

مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته^۱

دکتر آرین قلی پور*
دکتر الهام ابراهیمی**

چکیده

در این تحقیق سه مرحله نخست فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی شناسایی، تحلیل و سنجش ریسک‌ها پیگیری می‌شود. در مرحله شناسایی ریسک‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه انجام شد. در نتیجه تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم ۶۰ مفهوم، ۱۴ تم فرعی و ۵ تم اصلی حاصل شدند. برای تأیید روایی سازه‌های شناسایی شده پرسشنامه اول تحقیق میان ۱۵۰ نفر از مدیران و کارشناسان مرتبط با واحد منابع انسانی صنعت برق توزیع شد و داده‌های به دست آمده توسط بخش اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل تحلیل گردید. در گام نهای این مرحله نیز مدل پیشنهادی تحقیق جهت شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی ارائه شد. این مدل مشتمل بر دو نقطه مرجع استراتژیک «کانون توجه» و «ماهیت ریسک» بود و ریسک‌های منابع انسانی را در قالب چهار دسته طبقه‌بندی می‌نمود. در گام دوم تحقیق یعنی تحلیل ریسک‌های منابع انسانی، پنج شاخص برای تحلیل ارائه شده و روابط متقابل میان ریسک‌های منابع انسانی به عنوان یکی از این شاخص‌ها، با استفاده از تکنیک دیمتل فازی شناسایی شد. در گام سوم یعنی سنجش ریسک‌ها، سطوح تخمینی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌های تحلیل مقایسه شده و ریسک‌های منابع انسانی با توجه به این پنج شاخص و با استفاده از تکنیک مشابهت فازی رتبه‌بندی شدند. نتایج گام‌های تحلیل و سنجش نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها بوده و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت برای مواجهه برخوردارند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت ریسک منابع انسانی، شناسایی ریسک‌های منابع انسانی، تحلیل ریسک‌های منابع انسانی، سنجش ریسک‌های منابع انسانی

۱- این مقاله مستخرج از تز دکتری می باشد.

* نویسنده مسئول- استاد منابع انسانی دانشگاه تهران agholipor@ut.ac.ir

** دکتری منابع انسانی دانشگاه تهران

مقدمه

سازمان‌ها امروزه بیش از پیش خود را درگیر ریسک‌های منابع انسانی می‌بینند به طوری که این ریسک‌ها تبدیل به حوزه‌ای منحصر به فرد و وسیع شده و به سرعت به یک مفهوم همواره سبز^۱ در اقتصاد جهانی امروزی بدل می‌گردد. این بدین معنا است که ریسک‌های منابع انسانی نیاز به ارزیابی، نظارت و بهبود مستمر دارند. گزارش مؤسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸ ریسک منابع انسانی را در زمره پنج ریسک نخست کسب و کار که بر نتایج سازمان اثرگذارند و در بین سه ریسک نخست کسب و کار با بیشترین احتمال وقوع قرار می‌دهد. مطابق نتایج این تحقیق ریسک‌های منابع انسانی از جمله ریسک‌هایی هستند که به اعتقاد بیش از ۷۰۰ مدیر جهانی، بیشترین چالش را برای سازمان طی سالهای آتی به همراه خواهند داشت (Ernst & young, 2008). مطابق با نتایج پیمایش مؤسسه‌ی سرمایه‌های انسانی^۲، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهمترین تهدید برای کسب و کار به شمار می‌رود. در عین حال پروفایل آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب و کار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی برخوردارند (Meyer, Roodt & Robbins, 2011: 312). این نتایج با یافته‌های تحقیقات بین‌المللی نیز سازگاری دارد. تحقیقات واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست^۳ نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی می‌دانند (Young & Hexter, 2011:8).

علی‌رغم اهمیت رو به رشد مبحث ریسک‌های منابع انسانی و تأثیر آن بر عملکرد سازمان، خلأ پژوهشی در زمینه مفاهیم تئوریک و مطالعات تجربی ریسک منابع انسانی وجود دارد. با این که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرآیندی، روانشناختی و عملیاتی را در بر دارد، ادبیات تحقیق جز در مواردی محدود بصورت گسسته و نه در قالبی یکپارچه به این موضوع پرداخته‌اند. از این روچه به لحاظ تئوریک و چه از نظر مباحث کاربردی، ضرورت طراحی یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی که با دیدی وسیع و با در نظر گرفتن

1- Ever green

2-The Human Capital Institute

3-The Economist Group

ابعاد مختلف مسئله، مفاهیم و الزامات مدیریت ریسک منابع انسانی را محقق سازد، و به اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی با توجه به شرایط و امکانات خاص سازمانی بپردازد، هم‌چنان وجود دارد. در این پژوهش درصدد هستیم تا رویکردی یکپارچه را به منظور پیگیری گام‌های شناسایی، تحلیل و سنجش در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی معرفی نماییم.

پیشینه پژوهش

ریسک منابع انسانی

مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال ۲۰۰۸ با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (Ernst & young, 2008: 1). دبیرخانه کنفرانس کانادا در گزارش سال ۲۰۱۱ خود تحت عنوان «مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی»، ریسک سرمایه انسانی را بدین مضمون تعریف می‌نماید: «عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است.» (Young & Hexter, 2011:4). ریسک منابع انسانی به عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد» نیز تعریف شده است (Meyer, et al., 2011: 312-6).

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند. اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (Ernst & Young, 2008: 7,12). پس دقیق‌تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

■ ریسک انسانی^۱: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا عمداً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش بینی می‌باشد.

■ ریسک منابع انسانی^۲: ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه‌های جانشین‌پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود (Fheili, 2006: 72).

تاکنون تعریف مشروح، صریح و دقیقی از ریسک‌های منابع انسانی ارائه نشده است. علی‌رغم وجود مدل‌های تست شده برای ریسک‌های مالی نظیر ریسک قیمت، نرخ بهره و هزینه، هنوز مطالعات تجربی و تئوریک در حوزه سیستم‌های ریسک منابع انسانی در ادبیات این حوزه به چشم نمی‌خورد (Paul & Mitlacher, 2008: 22). اما آن چه می‌توان استنباط کرد این است که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرآیندی، روانشناختی و عملیاتی را در بر دارد و از این رو معرفی مبنایی برای دسته‌بندی این ریسک‌ها و سپس شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری می‌باشد. ارائه چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سیستماتیک به دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداخت دو مزیت عمده دارد. نخست آن که از پراکندگی مباحث جلوگیری کرده و دیگر این که امکان ارائه چارچوبی کل‌نگر و چندبعدی از ریسک‌های منابع انسانی را فراهم می‌سازد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴: ۷-۴۶).

فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی

مدیریت ریسک، فرآیند رسمی است که سازمان را قادر به شناسایی ریسک‌های خاص سازمانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آن‌ها به شیوه ای مناسب و اثربخش می‌نماید (Merna & Al-Thani, 2005: 2). در یکی از جامع‌ترین تعاریف، فرآیند مدیریت ریسک، به عنوان فرآیندی سیستماتیک و منطقی تعریف شده که شامل شناسایی^۳، تجزیه

1-Human risk

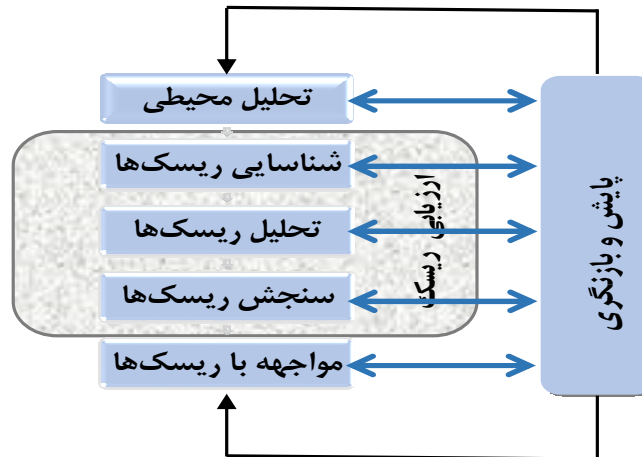
2-Human Resource risk (HR risk)

3-Risk Identification

تحلیل^۱، سنجش^۲ (که در مجموع ارزیابی ریسک^۳ نامیده می‌شوند) و مواجهه^۴ با ریسک با در نظر گرفتن زمینه^۵ یا به عبارتی محیط (داخلی و خارجی) سازمان می‌باشد (ISO 31000, 2009; AS/NZ 4360, 1999:4) فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی یا به عبارتی فرآیند شناسایی، تحلیل، سنجش و مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی سازمان نیز، جدا از این فرآیند نخواهد بود. به عبارت دیگر سازمان قادر است فرآیند مذکور را به منظور مدیریت کلیه ریسک‌های خود از جمله ریسک‌های منابع انسانی به کار برد (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴).

فرآیند شناسایی ریسک‌ها شامل تعیین نوع و منبع ریسک‌های بالقوه می‌باشد. پس از شناسایی نوع و منبع ریسک‌ها می‌توان از آن‌ها به منظور دسته‌بندی ریسک‌ها استفاده نمود (Mohammed, 2007: 33). فرآیند تحلیل ریسک‌های سازمان از جمله ریسک منابع انسانی شامل تعیین سطح تخمینی ریسک‌ها برحسب شاخص‌هایی نظیر احتمال و پیامدهای بالقوه وقوع ریسک است (ISO 31010, 2009: 13). سنجش ریسک‌های سازمان از جمله ریسک منابع انسانی، شامل مقایسه سطوح تخمینی ریسک‌ها با توجه به معیارهای تحلیل و نهایتاً رتبه‌بندی ریسک‌ها می‌باشد. بنابراین خروجی این مرحله، فهرستی از ریسک‌های اولویت‌بندی شده است (AS/NZ 4360, 1999:15-6). مرحله نهایی یعنی مواجهه با ریسک‌ها نیز شامل اتخاذ مناسب‌ترین تکنیک‌ها برای کنترل ریسک‌های منابع انسانی می‌باشد (Stevens, 2006: 39). این فرآیند در شکل ۱ نشان داده شده است.

-
- 1-Risk Analysis
 - 2-Risk Evaluation
 - 3-Risk Assessment
 - 4-Risk Treatment
 - 5-Context



شکل ۱: فرآیند مدیریت ریسک (ISO 31000, 2009; AS/NZ 4360, 1999:4)

سابقه مطالعات انجام شده

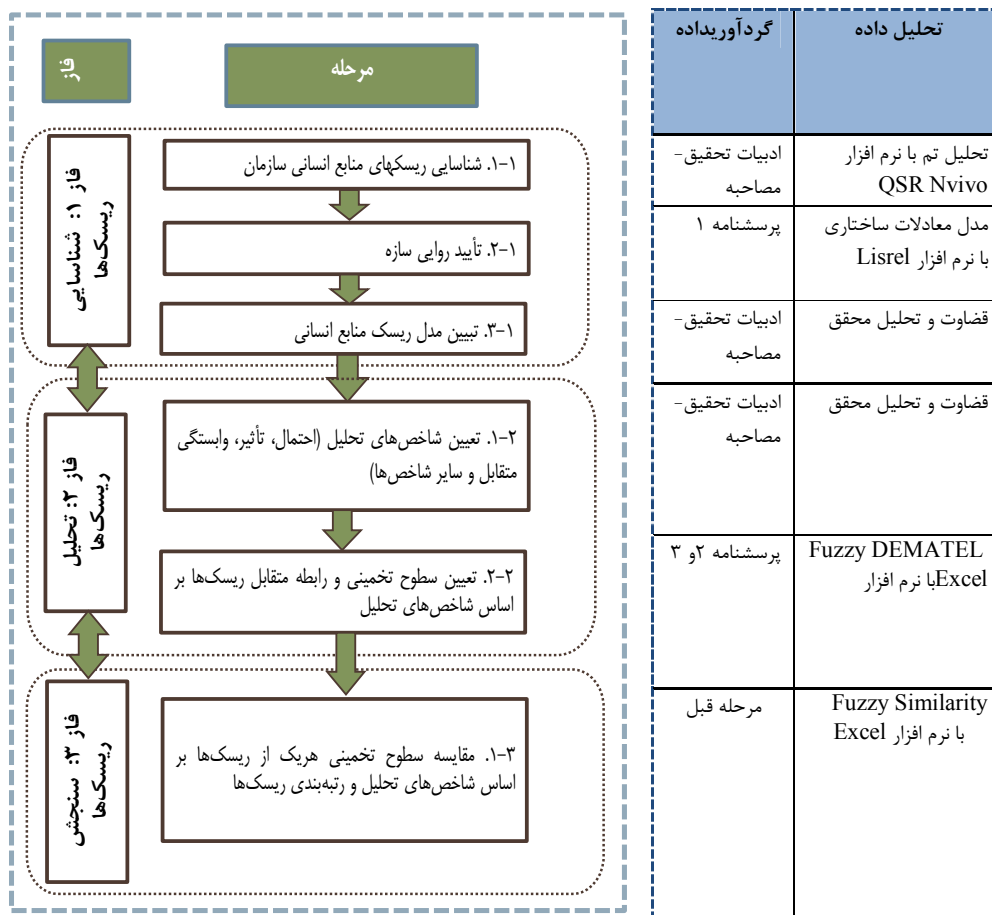
خلأ تحقیقاتی در حوزه مطالعاتی ریسک منابع انسانی در چند مورد وجود دارد. یکی از این موارد فقدان تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی است که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان‌ها بپردازند. حجم وسیعی از منابع موجود در ادبیات تحقیق به تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته‌اند. به عنوان مثال می‌توان به ریسک غیبت کارکنان (MousaviNordin, Othman & Sulaiman, 2011)، ریسک آموزش (Rotărescu, 2011)، ریسک کلاهبرداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی (Ernst & Young, 2013; IOD, 2009; Blacker & McConnell, 2015)، ریسک توسعه منابع انسانی (Clardy, 2004)، ریسک ترک خدمت کارکنان (Wang, Wang, Wang, Zhang & Cao, 2011)، ریسک بهداشت و ایمنی (Pandey, Jørgensen & Duijm, 2011; 2013)، ریسک‌های روانشناختی مانند استرس، زورگویی و آزار (Langenhan, Leka & Jain, 2013; BSI 2011)، ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی (Verreault & Hyland, 2005)، ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمان (Bryson, 2003)، ریسک عدم پیروی کارکنان از سیاست‌های امنیت اطلاعات (Siponen, Mahmood & Pahnla, 2007)، ریسک کمبود استعداد

(Li & Zhang, 2014; Lloyd's, 2011) و ریسک ضعف در مدیریت استعداد (Towers Watson, 2010) اشاره کرد. تعداد معدودی از تحقیقات نیز به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی پرداخته‌اند. به عنوان مثال، پل و میتلاچر (۲۰۰۸) در راستای طراحی یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی، سه دسته ریسک‌های محیطی، ریسک‌های استراتژیک و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی را که بانک‌های سرمایه‌گذاری در آلمان با آن‌ها مواجهند، شناسایی کردند (Paul & Mitlacher, 2008). محققین دیگری ریسک سرمایه‌های فکری سازمان را به دو دسته ریسک‌های داخلی و خارجی تفکیک کرده و ریسک سرمایه‌های انسانی را در حوزه ریسک‌های داخلی بررسی می‌نمایند (Stam 2009; Kupi, Ilomäki, Talja, Lönnqvist & Sillanpää, 2008). مانپا و وتیلینن (۲۰۱۲) ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی را به دو دسته بیمه‌شدنی و غیرقابل بیمه‌شدن تقسیم کرده و مفیدترین انواع بیمه در راستای مدیریت ریسک‌های سرمایه انسانی را پیشنهاد نمودند (Mäenpää & Voutilainen, 2012). کاسکیو (۲۰۱۲) ریسک‌های مرتبط با سرمایه انسانی سازمان را به پنج گروه کلی ریسک‌های استراتژیک، رفتاری، مهارتی، تأمین، و جبران خدمات و مشوق‌های منابع انسانی تفکیک کرده و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی نمود (Cascio, 2012). رایداوت (۲۰۱۴) ریسک‌های منابع انسانی را به سایر حوزه‌ها نظیر فناوری اطلاعات مرتبط کرده و مباحث فرهنگی را در آن دخیل می‌داند (Rideout, 2014). در یکی از جدیدترین تحقیقات بکر و اسمیت (۲۰۱۵) با مطالعه گسترده ادبیات تحقیق، ریسک‌های منابع انسانی را به حوزه‌هایی نظیر سلامت و رفاه، بهره‌وری، مالی، حقوقی، نوآوری، ترک خدمت، نرخ و الگوی حضور و شهرت بسط داده‌اند (Becker & Smidt, 2015).

خلاً دیگری که در تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی وجود دارد این است که به شناسایی ریسک‌ها محدود شده و به فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی نپرداخته‌اند. مطالعه می‌یر و همکاران (۲۰۱۱) تنها منبعی است که صرفاً چارچوبی مفهومی و سیستماتیک برای مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای مدل مدیریت کیفیت اروپایی ارائه نموده است. سایر تحقیقات پا را فراتر از گام شناسایی ریسک‌های منابع انسانی ننهاده‌اند. به عبارت دیگر، تنها مرحله نخست فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی، یعنی شناسایی ریسک‌ها انجام شده است.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ جهت گیری پژوهشی در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد. روش تحقیق آمیخته بوده و در فاز اول (شناسایی ریسک‌ها) روش تحقیق کیفی و در فاز دوم (تحلیل و سنجش ریسک‌ها) روش تحقیق کمی بکار گرفته شده است. فرآیند تحقیق در شکل ۲ نشان داده شده است. ابزار گردآوری و روش تحلیل داده‌ها در هر یک از مراحل فرآیند تحقیق نیز در این شکل مشخص شده است.



شکل ۲: فرآیند تحقیق

همان گونه که شکل ۲ دیده می‌شود، فاز اول تحقیق شامل شناسایی ریسک‌های منابع انسانی است. در این گام جامعه آماری کلیه خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه و شرکت مادر تخصصی آن بودند. این سازمان یکی از سازمان‌های تخصصی است که در حوزه صنعت برق کشور فعالیت می‌نماید. در مرحله اول این فاز با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به گردآوری داده در خصوص ریسک‌های منابع انسانی سازمان مورد مطالعه پرداخته شد. برای گردآوری داده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه با خبرگان سازمان تا حد اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها در این فاز با استفاده از روش کیفی تحلیل تم انجام شد. پس از شناسایی ریسک‌ها، در مرحله دوم فاز اول به تأیید روایی سازه‌های شناسایی شده پرداخته شد. بدین منظور برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه اول تحقیق و برای تحلیل داده‌ها از بخش اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری و نرم افزار Lisrel استفاده شد. در گام آخر این فاز نیز مدل ریسک منابع انسانی به عنوان مبنایی برای دسته‌بندی و شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در حالت کلی پیشنهاد گردید.

فاز دوم تحقیق شامل تجزیه و تحلیل ریسک‌های شناسایی شده است. جهت تحلیل ریسک‌های منابع انسانی به شاخص‌هایی نیاز است. این شاخص‌ها طی مرحله اول فاز دوم با استفاده از مرور گسترده ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان سازمان که در فاز نخست مرحله اول صورت گرفت، به دست آمدند و در این مرحله توسط محقق جمع‌بندی نهایی شدند. در مرحله دوم این فاز از تحقیق به بررسی نظرات خبرگان سازمان در خصوص روابط متقابل و سطوح تخمینی ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده با توجه به هریک از شاخص‌ها پرداخته شد. بدین منظور از دو پرسشنامه که میان خبرگان سازمان توزیع شد استفاده گشت. پرسشنامه دوم تحقیق در مورد روابط متقابل ریسک‌های منابع انسانی از دید خبرگان بود و در پرسشنامه سوم تحقیق سطوح تخمینی ریسک‌های منابع انسانی با توجه به هریک از شاخص‌ها تعیین شد. در این فاز داده‌های مرتبط با روابط متقابل میان ریسک‌ها با استفاده از روش فازی دیمتل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

فاز سوم تحقیق شامل سنجش ریسک‌های منابع انسانی سازمان است. منظور از سنجش ریسک‌ها تعیین اولویت آن‌ها در رابطه به شاخص‌های تحلیل است. داده‌های این فاز در فاز قبلی تحقیق گردآوری شدند. در این فاز تعیین اولویت ریسک‌ها با استفاده از روش مشابهت فازی انجام شد.

یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌ها به تفکیک هر یک از سه فاز اصلی پژوهش ارائه می‌شوند.

فاز اول: شناسایی ریسک‌های منابع انسانی

در این گام اقدام به برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه شد. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل word وارد نرم افزار QSR Nvivo گردید و جهت انجام تحلیل کدگذاری شد. پس از انجام ۱۸ مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۶۰ مفهوم استخراج گردید نهایتاً مفاهیم شناسایی شده بر اساس شهود و درک پژوهش‌گر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. در این پژوهش پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی ۶۰ مفهوم، ۱۴ تم فرعی و ۵ تم اصلی به شرح جدول ۱ به دست آمد^۱.

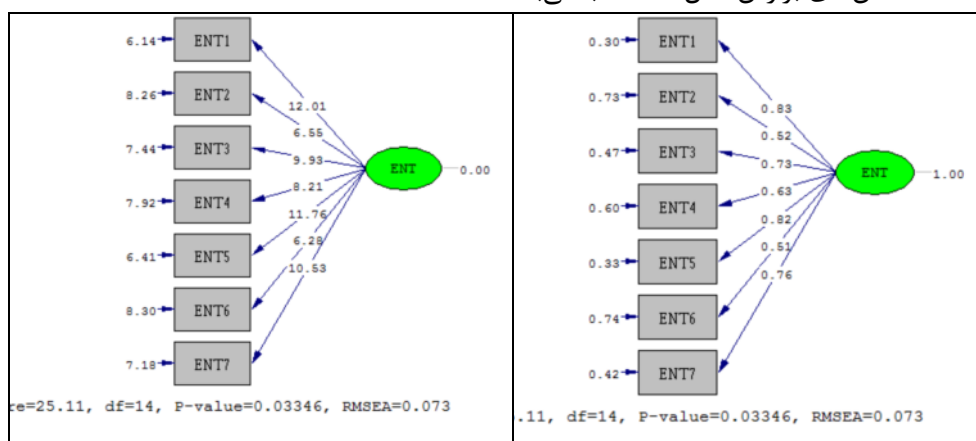
جدول ۱: تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و مفاهیم حاصل از تحلیل تم مصاحبه‌ها

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی	عدم تعامل سازمانی اثربخش، فقدان شفافیت عملکرد، مرزبندی کارکردی، عملکرد تبعیض آمیز
Staff Standpoints risks	دیدگاه مبتنی بر نقش غیراثرنازیک واحد منابع انسانی	عدم تأثیرگذاری در تصمیمات استراتژیک، کارکرد صرفاً آداری، ماهیت انفعالی
ریسک سرمایه‌های انسانی Human Capital (People) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	عدم تناسب دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی با شغل، منسوخ شدن مهارت‌های شغلی، اشتباهات پرهزینه در گلوگاه‌های شغلی
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	تنش شغلی، خطرات ایمنی کارگاه‌ها و سایت کاری، صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی، عدم تعادل کار و زندگی
	ریسک‌های رفتاری	تنوع ارزش‌های شغلی، روند قابل پیش بینی از ترک خدمت کارکنان، تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، بروز رفتارهای غیر اخلاقی یا غیرقانونی، تعارض مدیریتی

۱- نتایج این فاز از پژوهش به صورت کامل در مقاله ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) و ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیباف‌اصل (۱۳۹۴) آمده است.

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی Contextual HRRs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد، وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد، ابتلا به فرهنگ روزمرگی، ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی، عدم برخورداری از ساختار منعطف مختص سازمان‌های پروژه محور
ریسک‌های زمینه‌ای برون سازمانی	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی	قوانین انعطاف ناپذیر ابلاغی، عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، عدم تعامل با همتایان در حوزه مدیریت منابع انسانی، سیاست زدگی استراتژی‌های منابع انسانی
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد	تقلیل فرآیند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد، عدم وجود فرآیند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد با رویکرد تخصیص جبران خدمات، عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد، فقدان شفافیت نظام ارزیابی عملکرد
ریسک‌های آموزش و توسعه	ریسک‌های آموزش و توسعه	ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها، عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان، مشارکت‌اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی، عدم وجود رویه‌های رسمی منتورینگ و مربیگری، عدم وجود فرآیند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها، عدم وجود فرآیندهای رسمی جانشین پروری، استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی
ریسک‌های انتخاب و استخدام	ریسک‌های انتخاب و استخدام	تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده، دشواری فرآیند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی، طولانی شدن فرآیند استخدام در بخش دولتی، رابطه‌گزینی، ضعف در تخصیص نظام مند افراد به مشاغل، عدم وجود فرآیند نظام مند برنامه ریزی منابع انسانی، کمبود منابع انسانی حائز شرایط در مناطق عملیاتی دورافتاده
ریسک‌های جبران خدمات	ریسک‌های جبران خدمات	تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات، انعطاف ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی، عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فراتر از نقش کارکنان، نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه‌ای
ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی	عدم برخورداری از مهارت درک سیستمی، عدم برخورداری از مهارت، درک تشکیلات‌سازمان، عدم برخورداری از مهارت تصمیم‌گیری اثربخش
ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی	عدم برخورداری از مهارت اعتمادسازی، عدم برخورداری از مهارت ارتباطات اثربخش، عدم برخورداری از مهارت تأثیرگذاری بر افراد
ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی	عدم برخورداری از دانش تخصصی، روزآمد نبودن دانش تخصصی، عدم کاربست عملی دانش تخصصی

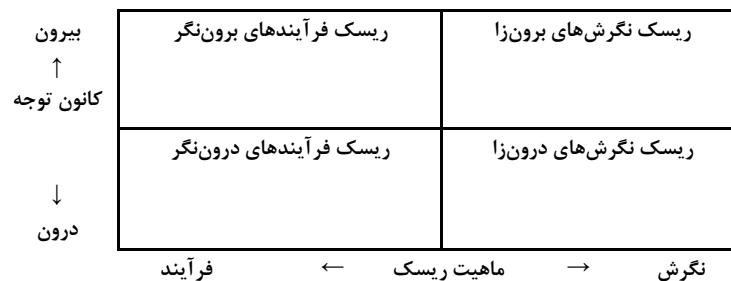
برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها، بعد از گذشت دو هفته به کدگذاری مجدد دو مورد از مصاحبه‌ها پرداختیم تا پایایی درونی^۱ مصاحبه‌ها به وسیله شاخص کاپامورد بررسی قرار گیرد. از آنجایی که عدد معناداری ۰.۰۲ (کمتر از ۰.۰۵) و مقدار ضریب کاپا ۰/۷۲۱ و ۰/۸۳۴ (بیشتر از ۰.۶) است، پایایی مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار گرفت. جهت تأیید روایی سازه، پرسشنامه‌ای تدوین شده و به صورت قضاوتی میان ۱۵۰ نفر از مدیران ارشد و کارشناسان مرتبط با واحد منابع انسانی صنعت برق توزیع شد. پس از جمع آوری ۳۰ پرسشنامه، آزمون آلفای کرونباخ جهت تأیید پایایی پرسشنامه انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر پنج بعد ریسک‌های منابع انسانی بالاتر از مقدار ۰.۷۰ بود و در نتیجه سؤالات پرسشنامه پایا بودند. خروجی ضرایب استاندارد شده^۲ و خروجی تخمین استاندارد^۳ برای یک مورد از سازه‌ها (ریسک‌های انتخاب و استخدام) در شکل ۳ نشان داده شده است. در تمام سازه‌های تکوین یافته ضرایب استاندارد بالای ۰.۴ و اعداد معناداری یا همان T-Values بزرگتر از ۱.۹۶ بودند. به علاوه، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی^۳ بین ۱ و ۳ و ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) کوچکتر از ۰.۰۸ بوده و نشان می‌دهند که شاخص‌های برازش مدل‌ها مناسب می‌باشند.



شکل ۳: خروجی‌های ضرایب استاندارد شده و تخمین استاندارد برای «ریسک‌های انتخاب و استخدام»

- 1-Interior reliability
- 2-Standardized Solution
- 3-T-Values

در پایان این فاز از تحلیل چارچوب پیشنهادی پژوهش برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی شکل گرفت. این چارچوب بر مبنای قضاوت و تحلیل محققین و با در نظر گرفتن خروجی دو گام پیش ارائه شده و در شکل ۴ نشان داده شده است. سعی بر این بوده که چارچوب پیشنهادی در عین سادگی، قابلیت شمول کلیه ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در مورد مطالعه را داشته باشد.



شکل ۴: چارچوب پیشنهادی ریسک منابع انسانی

چارچوب فوق بر دو نقطه مرجع استراتژیک استوار است. یکی از این نقاط مرجع، ماهیت ریسک را تبیین می‌نماید. بر این اساس ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند ماهیت نگرش یا فرآیند داشته باشند. به عنوان مثال، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی (نظیر ریسک‌های استخدام، آموزش، جبران خدمات و مدیریت عملکرد) ماهیت فرآیندی دارند. برعکس، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی از ماهیت نگرشی برخوردار است.

نقطه مرجع استراتژیک دیگر در این چارچوب بر کانون توجه ریسک استوار است. از این نقطه نظر، ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند کانون توجه درونی یا بیرونی داشته باشند. به عنوان مثال، ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی کانون توجه درونی داشته و ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی از کانون توجه بیرونی برخوردار است. بر این مبنای می‌توان هر یک از ریسک‌های منابع انسانی که در پژوهش حاضر شناسایی شد و یا ریسک‌های متفاوتی که ممکن است محققین یا مجریان سازمان‌ها شناسایی نمایند را در یکی از طبقات مدل ریسک شناسایی شده قرار داد.

فاز دوم: تحلیل ریسک‌های منابع انسانی^۱

در گام نخست این فاز از پژوهش، به منظور تعیین شاخص‌های تحلیل ریسک‌های منابع انسانی از دو روش استفاده شد. به عبارت دیگر، این شاخص‌ها با استفاده از مرور گسترده ادبیات تحقیق و نیز مصاحبه با خبرگان سازمان که در فاز نخست مرحله اول صورت گرفت، به دست آمده‌اند. در مجموع ۱۸ مصاحبه، به شاخص‌های مختلفی اشاره شد که از جمله آن‌ها می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱. حمایت مدیریت ارشد از مدیریت ریسک، ۲. توانایی مالی سازمان برای مدیریت ریسک، ۳. مشارکت کارکنان در مدیریت ریسک، ۴. صرفه‌جویی مالی حاصل شده در اثر مدیریت ریسک، ۵. تأثیر مدیریت ریسک در نیل به اهداف واحد منابع انسانی، ۶. تأثیر مدیریت ریسک در نیل به اهداف سازمان و ۷. تأثیر مدیریت ریسک در ایجاد انگیزش برای کارکنان.

با جمع بندی پاسخ‌های مصاحبه شوندگان، موارد ۱ و ۲ و ۳ تحت عنوان «توان مواجهه با ریسک» و موارد ۴ و ۵ و ۶ و ۷ تحت عنوان «فرصت بهبود» دسته‌بندی شده و به عنوان دو مورد از شاخص‌های تحلیل تعیین شدند. سه شاخص دیگر برای تحلیل ریسک‌های منابع انسانی نیز از ادبیات تحقیق و مدل آلن (۱۹۹۵) استخراج شده اند که عبارتند از: «احتمال وقوع ریسک»، «پیامد ریسک» و «درجه وابستگی متقابل با سایر ریسک‌ها».

در گام بعد، از دو پرسشنامه برای گردآوری داده بهره گرفته شد. این دو پرسشنامه بین متخصصین منابع انسانی سازمان که در گام اول تحقیق با آن‌ها مصاحبه شد، توزیع شدند. در پرسشنامه اول از پاسخ دهندگان خواسته شد تا با توجه به مفاهیم تشکیل دهنده هر یک از تم‌های فرعی، مشخص نمایند که هر یک از این ریسک‌های منابع انسانی (تم‌های فرعی) تا چه اندازه بر ریسک‌های دیگر اثرگذارند. برای محاسبه درجه وابستگی متقابل ریسک‌های منابع انسانی مطابق با پاسخ‌های متخصصین منابع انسانی، از روش دیمتل فازی استفاده شد. اعداد فازی به دست آمده که در واقع میزان وابستگی متقابل هر ریسک را به سایر ریسک‌ها در یک شبکه ارتباطات متقابل نشان می‌دهند، به عنوان یکی از شاخص‌های تحلیل جهت اولویت بندی ریسک‌ها در مرحله سنجش ریسک‌های منابع انسانی استفاده شدند. این اعداد فازی و مقادیر قطعی آن‌ها در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

۱-تایچ فاز تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی به صورت کامل در مقاله ابراهیمی، قلی‌پور، مقیمی و قالیبافاصل (۱۳۹۵) آمده است. در این مقاله تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی به تفصیل عنوان شده‌اند. در مقاله حاضر به سبب توجه به جامع‌نگری و اختصار از بررسی دو روش کمی مذکور خودداری شده است.

جدول ۲: درجه وابستگی متقابل ریسک‌های منابع انسانی در حالت فازی و قطعی

درجه وابستگی متقابل با سایر ریسک‌ها		ریسک
مقدار قطعی	مقدار فازی	
2.2708	(0.8216, 1.7859, 4.6897)	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
1.4674	(0.4656, 0.9854, 3.4329)	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
1.7728	(0.6355, 1.2727, 3.9103)	ریسک‌های رفتاری
2.9849	(1.3250, 2.5300, 5.5546)	ریسک‌های انتخاب و استخدام
2.8071	(1.1978, 2.3318, 5.3671)	ریسک‌های آموزش و توسعه
2.5349	(1.0495, 2.0488, 4.9926)	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد
2.6767	(1.1322, 2.2308, 5.1130)	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات
1.9156	(0.7116, 1.4408, 4.0694)	نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
2.0965	(0.9034, 1.6478, 4.1871)	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی
2.3299	(1.0142, 1.8926, 4.5201)	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی
2.3813	(0.9529, 1.8807, 4.8108)	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی
2.1433	(0.9362, 1.7242, 4.1883)	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی

سطوح ریسک‌های منابع انسانی با توجه به سایر شاخص‌های تحلیل نیز از طریق پرسشنامه دیگری شده است مورد سؤال قرار گرفت. پاسخ دهندگان برای تکمیل این جدول از طیف ۵ تایی لیکرت، استفاده نمودند.

فاز سوم: سنجش ریسک‌های منابع انسانی

همان‌گونه که عنوان شد، منظور از سنجش ریسک‌های منابع انسانی، مقایسه سطوح تخمینی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌های تحلیل و رتبه‌بندی آن‌ها با توجه به این پنج شاخص است. داده‌های مربوط به شاخص «درجه وابستگی متقابل با سایر ریسک‌ها» و داده‌های مربوط به چهار شاخص «احتمال وقوع ریسک»، «پیامد ریسک»، «توان مواجهه با ریسک» و «فرصت بهبود» در فاز دوم از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شدند. اولویت ریسک‌های منابع انسانی در سطح ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس این داده‌های گردآوری شده با استفاده از تکنیک اولویت بندی مشابهت فازی محاسبه شد. اولویت ریسک‌ها در سطح تم‌های اصلی و فرعی که در جدول ۳ نشان داده شده، بر اساس احتمال بزرگتر بودن شاخص عملکرد کلی^۱ در تکنیک مشابهت فازی محاسبه شده‌اند.

جدول ۳: اولویت ریسک‌های منابع انسانی در سطح تم‌های اصلی و فرعی

رتبه	ریسک‌های منابع انسانی در سطح تم فرعی	رتبه	ریسک‌های منابع انسانی در سطح تم اصلی
۱۱	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	۲	ریسک سرمایه‌های انسانی
۷	ریسک سلامت و ایمنی شغلی		
۴	ریسک‌های رفتاری		
۳	ریسک‌های انتخاب و استخدام	۱	ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی
۲	ریسک‌های آموزش و توسعه		
۵	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد		
۱	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات		
۶	نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	۳	ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
۹	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی		
۱۰	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی	۴	ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی
۸	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی		
۱۲	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی		

بحث و نتیجه گیری

در تحقیق حاضر با بهره گیری از رویکردی یکپارچه، گام‌های اصلی در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی شناسایی، تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی پیگیری شد.

تحقیقات در زمینه شناسایی ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته نخست پژوهش‌هایی هستند که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چندبعدی نگریده‌اند و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع‌تری از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، بهداشت و ایمنی شغلی، آموزش، استخدام و نظایر آن پرداخته‌اند. تحقیق حاضر به لحاظ دیدگاه سیستماتیک و جامع‌نگری که در مسئله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی اتخاذ کرده، با دسته نخست قابل قیاس است. منابع موجود در این حوزه هر یک مبنای خاصی را به منظور دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به کار گرفته‌اند. از میان پژوهش‌های انجام شده استیونس (۲۰۰۶) جامع‌ترین

دسته‌بندی را برای ریسک‌های منابع انسانی ارائه داده که ۴ تم از ۵ تم اصلی تحقیق نیز از آن‌ها اتخاذ شده است. این محقق دیدگاه فراگیرتری به مفهوم ریسک منابع انسانی اتخاذ کرده است و این مفهوم را علاوه بر ریسک سرمایه‌های انسانی و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی که در سایر تحقیقات نیز به آن‌ها اشاره شده، به ادراکات کارکنان سازمان و ریسک‌های متخصصین منابع انسانی سازمان بسط می‌دهد. اما خلأ چارچوب ارائه شده توسط وی این است که به ارائه مبنایی کلی برای دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی اکتفا کرده و اقدام به شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ننموده است. لذا در تحقیق حاضر با الهام از دسته‌بندی کلی ارائه شده توسط استیونس (۲۰۰۶) به شناسایی تم‌های فرعی و مفاهیم زیرمجموعه تم‌های اصلی ریسک منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه اقدام نمودیم. به علاوه، یکی دیگر از جنبه‌های سهم دانش افزایی تحقیق حاضر این است که با بهره‌گیری از مطالعات گسترده ادبیات تحقیق اقدام به معرفی مدلی شد که در عین سادگی قابلیت شمول کلیه ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه را داشته باشد. بر اساس این مدل که در شکل ۴ نشان داده شد، محققین و مجریان سازمان‌ها مبنای نسبتاً وسیع و در عین حال جامعی در اختیار خواهند داشت تا کلیه ریسک‌های منابع انسانی اعم از ریسک‌هایی که در این تحقیق شناسایی شد و نیز ریسک‌هایی که از نظر آن‌ها تاکنون مورد توجه و بررسی قرار نگرفته یا مختص سازمان خاصی است را شناسایی نموده و در مراحل بعدی فرآیند مدیریت ریسک به تحلیل، ارزیابی و مواجهه با آن‌ها بپردازند. در این مدل برخلاف مدل‌های شناسایی شده در ادبیات تحقیق، ریسک‌ها محدود به فرآیندهای منابع انسانی نبوده و نگرش‌های توأم با ریسک را نیز شامل می‌شوند. به علاوه، این مدل محدودیتی برای شمول انواع مختلف ریسک‌هایی که ممکن است در تحقیقات بعدی شناسایی شوند ایجاد نمی‌نماید.

نکته مهم دیگری که از نتایج تحقیق قابل استنباط است این است که تعدادی از ریسک‌های شناسایی شده در گام نخست تحقیق در صورت مدیریت مناسب نه تنها سازمان را از پیامدهای منفی محافظت می‌کنند، بلکه می‌توان پیامدهای مثبتی هم برای آن‌ها در نظر گرفت. به عبارت دیگر، نباید آن‌ها را لزوماً تهدید محسوب کرد و از آن‌ها اجتناب نمود. مدیریت بهینه این ریسک‌ها می‌تواند برای سازمان فرصت (و نه تهدید) محسوب شود. نمونه‌ای از این ریسک‌ها که به غیر از پیامد منفی، در صورت مدیریت مناسب پیامد مثبت نیز برای آن‌ها متصور است در شکل ۵ نشان داده شده‌اند.

پیامد منفی احتمالی					مفهوم	پیامد مثبت احتمالی				
ارائه دیدگاه‌های جدید و جاری شدن خون تازه در سازمان					وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد	عدم آشنایی کافی با فعالیت‌ها یا فرهنگ سازمان				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
هم افزایی و بهره‌مندی از مزایای تنوع					تنوع ارزش‌های شغلی	حضور ارزش‌های متعارض کنار یکدیگر				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
کاهش مضرات بهره‌گیری از کارکنان نامناسب یا ناراضی					روند قابل پیش‌بینی از ترک خدمت کارکنان	از دست دادن سرمایه‌های سازمان (انسانی، مالی، زمان)				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
بروز الگوهای متفاوتی از رفتارهای مثبت به منظور مدیریت تصویرسازی					تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	بروز رفتارهای ضد شهروندی سازمانی				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
تعارض سازنده					تعارض مدیریتی	تعارض مخرب				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی جوان، تحصیل‌کرده یا زنان					تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده	ناتوانی سازمان در استفاده بهینه از منابع انسانی جوان، تحصیل‌کرده یا زنان				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
آگاهی به موقع از قوانین و استفاده از فرصت‌های پدیدآمده					تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات	عدم آگاهی از قوانین روزآمد و ناتوانی در تطبیق با شرایط جدید				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
بهره‌برداری از اثر دسته‌بندی ^۲ جبران خدمات					نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه‌های	عدم بهره‌مندی از اثر تشویقی ^۱ جبران خدمات				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL
وضوح حوزه مسئولیت‌ها و پاسخگویی					مرزبندی کارکردی	عدم برخورداری از دیدگاه سیستمی				
VH	H	M	L	VL		VH	H	M	L	VL

شکل ۵: پیامدهای مثبت و منفی احتمالی برخی ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده

1-Incentive effect

2-Sorting effect

توضیح آن که جبران خدمات به دو طریق بر انگیزش و رفتار کارکنان تأثیر می‌گذارد. اثر تشویقی میزان تأثیری است که پرداخت بر افراد داشته و منجر به انگیزش کارکنان در هر مقطع از زمان می‌شود. انواع مختلف استراتژی‌های پرداخت نیز منجر به بروز اثرات دسته بندی شده و باعث می‌شوند انواع مختلفی از افراد برای اشتغال در یک سازمان درخواست داده و در سازمان باقی بمانند (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2016).

خلاً مهم دیگری که در تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی وجود دارد این است که محدود تحقیقات موجود در این حوزه، به شناسایی ریسک‌ها محدود شده و به فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی نپرداخته‌اند. لذا به عنوان یکی دیگر از جنبه‌های سهم دانش افزایی تحقیق و در راستای رفع این خلأ در تحقیق حاضر به دو گام بعدی مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی تجزیه و تحلیل و سنجش ریسک‌ها نیز پرداخته شده و با رویکرد کمی و استفاده از روش تصمیم‌گیری چند شاخصه به تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی مبادرت شد. علت اهمیت این دو گام این است که در تمامی حوزه‌های ریسک و از جمله ریسک منابع انسانی، به دلایلی از جمله کمبود منابع، سازمان قادر نخواهد بود که به حذف تمامی ریسک‌ها بپردازد. سازمان‌ها در فرآیند مدیریت ریسک، گزینه‌های دیگری نیز برای مواجهه با ریسک‌ها دارا می‌باشند. به علاوه، منطق ایجاب می‌کند که در بحث مواجهه با ریسک‌ها، نخست به ریسک‌هایی پرداخته شود که احتمال وقوع و پیامدهای بیشتری داشته باشند، توان مواجهه سازمان با آن‌ها بیشتر باشد، در صورت مدیریت صحیح فرصت‌های بهبود بیشتری را برای سازمان به ارمغان آورند و نهایتاً این که تأثیرگذاری آن‌ها در ایجاد یا گسترش سایر ریسک‌ها یا تأثیرپذیری آن‌ها از سایر ریسک‌ها بیشتر باشد. بنابراین سازمان به منظور اتخاذ تصمیم مناسب در مواجهه با هر یک از ریسک‌های منابع انسانی و ترتیب مدیریت آن‌ها، ناگزیر از اولویت‌بندی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌هایی از پیش تعیین شده است. نکته مهم در این اولویت‌بندی در نظر گرفتن اثر متقابل ریسک‌های منابع انسانی به عنوان یکی از شاخص‌های تحلیل بود. به عبارت دیگر، با در نظر گرفتن این نکته که ریسک‌های منابع انسانی سازمان در خلأ وجود ندارند و میان این ریسک‌ها شبکه‌ای از ارتباطات متقابل علی و معلولی وجود دارد، به اولویت‌بندی آن‌ها در شبکه‌ای از روابط متقابل پرداخته شد.

بر اساس نتایج حاصل از گام تحلیل ریسک‌های منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی (به ترتیب ریسک‌های انتخاب و استخدام، ریسک‌های آموزش و توسعه، ریسک‌های پاداش و جبران خدمات، و ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد) دارای بیشترین اهمیت یا به عبارتی بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیر پذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها بودند. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی سازمان (به ترتیب ریسک‌های عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی، ریسک‌های عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی، و ریسک‌های عدم برخورداری از دانش و

مهارت‌های فنی) رتبه‌های بعدی را به لحاظ اهمیت یا بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها داشتند. ریسک سرمایه‌های انسانی (به ترتیب ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان، ریسک‌های رفتاری و ریسک‌های سلامت و ایمنی شغلی) و ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی (به ترتیب دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیر اثربخش و دیدگاه مبتنی بر نقش غیراستراتژیک واحد منابع انسانی) نیز به لحاظ اهمیت یا درجه وابستگی متقابل در میانه ریسک‌ها قرار داشتند. براساس نتایج حاصل از گام سنجش ریسک‌ها، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی نسبت به سایر حوزه‌های اصلی چهارگانه ریسک‌های منابع انسانی بالاترین اولویت را با توجه به شاخص‌های تحلیل داشتند. به علاوه، همان گونه که در گام تحلیل دیدیم، این دسته از ریسک‌ها از بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها برخوردار بودند. در میان این دسته از ریسک‌ها نیز اولویت ریسک‌های پاداش و جبران خدمات از سایر ریسک‌های عملیاتی بیشتر بوده و پس از آن به ترتیب ریسک‌های آموزش و توسعه، ریسک‌های انتخاب و استخدام و ریسک‌های مدیریت و ارزیابی عملکرد از بالاترین اولویت برخوردار بودند. ریسک سرمایه‌های انسانی با توجه به شاخص‌های تحلیل از اولویت بعدی برخوردار بود. در میان این دسته از ریسک‌ها نیز اولویت ریسک‌های رفتاری از سایر ریسک‌ها بیشتر بوده و پس از آن به ترتیب ریسک‌های سلامت و ایمنی شغلی، و ریسک‌های دانش، مهارت و توانایی کارکنان بالاترین اولویت را داشتند. ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی از اولویت سوم برای مواجهه برخوردار بود. در بین این دسته از ریسک‌ها نیز ابتدا ریسک نقش غیراستراتژیک و سپس ریسک عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی بالاترین اولویت را داشتند. نهایتاً ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی از کمترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردار بودند. در میان این دسته از ریسک‌ها نیز اولویت ریسک‌های عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی از سایر ریسک‌ها بیشتر بوده و پس از آن به ترتیب ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی و ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی از بالاترین اولویت برخوردار بودند.

در پایان لازم به ذکر است که معرفی دیدگاه چند مرحله‌ای مدیریت ریسک منابع انسانی شامل شناسایی، تحلیل، سنجش و مواجهه به متخصصین سازمان کمک می‌کند که تصمیم‌گیری در مورد ریسک‌های منابع انسانی را تا زمان وقوع رخداد توأم با ریسک و

حادث شدن پیامدهای آن به تعویق نیندازند. این امر مستلزم آن است که متخصصان منابع انسانی و ریسک از منطقه اطمینان خود خارج شده و با دیدگاهی سیستمی فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی را پیگیری نمایند. مرحله آخر فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی، یعنی مواجهه با ریسکها در قلمرو موضوعی این تحقیق قرار نمی‌گیرد اما ارائه استراتژی‌های مناسب برای مواجهه با هریک از ریسکها با توجه به اولویت آنها به عنوان پیشنهادی برای تحقیقات آتی مطرح می‌گردد.

منابع و مأخذ

- ۱-ابراهیمی، الهام، قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، پذیرش.
- ۲-ابراهیمی، الهام، قلی‌پور، آرین، مقیمی، سیدمحمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲: صفحات ۱-۲۴.
- ۳-ابراهیمی، الهام، قلی‌پور، آرین، مقیمی، سیدمحمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۵). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، پذیرش.
- ۴-قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). مدیریت ریسک منابع انسانی. تهران: نشر کتاب مهربان.
- 5-Allen, D. (1995). Risk management in business. Cambridge: Cambridge University Press.
- 6-AS/NZ 4360:1999. (1999). Risk management. Strathfield: Standards Association of Australia.
- 7-Becker, K., & Smidt, M. (2015). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. Human Resource Management Review, In Press.
- 8-Blacker, K., & McConnell, P. (2015). People risk management: A practical approach to managing the human factors that could harm your business. London: Kogan Page.
- 9-BSI. (2011). Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace. UK: British Standards Institute.
- 10-Cascio, W. "Be a ringmaster of risk," HR magazine, 2012, pp. 38-43.
- 11-Clardy, A. "Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices," Human Resource Development Review, vol. 3, 2004, pp. 124-150.
- 12-Ernst & Young. (2008). 2008 Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. London: EY.
- 13-Ernst & Young. (2013). Navigating today's complex business risks-Europe, Middle East, India and Africa fraud survey 2013. London: EY.

- 14-Fheili, M. "Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices," *Journal of Operational Risk*, vol. 1, no. 3, 2006, pp. 71–85.
- 15-IOD. (2009). King report on corporate governance for South-Africa. Johannesburg: Institute of Directors in Southern Africa.
- 16-ISO 31000, "Risk management principles and guidelines," International Standard Organization, Geneva, 2009.
- 17-ISO 31010. (2009). Risk management — Risk assessment techniques. Geneva: International Standard Organization.
- 18-Jørgensen, K., & Duijm, N. (2011). Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs. *International Journal of Workplace Health Management*, 4(2), 179-193.
- 19-Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Lönnqvist, A. and Sillanpää, V. "Risk management of intangible assets – risks and risk management practices in companies," VTT Working, finland, 2008.
- 20-Langenhans, M., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks: Is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work*, 4, 87-94.
- 21-Li Y. and Zhang, X. "Research on the innovative talent management based on risk management theory," *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, vol. 6, no. 4, 2014, pp. 413-419.
- 22-Mäenpää I. and Voutilainen, R. "Insurances for human capital risk management in SMEs," *knowledge management systems*, vol. 42, no. 1, 2012, pp. 52-66.
- 23-Merna, T. and Al-Thani, F. *Corporate risk management: An organisational perspective*, England: John Wiley & Sons , 2005.
- 24-Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- 25-Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. New York: Mc Graw Hill.
- 26-Mohammed, M. (2007). *Managing risk: A case study of a non-government organization that provides long term cares and support services for people with mental, intellectual and physical disabilities*. New Zealand: Doctoral Dissertation, Massey University.
- 27-Mousavi, A., Nordin, M., Othman Z. and Sulaiman, R. "A Method for human resource risk management in mobile workforce brokering systems," *American Journal of Applied Sciences*, vol. 8, no. 12, 2011, pp. 1287-1294.

- 28-Pandey, B. "Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses," Doctoral Dissertation, Massey University, 2013.
- 29-Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. *Strategic Change*, 17, 21–33.
- 30-Rotărescu, E. "The management of risk in the training of the human resources," Sibiu: Doctoral Dissertation, University of Sibiu, 2011.
- 31-Stam, C. "Intellectual liabilities: lessons from The decline and fall of the Roman Empire," *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol. 39, no. 1, 2009, pp. 92-104.
- 32-Stevens, J. *Managing risk: The HR contribution*, London: Routledge, 2006.
- 33-Towers Watson. (2010). *Creating a sustainable rewards and talent management model*. New York: Towers Watson.
- 34-Wang, X., Wang, H. Wang, H., Zhang, L. and Cao, X. "Constructing a decision support system for management of employee turnover risk," *Inf Technol Manag*, vol. 12, 2011, pp. 187–196.
- 35-Young, M., & Hexter, E. (2011). *Managing human capital risk*. New York: The Conference Board.
- 36-Verreault, D., & Hyland, M. (2005). Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 524-543.
- 37-Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a merger. *Employee Relations*, 25(1), 14-30.
- 38-Siponen, M., Mahmood, M., & Pahlila, A. (2007). Are employees putting your company at risk by not following information security policies? *Communications of the acm*, 52(12), 145-147.
- 39-Lloyd's. (2011). *Lloyd's risk index report* . London: Economist Intelligence Unit.