسانی و پاسخ شرکت ها: مطالعه تخصصی.	کیفی، مصاحبه	شرکتهای خصوصی	گرجستان	تقویت روحیه تیمی، دوستی، همکاری/ آموزش آنلاین، حفظ کارمندان و اجتناب از اخراج، وضع قوانین جدید ایمنی.
Kularatne/۲۰۲۰	کووید-۱۹ و "استرس توسط کرونا": مطالعه ای از دیدگاه مدیریت منابع انسانی	مروری	سازمانها		تضمین رعایت پروتکلهای بهداشتی در محل کار، انجام هر آنچه که باعث کاهش استرس کارکنان می گردد
Manuti/۲۰۲۰	همه چیز خوب خواهد شد ": مطالعه ای در مورد رابطه نگرش کارکنان درباره شیوه های پایدار مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مثبت در طول کووید-۱۹	توصیفی	۵۴۹ کارمند	ایتالیا	بهره گیری از آموزشهای آنلاین جهت ایجاد انگیزه و برقراری تعامل با کارکنان، توسعه مهارتهای فردی، توجه بیشتر به دانش و استعدادهای افراد، بازنگری در سیاستها
Mishra & Rath /۲۰۲۱	شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز در بانک های هندی پیشرو در طی شیوع بیماری کوید	توصیفی	بانکها	هندوستان	بانکداری دیجیتال، اثربخش سازی کار در منزل، آموزش، نیاز به تغییر در مدیریت عملکرد
Mwita/۲۰۲۰	اثرات ویروس کرونا ویروس (کووید-۱۹) بر روی روشهای انتخاب شده مدیریت منابع انسانی در تانزانیا	توصیفی همبستگی	۲۵۰ نفر از متخصصان حوزه منابع انسانی	تانزانیا	دورکاری/مشارکت کارکنان در استراتژی های مدیریت بحران و بررسی سیاست های منابع انسانی متناسب با شرایط بحران ، پذیرش مدیریت آنلاین و استفاده از مشوقها، روی آوردن به مدیریت مجازی
Nchuchuwe و همکاران/ ۲۰۲۱	مدیریت منابع انسانی در طی بیماری همه گیر کووید-۱۹: بینشی در مورد چالش های متخصصان منابع انسانی	مرور سیستماتیک	۸ مقاله		تنظیم استراتژی های متناسب با مشارکت بخش های امور مالی، آی تی و مدیریت ریسک، دورکاری، بکارگیری سبکهای رهبری انعطاف پذیرتر
Opatha ۲۰۲۰	کووید-۱۹ در سریلانکا و هفت توصیه مرتبط با مدیریت منابع انسانی علیه کووید-۱۹	مرور سیستماتیک	سازمانها	سریلانکا	سرمایه گذاری در آموزش کارمندان برای کار از راه دور، توجه بیشتر به بهزیستی کارکنان، کاهش حقوق به جای اخراج، انجام آزمایش های پزشکی در فرآیند انتخاب، ایجاد گروه های کارمندان، تشویق کارمندان بیمار به ماندن در خانه و اعلام تمام اقدامات لازم انجام شده توسط سازمان به کارمندان.
Wunderlich and Lokke/ 2020	روشهای مدیریت در زمان همه گیری کووید-۱۹		۲۰ مدیر سازمانی	اسکاندیناوی (دانمارک، سوئد، نروژ)	بزرگداشت لحظاتی که اهمیت دارد (ایجاد روحیه شاد)، شناسایی و درک نیازهای کارمندان، تقویت روابط مدیران و کارمندان، توجه بیشتر به ارزشها و اعتقادات، بهبود محیط فیزیکی کار

منابع ۱۶-۲۷ مربوط به مقالات بررسی شده در جدول می باشند

کارمندان کشورهای در حال توسعه باشد، لذا لازمه آن سرمایه گذاری برای آموزشهای آنلاین و از راه دور کارکنان است، مایکروسافت راهنمای کار از خانه در طول کووید-۱۹ را ایجاد کرده است و این راهنما با نیروی کار جهانی مایکروسافت به اشتراک گذاشته شده است. برای مشتریان آنها، نسخه ای از آن به عنوان سندی قابل ویرایش ساخته شده است تا با شرایط سازمانی خود تطبیق دهند (۲۸). با این اقدام کارکنان می توانند شایستگیهای جدیدی را یاد بگیرند ، از سرپرستان و همکاران خود سوال بپرسند ، نظرات و عقاید و ... را در عین سلامت و بهره وری به اشتراک بگذارند (۵،۱۴، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۲، ۲۵، ۲۶).

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

• *مدیریت بهداشت و ایمنی*

یکی از مهمترین ملاحظات یا احتمالا اولین اولویت در سازمان، رفاه حال کارگران و رعایت بهداشت و ایمنی است. اگر یکی از کارمندان به این ویروس کشنده آلوده شود، مطمئناً می تواند عاملی در ابتلای کل سازمان باشد. بنابراین، مدیر منابع انسانی باید برای حفاظت از افراد اقدامات مربوطه را انجام دهد، و به هر کارمند سازمان اطلاع رسانی شود تا ضمن حفظ فاصله فیزیکی برای محافظت از دیگران و همچنین خود، اقدامات ایمنی را به خوبی انجام دهد. برای آن دسته از کارکنانی که مطابق با روشهای ایمنی سازمان کار نمی کنند، باید از طریق اقدامات انضباطی، مجازاتی در نظر گرفت (۱۴، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۲ و ۲۳).

• *تشویق کارمندان بیمار به ماندن در خانه*

این امر برای سازمان بسیار مهم است که از کارمندان بخواهد تا در هنگام بیماری یا داشتن علائم ویروس کرونا (تب ، سرفه ، گلو درد ، تنگی نفس و غیره) به محل کار خود نیایند، تا اطمینان حاصل شود که سایر کارمندان سازمان در معرض خطر ابتلا به کرونا قرار ندارند. در صورت امکان برای سازمان، آنها می توانند تسهیلات بیمه ای برای کارمندان خود یا کارمندان آلوده به کرونا فراهم کنند تا هزینه های درمانی خود را به عنوان یک امکان رفاهی تحت HRM بپردازند و این امر می تواند محبوبیت کارفرمایان سازمان را نیز افزایش دهد (۵، ۱۸، ۲۷).

• *انجام آزمایشات پزشکی در فرآیند انتخاب (انتخاب کارمند)*

هنگام انتخاب یک کاندیدای شغلی برای یک شغل انجام برخی آزمایشات برای یافتن مناسب ترین و واجد شرایط ترین فرد برای آن شغل لازم است. ابتدا در یک فرآیند انتخاب ، برنامه ها نمایش داده می شوند و سپس از متقاضیان انتخاب شده برای مصاحبه دعوت می شود. بعلاوه ، انواع مختلفی از آزمونها مانند آزمونهای شخصیتی، آزمونهای استعداد، تحقیقات پیشینه و آزمایشات پزشکی انجام می شود. انجام آزمایش های پزشکی در هنگام انتخاب کارمندان در سازمان ها تاکنون برای بسیاری از سازمان ها اجباری نبود. با این حال ، از این پس انجام آزمایشات پزشکی برای اطمینان از اینکه کاندیدای شغلی تازه انتخاب شده یک بیمار مثبت کووید-۱۹ نیست که احتمال تأثیر منفی قابل توجهی بر سازمان و کارمندان آن دارد ، ممکن است به یک وظیفه اساسی تبدیل شود. همچنین ضرورت انجام چنین تستهایی برای کارکنان مشکوک به کرونا (۱۸ و ۱۴).

• *کاهش استرس شغلی*

کارمندان در طی این فاجعه اپیدمیولوژیکی تنش و استرس طبیعی ناشی از کرونا را تحمل می کنند. چندین عامل استرس زا در طی و بعد از همه گیری کووید-۱۹وجود دارد از جمله ترس های مختلف به دلیل شیوع بیماری، واماندگی در هزینه های روزانه زندگی، کاهش بازار سهام، افزایش بدهیها، عدم امنیت شغلی و درآمد ، کمبود بودجه، تهدید و خطر سرایت ، قرنطینه و حبس، انزجار و محرومیت اجتماعی، ضرر مالی و ناامنی شغلی، اعلام مقررات منع رفت و آمد و وحشت ایجاد شده در شبکه های اجتماعی با اطلاعات جعلی و نادرست، همگی بر میزان استرس افراد تاثیرگذار هستند (۲۳). در کنار همه این ذهن مشغولیها ترس از بیکار شدن و پیدا نکردن کار بر همه آنها دامن زده و موجب استرس بیشتری می گردد. در همین حال، یکی از مهمترین چالشهای سازمانها در طی این بیماری همه گیر پرداخت حقوق کارمندان است. پرداخت حقوق به طور معمول ممکن است برای بسیاری از سازمان ها ممکن نباشد زیرا دست کم برای مدت یک ماه در بسیاری از کشورها تعطیل شده است. و هنوز هم برخی موانع برای باز کردن برخی از سازمانهای تجاری وجود دارد که در حال حاضر در برخی مناطق ممنوعیت حصر قرنطینه است. در نتیجه این سازمانها طبق معمول نتوانستند سود کسب کنند و اکنون با پرداخت حقوق کارمندان دست و پنجه نرم می کنند. از این رو ، برخی از سازمان ها شروع به تعدیل نیرو کرده اند. این امر موجب استرس بسیاری از کارمندان بدلیل احتمال از دست دادن منبع درآمد خود شده است. در چنین شرایطی گزینه مناسب تر برای کمک به شرکت و کارمندان، پیشنهاد کاهش حقوق برای یک دوره از پیش تعیین شده به جای اخراج آنهاست (۲۹، ۲۳ ، ۱۷، ۱۴).

• *ابلاغ کلیه اقدامات ضروری به کارمندان*

صرفا شناسایی اقدامات لازم توسط مدیران سازمان برای مبارزه با کووید-۱۹ کافی نیست، بلکه ضروریست است که این اقدامات را به روشی قابل فهم به کارمندان ابلاغ کرد زیرا در نهایت این اقدامات توسط کارمندان

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

سازمان انجام می شود. بنابراین، توصیه می شود تا از طریق رسانه های اجتماعی و نصب اطلاعیه ها و پوسترهای مربوطه در محل کار، کارکنان را از اقدامات ایمنی و یا سیاست های ایمنی تازه معرفی شده و سایر سیاست ها و رویه های مرتبط، مطلع ساخت (۱۴، ۱۸، ۲۶).

نتیجه‌گیری

در این مرور نظامند، مطالعاتی که در حیطه مدیریت منابع انسانی در دوران کرونا صورت گرفته بودند، مورد بررسی قرار گرفت. سازمانهای امروزی باید هوشیار و با حوادث غیرمترقبه مانند بحرانهای خارجی سازگار باشند، چراکه باعث ایجاد عدم اطمینان در نیروی کار شده و بلافاصله عملکرد و بقای سازمانها را تهدید می کند. با این حال ، با همه گیری اخیر کووید-۱۹، سازمان ها ناگهان مجبور به اعمال اقدامات بی سابقه و ارائه راه حل های جدیدی برای مقابله با چالش های نوظهور در بسیاری از زمینه های فعالیت خود شده اند. در این میان، شیوه های مدیریت منابع انسانی نیز از کووید-۱۹ در امان نیستند، چراکه بسیاری از کارمندان بدلیل ترس از ابتلا، داوطلبانه و یا در مواقع ابتلا به ناچار مجبور به ترک سازمانها هستند، کاهش برنامه های آموزش کارمندان در زمانیکه آموزش برای بقای سازمانها به شدت مورد نیاز است، لزوم اجرای دورکاری و از سوی دیگر آسان نبودن نظارت بر کارمندان شاغل در خانه، مشکلات اقتصادی و... بازنگری در اقدامات مدیریتی منابع انسانی را می طلبد (۵). لذا در این مطالعه اهم اقدامات انجام شده از سوی مدیران (حفظ نکات ایمنی و رعایت اصول بهداشتی، دورکاری، آموزش آنلاین، کاهش استرس شغلی، ایجاد مشوقها، و...) شناسایی و مورد بررسی قرار گرفتند. مدیران با حفظ نکات ایمنی و رعایت اصول بهداشتی موجب ارتقای حس امنیت، اهمیت و توانمندی، و کاهش نگرانیها و استرسهای ناشی از کووید ۱۹ در محیط کار شده و کارمندان خود را درمانده نسبت به این بیماری فرض نخواهند کرد. مدیران منابع انسانی در کشورهای آمریکا، ایتالیا، مصر، گرجستان و سریلانکا بر مراقبتهای بهداشتی و حفظ نکات ایمنی در محل کار تاکید داشته اند. این راهکار با اقداماتی چون ملزم نمودن کارکنان و مشتریان به زدن ماسک و عدم ارائه خدمات به مشتریان بدون، فراهم سازی تجهیزات بهداشتی مثل الکل و موادضدعفونی کننده در محل کار، در صورت ابتلای کارمندی به ویروس کرونا باید سریعا سایر همکارانش را نیز به مراکز درمانی برای انجام تست کرونا ارجاع دهند، تشکیل کمیته بهداشتی درمانی و مشورت با افراد ذیصلاح، پاکسازی منظم سالن غذاخوری، سرویسهای بهداشتی و آسانسورها، استفاده از دستگاههای بررسی دمای کارکنان و ارباب رجوعان در زمان ورود به سازمان، قابل اجراست. همانطور که می دانیم رعایت فاصله فیزیکی از اقدامات اصلی جلوگیری از انتشار ویروس کروناست لذا مدیران با فراهم سازی زیرساختها و تجهیزات لازم می توانند از خدمات کارمندان بشکل دورکاری بهره مند شوند. در آمریکا، ایتالیا، هند، ایران، گرجستان و تانزانیا از این اقدام بعنوان راهکار مناسبی جهت کاهش تماس میان افراد استفاده شده است، با این راهکار علاوه بر کاهش تجمعات در محل کار و کاهش خطر ابتلا، ارائه خدمات و انجام امور با مشکلات کمتری مواجه خواهد شد. البته این اقدام برای بسیاری کارمندان در کشورهای در حال توسعه مانند سریلانکا و سایر کشورهایی که کمتر با استفاده ICT در محیطهای کاری آشنایی دارند، تجربه دست اولی است و ممکن است نتوانند در شرایط دورکاری بخوبی از عهده انجام وظایف محوله برآیند لذا مدیران باید قبل از اجرای چنین تصمیمی، آموزشهای لازم را ارائه نمایند و در ادامه نیز از آموزشهای آنلاین بجای کلاسهای حضوری ضمن خدمت بهره گیرند. برای اجرا و تحقق شایسته دورکاری، مدیران باید راهنمای کاری متناسب با شرایط و خدمات سازمان خود تهیه و در اختیار کارمندان قرار دهند، همچنین راهنمایی ویژه برای ارباب رجوعان نیز باید در نظر گیرند، و برای برخورداری از مزایای دورکای و اجرای بهینه آن لازم است تا از سیستم عاملهای آنلاین یا ابری استفاده کنند تا امکان کار از راه دور برای کارمندان مهیا گردد. همچنین لازم است تا مدیران مشوقهایی (بیمه، مرخصی با حقوق و...) برای کارکنان در نظر گرفته تا آنها انگیزه خود را برای کار بهینه از دست نداده و در زمان بروز بیماری با نگرانیهای دو چندان مواجه نگردند. در دوران کرونا بدیل قرنطینه هایی که انجام شده است بسیاری از مشاغل و سازمانها مجبور به تعطیلی حتی چندماهه شده اند و در چنین وضعیتی بسیاری از سازمانها به تعدیل نیرو پرداختند بنابراین ترس از دست دادن شغل و بیکاری بیش از پیش در میان کارکنان دیده می شود و بشدت موجب افزایش استرس شغلی کارکنان شده است. استرس خود عاملی است که موجب تضعیف نیروی بدنی شده و می تواند ریسک ابتلا به بیماری را افزایش دهد. در چنین شرایطی مدیران منابع انسانی می توانند

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

با انجام اقداماتی میزان استرس شغلی را کاهش دهند و بعنوان امری مهم به این موضوع بپردازند، همانطور که در کشورهای دانمارک، سوئد و نروژ به این مهم پرداخته شده است. بنابراین مدیران می توانند با اقداماتی چون کاهش درصدی از حقوق در دوران بحران بجای اخراج نیرو، در نظر گرفتن مرخصی برای مبتلایان بجای اخراج آنها و حفظ امنیت محیطی تا حدی از استرسهای شغلی ناشی از شیوع کرونا در کارکنان شان بکاهند. البته لازم است که کلیه اقدامات جدید و ضروری را به وضوح و بطرق مختلف اعلام نموده و کارکنان را از شرایط جدید مطلع نمایند. در شرایط کنونی بحران کرونا، از یکسو سازمانها با چالشها و مسایل متعددی روبه رو شده اند و از سوی دیگر پایان این اپیدمی مشخص نیست، لذا برای تقلیل آثار مخرب آن بر سازمانها، مدیران منابع انسانی باید متناسب با شرایط محیط کارشان بهترین اقدامات را انتخاب و اجرا نمایند تا کمترین آسیب متوجه سازمان شان گردیده و توانمندیها و کارایی کارمندان تحت تاثیر استرسها و نگرانیهای حاصل از کووید۱۹ کاهش نیابد، چراکه عملکرد هر سازمانی تابعی از عملکرد نیروی انسانی آن است و این امر نیز مستلزم برنامه ریزیهای کوتاه و بلند مدت است. بنابراین انجام اقدامات مناسب فوق الذکر از سوی مدیران منابع انسانی، برای پشت سر گذاشتن بحران کرونا توصیه می گردد، البته درسهای حاصل از این دوران می توانند برای دوران پس از کرونا و وقوع شرایط مشابه، بسیار موثر بوده و خسارتهای موجود را به حداقل برسانند.

منابع

1. Cohen, J.; Normile, D. New SARS-like virus in China triggers alarm. Science 2020, 367, 234–235.
2. Yen-ChinLiu, Rei-LinKuo, Shin-RuShih. (2020). COVID-19: The first documented coronavirus pandemic in history. Biomedical Journal Volume 43, Issue 4, August 2020, Pages 328-333
3. WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard, available on: https://covid19.who.int/
4. Onyema, Edeh Michael, Nwafor Chika Eucheria, Faith Ayobamidele Obafemi Shuvro Sen, Fyneface Grace Atonye, Aabha Sharma, Alhuseen Omar . Alsayed (2020). Impact of Coronavirus Pandemic on Education. Journal of Education and Practice Journal of Education and Practice, Vol.11, No.13, 2020
5. 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 (EAJ-SAS) Vol.2, No.2.
6. Athamneh, S. (2018). HR Planning for Crisis Management. Human Resource Planning for the 21st Century. https://doi.org/10.5772/intechopen.75233.
7. Mwaniki, R., & Gathenya, J. (2015). Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company "Nairobi West Region. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5(4), 432–448. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i4/1584
8. Opatha, H.H.D.N.P. (2009), Human Resource Management: Personnel, Colombo: Department of HRM, University of Sri Jayewardenepura.
9. Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. N., & Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. The International Journal of Human Resource Management, 30(8), 1370–1392. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878
10. Naznin, H., & Hussain, M. A. (2016). Strategic value contribution role of HR. Vision: The Journal of Business Perspective, 20 (2), 135–138. https://doi.org/10.1177/0972262916637274
11. Opatha, H.H.D.N.P. (2019), The Case for Teaching Human Resource Management in Management Education: 13 Common Reasons, Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol. 9, No.2, pp. 15-38.
12. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2007), Human Resource Management, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
13. Schwind, H, Das, H., Wagar, T., Fassina, N., and Bulmash, J. (2013), Canadian Human Resource Management, Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
14. Opatha, H.H.D.N.P. (2020). The Coronavirus and The Employees: A Study from the Point of Human Resource Management. Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol. 10, No. 1, 2020.
15. Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Werner, S. (2012), Managing Human Resources, 11th ed, Mason, OH: SOUTH-WESTERN CENGAGE Learning.
16. Shahvazian, Salaleh and Hashemi Qinani, Firoozeh. (2020). Challenges of human resource management during the transition from Corona crisis and providing solutions in Iran's hotel industry. Quarterly Journal of Tourism Management Studies. Volume 15, Coveid Epidemic Special Issue 19, pp. 217-252. (In Persian)
17. Akmal Pasha, Mohammad, Zia-ur-Rehman, Muhammad, Kamran, Maria. (2020). Corona-19 Pandemic and the altering Dynamics of Human Resource Management: A Multifarious Approach. Review of Economics and Development Studies, Vol. 6

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]

(4) 2020, pp. 919 – 929.
18. Ali Sulaiman, Mohammad Ali Bait, Nazeer Ahmed, Mohammad, Shabbir, Salman. (2020). COVID-19 Challenges and Human Resource Management in Organized Retail Operations. Revista Utopía y Praxis Latinoamericana, 12, pp. 81-92
19. Caligiur, Paula, De Cier, Helen, Minbaeva, Dana, Verbeke, Alain and Zimmermann, Angelika. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. Journal of International Business Studies (2020) 51, 697–713.
20. Carnevale, Joel B., Hatak, Isabella. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. Journal of Business Research. Volume 116, August 2020, Pages 183-187.
21. Diep Ngoc Su , Diep Luc Tra , Hanh My Thi Huynh , Hai Hong Thi Nguyen & Barry O'Mahony (2021): Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2020.1863930
22. Gigauri, Iza. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies' Response: The Expert Study. International Journal of Management Science and Business Administration, vol. 6, issue 6, pp. 15-24, September 2020.
23. Kularatne, H M R D. (2020). COVID-19 and the "Stress by Corona": A Study from Human Resource Management Perspective. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume VIII, Issue VIII, August 2020.
24. Manuti, Amelia, Giancaspro, Maria Luisa, Molino, Monica, Ingusci, Emanuela, Russo, Vincenzo, Signore, Fulvio, Zito, Margherita and Giovanni Cortese, Claudio. (2020). "Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. Sustainability 2020, 12, 10216.
25. Mishra, Sarthak, Rath, Namita. (2021). "Green Human Resource Management practices in leading Indian Banks during Covid Pandemic. Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021.
26. Nchuchuwe, Francis F., Onwuegbuna, Goodness N, Adeyi, Adedoyin A. (2020). Human Resource Management during Covid-19 Pandemic: An Insight onthe Challenges for Human Resource Practitioners. IOSR Journal of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS). Volume 26, Issue 2, Series 4 (February. 2021) 14-21
27. Wunderlich, Marie Freia, lokke, Ann-Kristina. (2020). Human Resource Management Practices in Times of the COVID-19 Pandemic. DEPARTMENT OF MANAGEMENT AARHUSUNIVERSITY. Availableon:https://pure.au.dk/portal/files/193337659/Survey_Report_HRM_Practices_COVID_9.pdf
28. Meister, J. (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work – Forbes,Retrievedfrom: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/.
29. Jaisinghani, A. (2020). Pandemics & HR in 2020: The impact of COVID-19 on the workforce, Retrieved from: https://www.peoplemattersglobal.com/blog/employee-relations/pandemics-hr-in-2020-the-impact-of-covid-19-on-the-workforce-25289.

[Downloaded from ioh.iums.ac.ir on 2025-06-03]

[DOI: 10.52547/ioh.19.1.228]