



تاب آوری و بهره‌وری منابع انسانی در شرایط ناپایداری

رویکردی کاربردی برای سازمان‌ها



نشریه اتاق بازرگانی کرمان
شماره ۲۹ | بهار ۱۴۰۵





تاب‌آوری مولد یعنی کارکنان و سازمان نه تنها در برابر فشارها فرو نپاشند، بلکه بتوانند در دل بحران، روش‌های بهتر کار، همکاری مؤثرتر، یادگیری سریع‌تر، اولویت‌بندی دقیق‌تر و بهره‌وری بالاتر ایجاد کنند. به بیان دیگر، تاب‌آوری منفعل به معنای دوام آوردن است، اما تاب‌آوری مولد به معنای رشد کردن، یادگرفتن و ارزش‌آفرینی در شرایط دشوار است.

راه‌حل پایدار، طراحی یک نظام یکپارچه برای افزایش تاب‌آوری مولد منابع انسانی است؛ نظامی که هم‌زمان بر امنیت روانی، عدالت سازمانی، شفافیت ارتباطی، طراحی مجدد کار، سلامت روان، توسعه مهارت‌های آینده، مشارکت کارکنان، نقش مدیران میانی و مدیریت بهره‌وری تمرکز کند. این مقاله با رویکردی تحلیلی و کاربردی، راهکارهایی عملی برای افزایش تاب‌آوری و بهره‌وری منابع انسانی در شرایط ناپایدار ارائه می‌دهد و تأکید می‌کند که سازمان‌ها در بحران نباید صرفاً از کارکنان انتظار تحمل بیشتر داشته باشند، بلکه باید ظرفیت روانی، مهارتی، ساختاری و مدیریتی لازم برای عملکرد پایدار را در آنان تقویت کنند.



■ دکتر مسعود رضائی‌زاده

عضو هیأت علمی دانشگاه تحصیلات تکمیلی صنعتی و فناوری پیشرفته



مقدمه

منابع انسانی در هر سازمان، مهم‌ترین عامل خلق ارزش، تداوم عملکرد و تحقق اهداف راهبردی است. این اهمیت در شرایط عادی نیز آشکار است، اما در شرایط ناپایداری اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، نقش منابع انسانی از یک عامل اجرایی به یک عامل بقا و تاب‌آوری سازمانی تبدیل می‌شود. هنگامی که جامعه با تورم، کاهش قدرت خرید، ابهام نسبت به آینده، بی‌ثباتی تصمیمات کلان، کاهش اعتماد عمومی و تضعیف امید اجتماعی مواجه می‌شود، اثرات این وضعیت به سرعت وارد محیط کار می‌شود. کارکنان دیگر فقط با وظایف شغلی خود درگیر نیستند؛ آنان هم‌زمان با نگرانی‌های معیشتی، خانوادگی، شغلی، اجتماعی و آینده‌نگرانه مواجه هستند. در چنین شرایطی، سازمان‌ها معمولاً نشانه‌هایی مانند افت انگیزه، کاهش بهره‌وری، افزایش خطا، کاهش مشارکت، بی‌تفاوتی سازمانی، افزایش تعارضات داخلی، کاهش خلاقیت، افزایش غیبت و تمایل به خروج نیروهای توانمند را تجربه می‌کنند. اگر مدیریت سازمان این نشانه‌ها را صرفاً به ضعف فردی کارکنان یا کاهش انضباط کاری نسبت دهد، مسئله را ساده‌سازی کرده است.

در شرایطی که جامعه با ناپایداری اقتصادی، ابهام سیاسی، کاهش قدرت خرید، افت اعتماد عمومی و ناامیدی نسبت به آینده مواجه است، سازمان‌ها با چالشی پیچیده در حوزه منابع انسانی روبه‌رو می‌شوند. در چنین فضایی، کاهش انگیزه، فرسودگی شغلی، افت تمرکز، کاهش تعلق سازمانی، افزایش تمایل به مهاجرت یا ترک خدمت و کاهش بهره‌وری، از پیامدهای قابل انتظار هستند. رویکردهای سنتی منابع انسانی، مانند توصیه‌های انگیزشی، کنترل سخت‌گیرانه عملکرد یا افزایش مقطعی پاداش، به‌تنهایی نمی‌توانند پاسخگوی عمق این مسئله باشند. گزارش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که محیط کار در سال‌های اخیر با فشارهای هم‌زمانی مانند نااطمینانی اقتصادی، تغییرات شغلی، افت مشارکت کارکنان، فشار بر مدیران و نیاز گسترده به بازآموزی مهارت‌ها مواجه شده است (ILO, 2024; Gallup, 2026; WEF, 2025).





واقعیت آن است که در فضای ناپایدار، ظرفیت روانی و شناختی کارکنان تحت فشار قرار می‌گیرد و رابطه ذهنی آنان میان «تلاش»، «پیشرفت» و «آینده بهتر» تضعیف می‌شود. گزارش سازمان بین‌المللی کار نشان می‌دهد که بازار کار جهانی با چالش‌هایی مانند آسیب‌پذیری شغلی، نابرابری و استمرار اشتغال غیررسمی روبه‌رو است؛ عواملی که در سطح سازمانی می‌توانند به افزایش نگرانی کارکنان و کاهش احساس امنیت شغلی منجر شوند (ILO, 2024). همچنین گزارش گالوپ درباره وضعیت محیط کار جهانی، کاهش مشارکت کارکنان و فشار ویژه بر مدیران را از مسائل مهم محیط کار معرفی می‌کند؛ موضوعی که اهمیت مدیریت فعالانه تاب‌آوری منابع انسانی را افزایش می‌دهد (Gallup, 2026)؛ بنابراین، پرسش اصلی این مقاله آن است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند در چنین شرایطی، تاب‌آوری و بهره‌وری منابع انسانی خود را حفظ و تقویت کنند؟



ماهیت مسئله در شرایط ناپایدار

در شرایط پایدار، بسیاری از ابزارهای رایج مدیریت منابع انسانی مانند نظام پاداش، ارزیابی عملکرد، آموزش، ارتقای شغلی و برنامه‌ریزی مسیر حرفه‌ای می‌توانند تا حد زیادی اثربخش باشند. اما در شرایط ناپایدار، زمینه روانی و

اجتماعی کارکنان تغییر می‌کند. مسئله اصلی این نیست که کارکنان نمی‌خواهند کار کنند؛ بلکه مسئله آن است که بخشی از انرژی ذهنی و عاطفی آنان صرف مدیریت اضطراب، نگرانی، عدم قطعیت و فشارهای بیرونی می‌شود. در چنین وضعیتی، کارکنان ممکن است چند پرسش اساسی از خود بپرسند: آیا تلاش بیشتر واقعاً نتیجه دارد؟ آیا سازمان منصفانه رفتار می‌کند؟ آیا آینده شغلی من قابل پیش‌بینی است؟ آیا مهارت‌های من در آینده ارزشمند خواهند بود؟ آیا مدیران وضعیت واقعی ما را درک می‌کنند؟ آیا سازمان در زمان بحران از ما حمایت خواهد کرد؟

اگر پاسخ ذهنی کارکنان به این پرسش‌ها منفی باشد، بهره‌وری به‌صورت طبیعی کاهش می‌یابد. از این‌رو، افزایش بهره‌وری در شرایط ناپایدار نباید صرفاً از مسیر فشار، کنترل یا الزام پیگیری شود. چنین رویکردی شاید در کوتاه‌مدت خروجی ظاهری ایجاد کند، اما در بلندمدت به فرسودگی، بی‌اعتمادی، افت کیفیت و ریزش سرمایه انسانی منجر خواهد شد. براساس مدل «تقاضاها و منابع شغلی» یا JD-R، تقاضاهای شغلی مانند فشار کاری، ابهام نقش و تعارض می‌توانند هزینه‌های روانی و جسمی ایجاد کنند، درحالی‌که منابع شغلی مانند حمایت مدیر، استقلال، بازخورد و فرصت رشد، به تحقق اهداف کاری و افزایش انگیزش کمک می‌کنند. (Bakker & Demerouti, 2007) از این منظر، سازمان‌های موفق در بحران، بهره‌وری رانه از طریق افزایش صرف فشار،





مدیران ارشد باید به صورت منظم با کارکنان ارتباط برقرار کنند و ضمن حفظ ملاحظات محرمانگی، تصویر واقع بینانه‌ای از وضعیت سازمان ارائه دهند. شفافیت به معنای بیان همه جزئیات مدیریتی نیست، بلکه به معنای کاهش ابهام غیرضروری، توضیح منطق تصمیمات و پاسخ‌گویی محترمانه به نگرانی‌های کارکنان است.

بلکه از مسیر افزایش منابع حمایتی، بازسازی اعتماد، مشارکت کارکنان، حذف اتلاف‌ها و تقویت مهارت‌ها دنبال می‌کنند.



مفهوم تاب‌آوری مولد منابع انسانی

تاب‌آوری منابع انسانی را می‌توان توانایی افراد و سازمان برای حفظ عملکرد، بازیابی پس از فشار، سازگاری با تغییرات، یادگیری از بحران و ادامه مسیر در شرایط دشوار دانست، اما در شرایط پیچیده امروز، صرفاً «تحمل بحران» کافی نیست. سازمان‌ها نیازمند نوعی تاب‌آوری مولد هستند. تاب‌آوری مولد یعنی کارکنان و سازمان نه تنها در برابر فشارها فرو نپاشند، بلکه بتوانند در دل بحران، روش‌های بهتر کار، همکاری مؤثرتر، یادگیری سریع‌تر، اولویت‌بندی دقیق‌تر و بهره‌وری بالاتر ایجاد کنند. به بیان دیگر، تاب‌آوری منفعل به معنای دوام آوردن است، اما تاب‌آوری مولد به معنای رشد کردن، یادگرفتن و ارزش‌آفرینی در شرایط دشوار است. این نوع تاب‌آوری زمانی شکل می‌گیرد که سازمان بتواند میان سه مؤلفه تعادل برقرار کند: **نخست**، حفظ سلامت روانی و انگیزشی کارکنان، **دوم**، افزایش توان مهارتی و حرفه‌ای آنان و **سوم**، اصلاح ساختارها و فرایندهای کاری برای کاهش اتلاف و افزایش اثربخشی. اگر فقط بر روحیه کارکنان تمرکز شود اما فرایندهای ناکارآمد اصلاح نشوند،

بهره‌وری واقعی ایجاد نخواهد شد. اگر فقط فرایندها اصلاح شوند اما فشار روانی کارکنان نادیده گرفته شود، سازمان با فرسودگی پنهان روبه‌رو خواهد شد و اگر فقط آموزش ارائه شود اما عدالت، شفافیت و مشارکت وجود نداشته باشد، آموزش نیز اثر پایدار نخواهد داشت. در ادبیات سرمایه روان‌شناختی، امید، خود کارآمدی، تاب‌آوری و خوش‌بینی به عنوان منابع روانی مهم برای بهبود نگرش‌ها، رفتارها و عملکرد کارکنان مطرح می‌شوند (Luthans et al. 2007; Avey et al. 2011)؛ بنابراین، تاب‌آوری مولد باید هم در سطح فردی و هم در سطح ساختاری تقویت شود؛ یعنی هم کارکنان توانمندتر شوند و هم محیط کار، منابع لازم برای عملکرد سالم و مؤثر را فراهم کند.



شفافیت و اعتماد؛ نخستین پایه تاب‌آوری

در شرایط ناپایدار، نبود اطلاعات دقیق و صادقانه، یکی از مهم‌ترین عوامل تشدید اضطراب کارکنان است. زمانی که سازمان درباره وضعیت واقعی، تصمیمات آینده، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و سیاست‌های خود سکوت می‌کند، فضای خالی اطلاعاتی با شایعه، بدبینی و تحلیل‌های غیررسمی پر می‌شود. این وضعیت باعث کاهش اعتماد، افزایش نگرانی و افت تمرکز





کاری می‌شود. یکی از مهم‌ترین راهکارهای افزایش تاب‌آوری منابع انسانی، ایجاد نظام ارتباطی شفاف، مستمر و قابل اعتماد است. مدیران ارشد باید به‌صورت منظم با کارکنان ارتباط برقرار کنند و ضمن حفظ ملاحظات محرمانگی، تصویر واقع‌بینانه‌ای از وضعیت سازمان ارائه دهند. شفافیت به معنای بیان همه جزئیات مدیریتی نیست، بلکه به معنای کاهش ابهام غیرضروری، توضیح منطق تصمیمات و پاسخ‌گویی محترمانه به نگرانی‌های کارکنان است. در چنین نظامی، لازم است سازمان نشست‌های دوره‌ای پرسش و پاسخ، بولتن‌های داخلی، کانال رسمی اعلام تصمیمات، گزارش‌های کوتاه مدیریتی و سازوکار دریافت دغدغه‌های کارکنان را فعال کند. کارکنان باید احساس کنند که سازمان با آنان صادق است و آن‌ها را صرفاً دریافت‌کننده دستور نمی‌داند. اعتماد، انرژی روانی کارکنان را آزاد می‌کند و زمینه تمرکز بر کار، همکاری و مشارکت را افزایش می‌دهد.



عدالت سازمانی و امنیت نسبی

یکی از مخرب‌ترین عوامل کاهش تاب‌آوری در شرایط بحران، احساس بی‌عدالتی است. ممکن است سازمان به دلیل محدودیت‌های اقتصادی قادر به افزایش قابل توجه حقوق و مزایا نباشد، اما حتی در چنین شرایطی نیز می‌تواند از طریق عدالت در تصمیم‌گیری، شفافیت معیارها و رفتار محترمانه، بخشی از اعتماد کارکنان را حفظ کند. عدالت سازمانی سه بُعد مهم دارد: عدالت توزیعی؛ یعنی منصفانه بودن حقوق، مزایا، پاداش‌ها و فرصت‌ها، عدالت رویه‌ای؛ یعنی شفاف و قابل دفاع بودن فرایند تصمیم‌گیری و عدالت تعاملی؛ یعنی نحوه برخورد مدیران با کارکنان. در شرایط ناپایدار، هر سه بُعد اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

اگر کارکنان احساس کنند که فشار بحران به‌صورت نابرابر توزیع شده، برخی افراد از امتیازات ویژه برخوردارند، ارتقاها شفاف نیست، یا مدیران بدون احترام با آنان برخورد می‌کنند، سرمایه روانی سازمان به شدت آسیب می‌بیند. بنابراین، سازمان باید سیاست‌های جبران خدمات، ارتقا، تخصیص مزایا، اضافه‌کاری، مأموریت‌ها و فرصت‌های آموزشی را تا حد امکان شفاف و قابل توضیح کند.

امنیت نسبی نیز به معنای وعده غیرواقعی برای حذف همه ریسک‌ها نیست؛ بلکه به معنای ایجاد حداقلی از پیش‌بینی پذیری و حمایت است. کارکنان باید بدانند در صورت کاهش پروژه‌ها، تغییر ساختار یا محدودیت مالی، سازمان چه سیاستی برای حفظ نیروهای کلیدی، جابه‌جایی داخلی، آموزش مجدد یا حمایت از کارکنان خواهد داشت.



نقش مدیران میانی در تاب‌آوری منابع انسانی

مدیران میانی در شرایط بحران، نقش بسیار حیاتی دارند. آنان حلقه اتصال میان سیاست‌های کلان سازمان و



یکی از مخرب‌ترین عوامل کاهش تاب‌آوری در شرایط بحران، احساس بی‌عدالتی است. ممکن است سازمان به دلیل محدودیت‌های اقتصادی قادر به افزایش قابل توجه حقوق و مزایا نباشد، اما حتی در چنین شرایطی نیز می‌تواند از طریق عدالت در تصمیم‌گیری، شفافیت معیارها و رفتار محترمانه، بخشی از اعتماد کارکنان را حفظ کند.

تجربه روزمره کارکنان هستند. اگر مدیران میانی آموزش، ندیده باشند، ممکن است فشارهای مدیریتی را به صورت اضطراب، تهدید، کنترل افراطی یا رفتارهای هیجانی به کارکنان منتقل کنند. در مقابل، یک مدیر میانی توانمند می‌تواند فشار را به اولویت‌های روشن، گفت‌وگوی سازنده، حمایت عملی و حل مسئله تبدیل کند.

اهمیت مدیران میانی با یافته‌های جدید محیط کار نیز هم‌خوان است. گالوپ گزارش کرده است که کاهش مشارکت کارکنان در سطح جهانی با افت مشارکت مدیران ارتباط دارد و سازمان‌های موفق، برای افزایش مشارکت مدیران و کارکنان، بر آموزش، مربی‌گری و گفت‌وگوهای منظم مدیریتی تمرکز می‌کنند (Gallup, 2026). بنابراین، سازمان نباید مدیران میانی را فقط مسئول تحقق عددی شاخص‌ها بداند، بلکه باید آنان را به عنوان رهبران انسانی در خط مقدم بحران توانمند سازد.

مهارت‌هایی مانند گفت‌وگوی دشوار، مدیریت تعارض، تشخیص فرسودگی، مربی‌گری عملکرد، بازخورد مؤثر، اولویت‌بندی کار، مدیریت هیجان و ایجاد امنیت روانی باید به صورت جدی در برنامه توسعه مدیران قرار گیرد. مدیر میانی تاب‌آور کسی است که بتواند هم اهداف سازمان را پیگیری کند و هم ظرفیت انسانی تیم را حفظ نماید.



طراحی مجدد کار برای کاهش فرسودگی

در شرایط بحران، یکی از خطاهای رایج سازمان‌ها این است که برای جبران فشارهای بیرونی، حجم کار بیشتری بر کارکنان تحمیل می‌کنند. این رویکرد ممکن است در کوتاه‌مدت نشانه‌ای از فعالیت بیشتر ایجاد کند، اما الزاماً به بهره‌وری بیشتر منجر نمی‌شود. بهره‌وری واقعی زمانی افزایش می‌یابد که کارهای مهم‌تر با اتلاف کمتر و تمرکز بیشتر انجام شوند.

طراحی مجدد کار به معنای بازنگری در وظایف، فرایندها، اولویت‌ها، جلسات، گزارش‌ها، نقش‌ها و نحوه تخصیص منابع است. در این رویکرد باید از خود پرسید: کدام فعالیت‌ها ارزش واقعی ایجاد می‌کنند؟ کدام گزارش‌ها فقط زمان کارکنان را می‌گیرند؟ کدام جلسات قابل حذف یا کوتاه‌سازی هستند؟ کدام وظایف تکراری را می‌توان دیجیتال یا ساده کرد؟ کدام نقش‌ها دچار تداخل یا ابهام هستند؟ سازمان‌هایی که در بحران موفق عمل می‌کنند، به جای مطالبه کار بیشتر، کار را هوشمندانه‌تر طراحی می‌کنند. حذف فعالیت‌های کم‌ارزش، کاهش جلسات غیرضروری، تفویض اختیار مشخص، تعریف اهداف کوتاه‌مدت، استفاده از ابزارهای دیجیتال، استانداردسازی فرایندها و ایجاد زمان تمرکز از جمله اقدامات مؤثر در این زمینه است. این رویکرد با منطق مدل JD-R نیز سازگار است، زیرا کاهش تقاضاهای غیرضروری و افزایش منابع شغلی می‌تواند هم فرسودگی را کاهش دهد و هم مشارکت را تقویت کند (Bakker & Demerouti, 2007).



امنیت روانی و کاهش سکوت سازمانی

در فضای ناپایدار، کارکنان ممکن است از بیان خطا، انتقاد، نگرانی یا پیشنهاد خودداری کنند؛ زیرا نگران پیامدهای آن هستند. این سکوت سازمانی بسیار خطرناک است. وقتی کارکنان مسائل واقعی را بیان نمی‌کنند، مدیران تصویر نادرستی از وضعیت سازمان به دست می‌آورند و تصمیم‌های اشتباه افزایش می‌یابد.

امنیت روانی یعنی کارکنان بتوانند بدون ترس از تحقیر، تنبیه یا حذف، درباره مشکلات، اشتباهات، ایده‌ها و نگرانی‌ها صحبت کنند. ادموندسون در پژوهش کلاسیک خود، امنیت روانی تیمی را به عنوان باور مشترک اعضای تیم نسبت به امن بودن





فضا برای ریسک‌پذیری بین فردی معرفی می‌کند و آن را با یادگیری و عملکرد تیمی مرتبط می‌داند (Edmondson, 1999).

ایجاد امنیت روانی به معنای حذف انضباط یا مسئولیت‌پذیری نیست؛ بلکه به معنای ایجاد فضایی است که در آن یادگیری، اصلاح و پیشگیری بر مقصرسازی مقدم باشد. برای ایجاد امنیت روانی، مدیران باید به صورت فعال از کارکنان بپرسند چه موانعی در کار وجود دارد، چه چیزی انرژی آنان را کاهش می‌دهد، چه فرایندی باعث اتلاف وقت می‌شود و چه پیشنهادی برای بهبود دارند. همچنین لازم است گزارش خطاها و مشکلات، به جای تنبیه، به عنوان منبع یادگیری سازمانی تلقی شود.



سلامت روان و مدیریت فشارهای روانی-اجتماعی

سلامت روان کارکنان نباید موضوعی حاشیه‌ای یا صرفاً فردی تلقی شود. بسیاری از عوامل مؤثر بر سلامت روان در محیط کار، ریشه سازمانی دارند؛ مانند بار کاری بیش از حد، ابهام نقش، تعارض با مدیر، نبود کنترل بر کار، ناامنی شغلی، ضعف ارتباطات و بی‌عدالتی؛ بنابراین، سازمان باید سلامت روان را در سطح سیاست‌ها، فرایندها و رفتارهای مدیریتی مدیریت کند. دستورالعمل سازمان جهانی بهداشت درباره سلامت روان در محیط کار تأکید می‌کند که مداخلات مؤثر باید شامل مداخلات سازمانی، آموزش مدیران، آموزش کارکنان، حمایت از بازگشت به کار و ایجاد محیط کاری سالم باشد (WHO, 2022). همچنین WHO در برگه اطلاعاتی سلامت روان در کار، کار شایسته را عاملی برای تقویت

اعتماد به نفس، مشارکت اجتماعی و بازیابی افراد دارای مسائل سلامت روان معرفی می‌کند (WHO, 2024). اقدامات مؤثر در این زمینه شامل پایش دوره‌ای فرسودگی شغلی، آموزش مدیران برای تشخیص علائم فشار روانی، ایجاد کانال محرمانه مشاوره یا حمایت، کنترل بار کاری، بهبود زمان بندی کار، مقابله با رفتارهای مخرب مدیریتی و آموزش مهارت‌های مدیریت استرس و خودتنظیمی است. البته آموزش مدیریت استرس زمانی اثربخش است که سازمان هم‌زمان عوامل استرس‌زای ساختاری را نیز کاهش دهد.



توسعه مهارت‌های آینده و ایجاد امید حرفه‌ای

یکی از منابع اصلی ناامیدی در شرایط ناپایدار، احساس بی‌آیندگی حرفه‌ای است. کارکنان نگرانند که مهارت‌های فعلی آنان در آینده ارزش خود را از دست بدهند یا





سازمان‌هایی که در بحران موفق عمل می‌کنند، به جای مطالبه کار بیشتر، کار را هوشمندانه‌تر طراحی می‌کنند. حذف فعالیت‌های کم‌ارزش، کاهش جلسات غیرضروری، تفویض اختیار مشخص، تعریف اهداف کوتاه‌مدت، استفاده از ابزارهای دیجیتال، استانداردسازی فرایندها و ایجاد زمان تمرکز از جمله اقدامات مؤثر در این زمینه است.

امید آنان افزایش می‌یابد. این امید، برخلاف امید شعاری، مبتنی بر توانمندی واقعی است.



مشارکت کارکنان و بازسازی معنا

در شرایط ناامیدی اجتماعی، کارکنان بیش از هر زمان دیگری نیاز دارند احساس کنند کار آنان معنادار است. معنا در کار زمانی شکل می‌گیرد که فرد بداند تلاش او چه اثری بر سازمان، مشتری، جامعه، همکاران یا آینده حرفه‌ای خود دارد. سازمان‌هایی که بتوانند رابطه میان کار روزمره و هدف بزرگ‌تر را روشن کنند، تاب‌آوری بالاتری در کارکنان ایجاد می‌کنند. مشارکت کارکنان نیز نقش مهمی در افزایش معنا دارد. وقتی کارکنان فقط مجری تصمیمات باشند، احساس کنترل و اثرگذاری آنان کاهش می‌یابد، اما زمانی که در حل مسئله، بهبود فرایند، کاهش هزینه، افزایش کیفیت یا طراحی راهکارهای عملی مشارکت داده شوند، حس مالکیت و تعلق در آنان تقویت می‌شود.

برای این منظور، سازمان می‌تواند نظام پیشنهادها، پروژه‌های بهبود کوچک، جلسات حل مسئله، تیم‌های بین واحدی، برنامه‌های قدردانی از ایده‌های اجرایی و سازوکار بازخورد منظم را فعال کند. نکته مهم آن است که مشارکت نباید نمایشی باشد. اگر کارکنان پیشنهاد بدهند اما هیچ بازخوردی دریافت نکنند، بی‌اعتمادی بیشتر خواهد شد.



نظام بهره‌وری انسانی در بحران

بهره‌وری در شرایط ناپایدار باید هوشمندانه و انسانی مدیریت شود. استفاده صرف از شاخص‌های خروجی مانند میزان تولید، فروش، تحویل یا کاهش هزینه کافی نیست.

فرصت رشد و پیشرفت برای آنان محدود شود. سازمان‌ها می‌توانند با طراحی برنامه‌های مهارت‌آموزی هدفمند، بخشی از این نگرانی را کاهش دهند. گزارش آینده مشاغل مجمع جهانی اقتصاد نشان می‌دهد که روندهایی مانند تحول فناوری، فشارهای اقتصادی و تغییرات ساختاری بازار کار، نیاز به بازآموزی و ارتقای مهارت را افزایش داده‌اند و کارفرمایان انتظار دارند بخش قابل توجهی از مهارت‌های موردنیاز بازار کار تا سال ۲۰۳۰ تغییر کند (WEF, 2025). بنابراین، توسعه مهارت‌های آینده باید شامل مهارت‌های فنی، دیجیتال، تحلیلی، ارتباطی و رفتاری باشد.

مهارت‌هایی مانند حل مسئله، تفکر تحلیلی، سواد داده، استفاده کاربردی از فناوری‌های نوین، مدیریت زمان، کار تیمی، مذاکره، تاب‌آوری فردی، یادگیری مستمر و تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، برای کارکنان در محیط‌های ناپایدار اهمیت ویژه دارند. وقتی کارکنان احساس کنند سازمان برای آینده حرفه‌ای آنان سرمایه‌گذاری می‌کند،





شاخص‌های پیشنهادی برای پایش تاب‌آوری و بهره‌وری منابع انسانی

محور ارزیابی	شاخص پیشنهادی	هدف از سنجش
مشارکت کارکنان	امتیاز مشارکت و تعلق سازمانی	سنجش میزان انرژی، تعهد و تمایل به همکاری
سلامت روان کاری	سطح فرسودگی، خستگی و فشار روانی	شناسایی واحدها و مشاغل پرریسک
بهره‌وری نیروی انسانی	خروجی به ازای نفر. ساعت	بررسی اثربخشی واقعی نیروی کار
غیبت و تأخیر	نرخ غیبت، تأخیر و مرخصی‌های اضطراری	تشخیص نشانه‌های افت انگیزه یا فشار روانی
ترک خدمت	نرخ خروج نیروهای کلیدی	ارزیابی ریسک از دست دادن سرمایه انسانی
امنیت روانی	میزان بیان ایده، گزارش خطا و مشارکت در جلسات	سنجش فضای اعتماد و یادگیری
توسعه مهارت	درصد تحقق برنامه‌های آموزشی و مهارتی	ارزیابی آمادگی آینده کارکنان
رفتار مدیریتی	امتیاز ارزیابی ۱۸۰ یا ۳۶۰ درجه مدیران	سنجش کیفیت رهبری در بحران
بهبود مستمر	تعداد ایده‌ها و پروژه‌های بهبود اجرا شده	تبدیل تاب‌آوری به بهره‌وری عملیاتی
عدالت سازمانی	ادراک کارکنان از انصاف در تصمیمات	سنجش اعتماد و مشروعیت مدیریتی

مسئله برگزار شود تا موانع بهره‌وری به سرعت شناسایی و رفع شوند. همچنین پاداش نباید فقط به حجم کار تعلق گیرد، بلکه به بهبود واقعی، کاهش اتلاف، افزایش کیفیت، نوآوری کاربردی و همکاری مؤثر اختصاص یابد.



نقشه راه پیشنهادی برای سازمان‌ها

برای اجرای عملی این رویکرد، سازمان‌ها می‌توانند یک نقشه راه چهار مرحله‌ای طراحی کنند.

«در مرحله نخست؛ یعنی ۳۰ روز اول، هدف اصلی کنترل اضطراب و شفاف‌سازی است. سازمان باید وضعیت روحیه کارکنان، سطح اعتماد، میزان فرسودگی و نگرانی‌های اصلی

سازمان باید شاخص‌های انسانی پیش‌رو را نیز پایش کند؛ شاخص‌هایی مانند مشارکت کارکنان، فرسودگی، غیبت، ترک خدمت، امنیت روانی، مهارت‌آموزی، کیفیت ارتباط مدیر و کارکنان و تعداد پیشنهادهای بهبود.

یک نظام بهره‌وری انسانی باید سه سؤال اصلی را پاسخ دهد: نخست، مهم‌ترین خروجی‌های مورد انتظار چیست؟ دوم، چه موانعی مانع تحقق این خروجی‌ها می‌شود؟ سوم، کارکنان برای تحقق اهداف به چه منابع، اختیارات و حمایت‌هایی نیاز دارند؟

در چنین نظامی، اهداف کوتاه‌مدت ۳۰، ۶۰ و ۹۰ روزه می‌توانند بسیار مؤثر باشند. این اهداف باید روشن، قابل سنجش و واقع‌بینانه باشند. همچنین باید جلسات منظم حل





یک نظام بهره‌وری انسانی باید سه سؤال اصلی را پاسخ دهد: نخست، مهم‌ترین خروجی‌های مورد انتظار چیست؟ دوم، چه موانعی مانع تحقق این خروجی‌ها می‌شود؟ سوم، کارکنان برای تحقق اهداف به چه منابع، اختیارات و حمایت‌هایی نیاز دارند؟

را شناسایی کند. تشکیل کمیته تاب‌آوری منابع انسانی، برگزاری نشست‌های شفاف‌سازی و آموزش فوری مدیران میانی از اقدامات ضروری این مرحله است.

« در مرحله دوم؛ یعنی دوره ۹۰ روزه، سازمان باید به تثبیت وضعیت و بازطراحی کار بپردازد. در این مرحله، بار کاری بازنگری می‌شود، فعالیت‌های کم‌ارزش حذف می‌گردند، نقش‌ها شفاف می‌شوند، کانال بیان نگرانی‌ها فعال می‌شود و اهداف کوتاه‌مدت بهره‌وری تعریف می‌گردند.

« در مرحله سوم؛ یعنی دوره شش ماهه، تمرکز بر توسعه مهارت، اجرای پروژه‌های بهبود و تقویت مشارکت کارکنان است. طراحی مسیرهای مهارتی، اجرای آموزش‌های کاربردی، استقرار داشبورد منابع انسانی و ارزیابی رفتار مدیران میانی می‌تواند در این مرحله انجام شود.

« در مرحله چهارم؛ یعنی دوره یک‌ساله، تاب‌آوری باید در نظام مدیریتی سازمان نهادینه شود. این کار از طریق ادغام شاخص‌های تاب‌آوری در ارزیابی عملکرد، ایجاد آکادمی مهارت‌های آینده، تدوین استاندارد مدیریت بحران منابع انسانی و انتشار گزارش سالانه تاب‌آوری و بهره‌وری منابع انسانی انجام می‌شود.

نتیجه‌گیری

ناپایداری اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، فشارهای عمیقی بر منابع انسانی سازمان‌ها وارد می‌کند. این فشارها اگر به‌درستی مدیریت نشوند، به کاهش انگیزه، افت بهره‌وری، فرسودگی، ترک خدمت، سکوت سازمانی و تضعیف سرمایه انسانی منجر خواهند شد. در چنین شرایطی، راه‌حل پایدار، مطالبه صرف تلاش بیشتر از کارکنان نیست؛ بلکه طراحی سیستمی است که ظرفیت تاب‌آوری آنان را افزایش دهد. تاب‌آوری منابع انسانی زمانی به بهره‌وری پایدار تبدیل می‌شود که سازمان‌ها هم‌زمان بر شفافیت، عدالت، امنیت روانی، سلامت روان، توسعه مهارت، طراحی مجدد کار،

مشارکت کارکنان و توانمندسازی مدیران میانی تمرکز کنند. کارکنان در شرایط دشوار به وعده‌های کلی و شعارهای انگیزشی نیاز ندارند؛ آنان به رفتار منصفانه، گفت‌وگوی صادقانه، حمایت واقعی، فرصت یادگیری، امکان اثرگذاری و مشاهده پیشرفت نیاز دارند.

بنابراین، تاب‌آوری منابع انسانی باید از سطح یک مفهوم روان‌شناختی به سطح یک راهبرد مدیریتی ارتقا یابد. سازمان‌هایی که در بحران، سرمایه انسانی خود را حفظ و تقویت می‌کنند، پس از عبور از بحران نیز توان رقابتی، چابکی، نوآوری و پایداری بیشتری خواهند داشت. آینده سازمان‌ها در شرایط ناپایدار، بیش از هر چیز به این بستگی دارد که چگونه با انسان‌های خود رفتار می‌کنند.

منابع:

- Avey, J. B. Reichard, R. J. Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383.
- Gallup. (2026). State of the Global Workplace 2026 / Global Employee Engagement Continues Decline.
- International Labour Organization. (2024). World Employment and Social Outlook: Trends 2024.
- Luthans, F. Avolio, B. J. Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology.
- World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.
- World Health Organization. (2022). WHO Guidelines on Mental Health at Work.
- World Health Organization. (2024). Mental Health at Work: Fact Sheet.