



## Identifying and Categorizing Human Resource Risks Based on the Strategic Orientation of the Organization and Groups of Employees in the Top Manufacturing Companies in Iran

Ali Andayesh\* 

Ph.D. of Human Resource Management,  
Kharazmi University, Tehran, Iran

Bijan Abdollahi 

Associate Professor of Educational Management,  
Kharazmi University, Tehran, Iran

Saeed Jafarinia 

Assistant Professor of Human Resource  
Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

Akbar Hassanpoor 

Assistant Professor of Human Resource  
Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

### Abstract

The purpose of this study is to identify the risks of human resource in the top manufacturing companies in Iran. For this purpose, through a systematic review of information resources and previous studies and by refining 300 risks, a list of 35 correct risks of human resource was extracted and introduced. Then, using the opinions of experts, these risks were validated and assigned to different groups of employees, and 15 new risks were added. Thus, in order to answer the main research question, 50 human resource risks of the top manufacturing companies in Iran were identified and introduced. Forty-five human resource managers and specialists working in the top 21 manufacturing companies in Iran were the experts of this research, who were selected in a targeted manner and snowball. The top companies were selected based on the results of the IMI100 ranking in a targeted and quota manner. Findings show that all risks have been validated and 70% of the risks have been approved by more than 80% of experts. Also, deputies, managers, key employees and talents took the highest risk among different groups of employees, respectively. But on average, the number of risks associated with other groups of employees did not differ much.

**Keywords:** Employee Risk, Risk Portfolio, Human Resource Risk Management, Risk Oriented Planning.

\* Corresponding Author: Aliandayesh@gmail.com

How to Cite: Andayesh, Ali,(2021), Identifying and Categorizing Human Resource Risks Based on the Strategic Orientation of the Organization and Groups of Employees in the Top Manufacturing Companies in Iran, *Management Studies in Development and Evolution*, Vol.30, No.101, 93-123.



## شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی بر اساس جهت گیری راهبردی سازمان و گروه های کارکنان در شرکتهای برتر تولیدی ایران

علی اندایش\* دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

بیژن عبدالهی دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

سعید جعفری نیا استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

اکبر حسن پور استادیار مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش، شناسایی سبدهای ریسکهای کارکنان در شرکتهای برتر تولیدی ایران می باشد. بدین منظور با مرور سیستماتیک منابع اطلاعاتی و پژوهش های قبلی، از پالایش ۳۰۰ ریسک جمع آوری شده، فهرستی شامل ۳۵ ریسک صحیح استخراج و معرفی گردید. در ادامه با بهره گیری از نظرات خبرگان، این ریسکها صحت گذاری و به گروه های مختلف کارکنان تخصیص داده شد و ۱۵ ریسک جدید نیز اضافه گردید. بدین ترتیب در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، ۵۰ ریسک منابع انسانی در شرکتهای برتر تولیدی ایران شناسایی و معرفی گردید. خبرگان شامل ۴۵ نفر از مدیران و متخصصین منابع انسانی شاغل در ۲۱ شرکت برتر تولیدی در ایران بودند که بصورت هدفمند و گلوله برفی انتخاب گردیدند. شرکتهای برتر نیز بر اساس نتایج رتبه بندی سازمان مدیریت صنعتی (IMI ۱۰۰) بصورت هدفمند و سهمیه ای انتخاب شدند. یافته ها نشان می دهد تمامی ریسکها صحت گذاری شده و ۷۰٪ ریسکها نظر موافق بیش از ۸۰٪ خبرگان را به همراه داشته اند. همچنین گروه معاونین، مدیران، کارکنان کلیدی و استعدادها به ترتیب بیشترین ریسک را به خود اختصاص دادند اما بطور میانگین تعداد ریسکهای مرتبط با سایر گروه های کارکنان (ستاد/صف و باتجربه/کم تجربه) اختلاف چندانی با هم نداشتند.

**واژگان کلیدی:** ریسک کارکنان، سبدهای ریسک، مدیریت ریسک منابع انسانی، برنامه ریزی ریسک محور.

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه خوارزمی است.

\* نویسنده مسئول: aliandayesh@gmail.com

## مقدمه

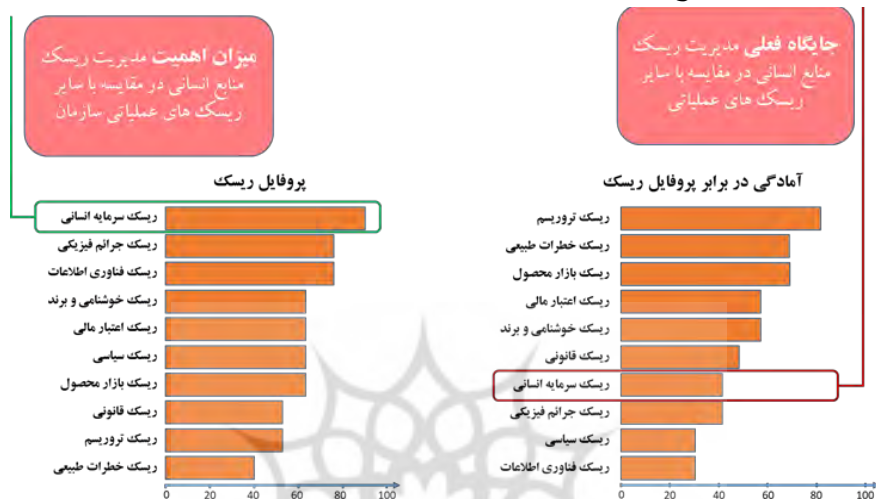
مفهوم ریسک از گستردگی زیادی برخوردار است و در حوزه‌های مالی، بیمه، محیط‌زیست، پروژه، سیاست، فن‌آوری اطلاعات و حوزه‌های دیگر مطرح بوده و اخیراً در حوزه منابع انسانی متداول شده است. مدیریت منابع انسانی باید به دو دلیل زیر ریسک‌های متحمل شده از سوی کارکنان را بیشتر مورد توجه قرار دهد. اولاً کارکنان دارای نقش کلیدی و تضمین‌کننده موفقیت سازمان می‌باشند که می‌توانند بر تصمیمات مالی، تولید، بازرگانی و غیره تأثیرگذار باشند و ثانیاً هرگونه اختلال در وظیفه افراد، می‌تواند عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (موسوی و همکاران، ۲۰۱۱). لحاظ شدن موضوع کارکنان در مدیریت ریسک، منعکس‌کننده این واقعیت است که کارکنان در دستیابی به اهداف، نقشی کلیدی دارند و می‌توانند در دستیابی به اهداف سازمان، مشکلاتی را به وجود آورند. بنابراین اگر مدیران منابع انسانی بخواهند نقش شریک استراتژیک را در سازمان ایفا نمایند لازم است با شناسایی و مدیریت ریسک‌های کارکنان، سازمان را در جهت کسب اهدافش یاری نمایند. سازمانی که در مدیریت این منبع استراتژیک موفق عمل نکند، تهدیدات بسیاری (به عنوان مثال خطر از دست دادن متخصصین و انتقال دانش فنی) را بایستی برای خود به جان بخرد (Brunold & Durst, ۲۰۱۶). مدیریت مؤثر منابع انسانی بر پایه ریسک، سنگ بنای موفقیت شرکت‌های بزرگ است (Flouris & Yilamaz, ۲۰۱۰) و این درحالی است که در اغلب سازمانها، مدیریت منابع انسانی به اندازه کافی به ریسک‌های مرتبط با کارکنان توجه نداشته و به طور سنتی، بیشتر به علل و روشهای مقابله با ریسک‌های مالی، تکنولوژیکی، سیاسی، ایمنی و بهداشتی و مواردی از این دست، پرداخته شده است.

## بیان مسئله و ضرورت پژوهش

هرجا هدفی باشد، ریسکهایی نیز (انواع مختلف) برای دستیابی به آن وجود دارد. امروزه با اثبات نقش سرمایه‌های انسانی در موفقیت سازمانها، دیگر نمی‌توان ریسک‌های کارکنان را نادیده گرفت لذا شناسایی و مدیریت ریسک‌های کارکنان، بعنوان رویکردی جدید باید مورد توجه قرار گیرد. مطابق شکل ۱ و براساس پیمایش مؤسسه سرمایه‌های انسانی، در حالی ریسک‌های مربوط به منابع انسانی مهم‌ترین تهدید برای اهداف کسب و کار به شمار می

روند که سازمانها از آمادگی اندکی برای روبه‌رو شدن با این ریسکها برخوردارند (Meyer et al, ۲۰۱۱).

شکل ۱. انواع ریسک های شناسایی شده توسط انجمن سرمایه های انسانی

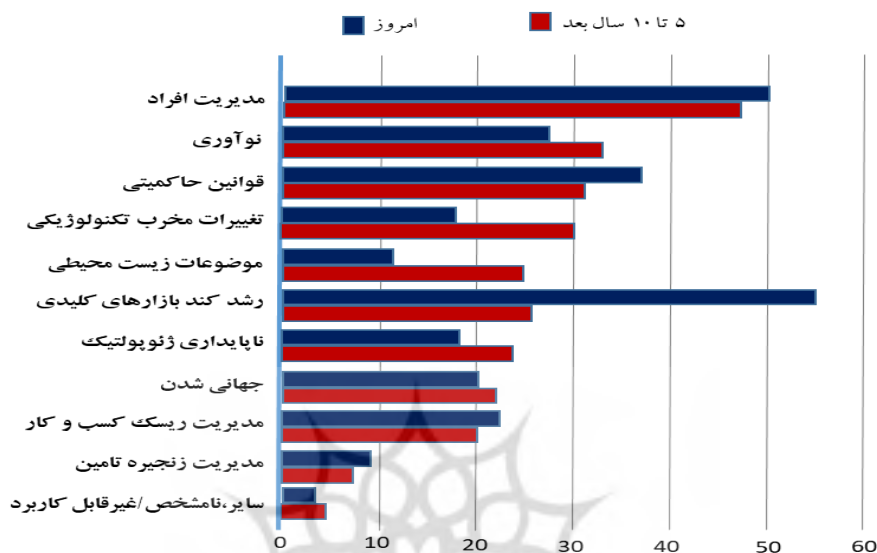


ماخذ: HCI Africa, 2010

این نتایج با یافته‌های تحقیقات دیگر نیز سازگاری دارد بطوریکه تحقیقات واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که مدیریت ضعیف کارکنان مهمترین تهدید برای موفقیت بلندمدت سازمانهای جهانی است. همچنین ریسک سرمایه انسانی از لحاظ اهمیت، در مقایسه با سایر ریسک‌های سازمانی بیشترین اهمیت را دارد ولی از این لحاظ که چقدر سازمان برای هرکدام از این ریسکها آمادگی دارد، ریسک سرمایه انسانی وضعیت مطلوبی ندارد و در رده‌های آخر قرار می‌گیرد. شکل ۲، نتیجه این تحقیقات را نشان می‌دهد.

1 Economist Intelligence Unit

شکل ۲. چالشهای اصلی که سازمانها را تحت تاثیر قرار می دهد  
چالشهای پیش روی سازمانها  
(برحسب درصد)



ماخذ: EIU, 2013

در کنار منافع بیشماری که کارکنان برای سازمان ایجاد می کنند، عدم اطمینان مرتبط با کارکنان می تواند دستیابی به اهداف سازمانها را با مشکل مواجه کند. لذا سازمانها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسکهای کارکنان خود، این موضوع را به خوبی مدیریت نمایند. هم اکنون در تعداد قابل توجهی از شرکتها، سازماندهی مناسبی برای مدیریت ریسک اندیشیده شده و حتی دفاتر تسهیل گری و مدیریت ریسک نیز در بسیاری از سازمانهای برتر تشکیل شده است. هرچه قدر سازمانها بزرگتر باشند، اهمیت توجه به کارکنان و ریسکهای آنان، چندین برابر می شود. این در حالی است که اغلب واحدهای منابع انسانی شرکتهای برتر در ایران، به اندازه کافی به ریسکهای کارکنان توجه ندارند و به طور سنتی متخصصان این سازمانها، بیشتر به علل و روشهای مقابله با ریسک هایی مانند مالی و اقتصادی، سیاسی و اجتماعی، بیماری، حوادث و بلایای طبیعی پرداخته اند. از این رو، عدم شناخت و توجه مدیران منابع انسانی در شناسایی ریسکهای کارکنانشان، مسئله اصلی این پژوهش است و هدف اصلی پژوهش، شناسایی و معرفی سبدهای ریسکهای کارکنان در شرکتهای برتر

تولیدی در ایران می باشد. نکته قابل توجه این که برخی ریسک های منابع انسانی، مستقل از ماهیت سازمان و گروه های کارکنان بوده و در همه شرکتها بصورت عمومی وجود خواهند داشت (مانند نبود مهارت در پرسنل برای انجام کار تعریف شده). اما وجود برخی ریسک های منابع انسانی، وابسته به گروه های کارکنان و اهداف راهبردی شرکتها هستند. عبارت دیگر ماهیت و اهداف راهبردی شرکت در تعیین ریسکها نقش دارد. مثلاً راهبرد «ورود به بازارهای بین المللی»، ریسکهای منابع انسانی متفاوتی از راهبرد «حفظ بازار موجود» دارد. همچنین ریسک های گروه مدیران از ریسک های گروه کارشناسان و یا ریسکهای پرسنل صف، از ریسکهای پرسنل ستاد، می تواند متفاوت باشد.

نتایج این تحقیق می تواند به مدیران منابع انسانی کمک کند تا ریسک های کارکنان شان را بهتر شناسایی نموده و بر آن مبنای برنامه ریزی و مدیریت منابع انسانی را به گونه ای اثربخش تر انجام دهند تا:

- در برابر به وقوع پیوستن ریسک های کارکنان، غافلگیر نشوند.
  - تأثیرات منفی و مثبت اتفاقات مربوط به کارکنان را مدیریت کنند.
  - قابلیت اتخاذ تصمیم آگاهانه با توجه به اثرات ریسک ها را افزایش دهند.
  - پیامدها و نتایج مدیریت منابع انسانی را به شکل ملموس تری به مدیران عالی منتقل کنند.
  - توانایی سازمان در هدایت منابع بر روی ریسک های مهمتر منابع انسانی را افزایش دهند.
- بنابراین، سؤال اصلی پژوهش این است که مجموعه ریسک های منابع انسانی در شرکت های برتر تولیدی در ایران چه می باشند؟ و سئوالات فرعی تحقیق به شرح زیر می باشند:
- مجموع ریسک های شناسایی شده چگونه است؟ چه تعداد از آنها از مطالعات پیشین بوده و چه تعداد از آنها بر اساس نظرات دریافتی از خبرگان می باشد؟
  - کدام یک از ریسک های شناسایی شده در شرکت های برتر تولیدی ایران کاربرد ندارد؟ و کدام ریسک ها دارای بیشترین کاربرد (فراوانی تائید) می باشند؟
  - دسته بندی و ارتباط ریسک های کارکنان با گونه های مختلف راهبردهای سازمان چگونه است؟
  - دسته بندی و ارتباط ریسک های کارکنان با گروه های مختلف کارکنان چگونه است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان بین‌المللی استاندارد بعنوان یک مرجع جهانی، در استاندارد بین‌المللی مدیریت ریسک (ایزو ۳۱۰۰۰ ویرایش سال ۲۰۱۸)، ریسک را "تأثیر عدم اطمینان در دستیابی به اهداف" تعریف نموده است. این تأثیر بر هر گونه انحراف (مثبت، منفی یا هر دو) از نتایج مورد انتظار، که می‌تواند منجر به فرصت و تهدید شود متمرکز است. در عین حال مدیریت ریسک را می‌توان "فعالیت‌های یکپارچه برای هدایت و کنترل سازمان با ملاحظات ریسک" تعریف نمود.

ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی<sup>۱</sup> بعنوان یکی از اجزای اصلی مدیریت ریسک منابع انسانی است. ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های حرفه منابع انسانی و ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی بعنوان سایر اجزای مدیریت ریسک منابع انسانی مطرح هستند (Stevens, ۲۰۰۶). می‌یر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز در همین چارچوب، ریسک منابع انسانی را هر گونه عامل انسانی یا فرهنگی می‌داند که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار سازمان شده و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد. دیدگاه‌های مختلفی در مورد ریسک منابع انسانی وجود دارد. برخی پژوهشگران معتقدند که ریسک منابع انسانی شامل ریسک ذاتی کارکنان، ریسک انسانی و ریسک افراد می‌باشد. برخی دیگر از پژوهشگران نیز معتقدند که ریسک منابع انسانی شامل ریسک مدیریت منابع انسانی و ریسک منابع انسانی 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. پریچارد<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) ریسک‌های منابع انسانی را در چهار دسته زیر معرفی نموده است:

- ریسک فنی منابع انسانی: احتمال اینکه سازمان به واسطه فناوری‌های متداول در حوزه منابع انسانی با خطراتی مواجه شود. مثل عدم تسلط پرسنل بیمه به فناوری‌های نوین در این حوزه.
- ریسک برنامه‌ای منابع انسانی: احتمال اینکه فعالیت‌های سازمانی بواسطه عوامل خارج از کنترل مدیریت در حوزه منابع انسانی صدمه ببیند. نظیر اعتصاب، بیماری کارکنان، فقدان مهارت‌های پرسنلی، در دسترس نبودن منابع انسانی کیفی، تنش‌های سیاسی بین کارکنان و عدم ایمنی.
- ریسک حمایتی منابع انسانی: احتمال اینکه سازمان به واسطه کم توجهی به فعالیت‌های پشتیبانی منابع انسانی با مشکل جدی مواجه شود مانند عدم آموزش و عدم اعتماد به پرسنل.

1 Human capital or people risks

2 Marius Meyer

3 Pritchard

- ریسک‌هزینه‌ای منابع انسانی: کم‌توجهی در برآورد هزینه‌های پرسنلی نظیر بیمه و آموزش. بر طبق نظر کین<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، نیز شش گروه زیر از ریسک‌های منابع انسانی قابل طرح است.
  - ریسک منابع انسانی مفهومی: که بر مبنای پیش‌داوری مدیران در مورد بهره‌وری منابع انسانی و تداوم آن در سازمان شکل می‌گیرد که آیا منابع انسانی مورد نظر می‌تواند میزان سود دهی و بهره‌وری پیش‌بینی شده را بدست آورد و آیا این سوددهی تداوم خواهد داشت؟
  - ریسک اجرایی: اشاره به مشکلات سازمانی و عملیاتی دارد که ممکن است مانع تبدیل شدن کارکنان به سرمایه انسانی واقعی برای سازمان شوند. مانند جو سازمانی، کیفیت پایین زندگی کاری، خط‌مشی‌های نامناسب منابع انسانی، سبک امرانه مدیریتی و غیره.
  - ریسک سازمانی: احتمال اینکه کارکنان برای هنجارها، مدیریت یا فرهنگ سازمانی، تهدید محسوب شده و یا احتمال اینکه کارکنان جذب شده برای فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و مانند اینها خطر آفرین باشند. مثلاً، جذب افرادی با فرهنگ فردگرایی برای سازمانی که به دنبال طراحی و استقرار ساختار تیمی است. یا جذب افرادی که نوع باورها و ارزش‌های آنها در تضاد با ارزش‌های مدنظر مدیر ارشد سازمان قرار می‌گیرد.
  - ریسک تکنولوژی: زمانی اتفاق می‌افتد که تکنولوژی‌های جدید در حوزه منابع انسانی نظیر منابع انسانی الکترونیکی از نظر مدیران و نیازهای سازمان به مرحله ثبوت نرسیده باشد.
  - ریسک اقتصادی: این احتمال که پیامدهای مدیریت منابع انسانی چیزی غیر از آنچه که پیش‌بینی شده از آب در آید. نظیر هزینه‌هایی که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود، هزینه‌های بهداشت و ایمنی کار و غیره.
  - ریسک مقرراتی: احتمال اینکه منابع انسانی به واسطه قوانین و مقررات بازدارنده، کارکرد مناسبی را از خود نشان ندهند. مانند مقررات ورود و خروج، مقررات مربوط به جذب، ارتقا، گزینش، تخلفات اداری و غیره.
- تحلیل مبانی نظری نشان می‌دهد ریسک کارکنان، دارای ویژگی‌هایی به شرح زیر است:
۱. هرگونه عامل انسانی که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط سازمان شده و دستیابی به اهداف آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد (منشأ بروز ریسک، کارکنان هستند).
  ۲. عدم قطعیتی مربوط به کارکنان که احتمالی کمتر از صد درصد داشته و اگر اتفاق بیافتد می‌تواند روی یک یا تعدادی از اهداف سازمان تاثیر بگذارد.



۳. ریسک‌های کارکنان می‌تواند بر اساس استراتژی‌های سازمان متفاوت باشد. مثلاً اگر شرکتی استراتژی تنوع محصول را در پیش گیرد با طیفی از ریسکها مواجه می‌شود که اگر استراتژی تک محصولی را در پیش می‌گرفت، می‌توانست با طیف متفاوتی از ریسک‌ها، مواجه شود.

۴. ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند از هر نوعی باشند (فنی، برنامه‌ای، هزینه‌ای و غیره) به شرط اینکه تاثیر عدم قطعیت آنها بر اهداف وجود داشته باشد.

با توجه به اهمیت و تاکیدى که در سالهای اخیر بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی شده، مطالعات و تحقیقاتی برای بررسی و شناسایی ریسک‌های منابع انسانی صورت گرفته است.

مریداسعدی (۱۳۹۰)، در مقاله‌ای با عنوان "نقش مدیریت ریسک در بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی"، برخی از ریسک‌های منابع انسانی را بیان نموده است که بعنوان نمونه می‌توان به کمبود پرسنل به میزان لازم در زمان موردنیاز، امتناع از پذیرش مسئولیت‌های جدید و عدم مهارت لازم در حل مشکلات غیرمنتظره اشاره نمود. نورعلی زاده (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای با عنوان "نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک"، نسبت به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و ویژه‌سازی آنها برای شرکت بیمه ملت، اقدام نموده است. ریسک‌های کلیدی منابع انسانی شناسایی شده در این تحقیق عبارتند از: عدم رعایت قوانین و مقررات، خالی بودن پستهای حساس، فقدان مهارت لازم در کارکنان، عملکرد ضعیف کارکنان، نرخ بالای خروج کارکنان و تخلف کارکنان. شکفته و سرحدی (۱۳۹۴) نیز در مطالعه‌ای با موضوع "مدیریت ریسک پروژه با رویکرد منابع انسانی"، ریسک‌های منابع انسانی را در سه دسته ریسک‌های فرایندهای منابع انسانی، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی و ریسک‌های کارکنان بعنوان سرمایه‌های انسانی، شناسایی نموده‌اند. ابراهیمی و قلی پور (۱۳۹۵)، در پژوهشی با استفاده از روش تحلیل مضمون و از طریق مصاحبه در صنعت برق، ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی نموده و آنها را با چارچوبی مبتنی بر دو نقطه مرجع استراتژیک (ماهیت ریسک و کانون توجه ریسک) دسته بندی نمودند. محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، نیز در پژوهشی با عنوان "اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری"، ریسک‌های شرکت مخابرات استان لرستان را اولویت بندی نموده و مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی را در سه سطح طراحی نمودند. ساعدی، موسوی و شریعت نژاد (۱۳۹۷)، نیز در پژوهشی با عنوان "طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمانهای دولتی با استفاده از نظریه داده بنیاد"، نشان دادند که ریسک از دست دادن کارکنان کلیدی، کاهش انگیزه کارکنان، تنزل شایستگی ها و قابلیت های منابع انسانی، ریسک ترک خدمت

کارکنان، ریسک‌های روانشناختی، ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک رفتارهای غیراخلاقی، ریسک‌های گزینش و کارمندیابی، ریسک‌های ناشی از دیدگاه‌ها و نگرش‌های منابع انسانی، بعنوان عوامل علی مدیریت ریسک منابع انسانی شناخته می‌شوند. بررسی این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که از ابتدای قرن بیستم، مطالعات و تحقیقات خارجی درخصوص ریسک منابع انسانی صورت گرفته که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود. برایشون<sup>۱</sup>(۲۰۰۳)، با مطالعه موردی، ریسک‌های منابع انسانی را در بین مدیران و کارکنان یک بانک ادغام شده در نیوزلند، بررسی و معرفی نمود. کوپی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، هفت شرکت فنلاندی در حوزه مشاوره، صنایع شیمیایی، بانکداری و بیمه را مورد مطالعه قرار دادند. بر اساس این مطالعه ریسک‌های خارجی (شامل موارد اضطرابی، ریسک‌های بازار) و ریسک‌های داخلی (شامل ریسک سرمایه‌های انسانی، ساختاری، رابطه‌ای) شناسایی شدند و مشخص گردید ریسک‌های سرمایه‌های انسانی، در بین سه نوع ریسک شناسایی شده، مهمترین بوده که برخی از آنها عبارت بودند از: چرخش شغلی ناخواسته، از دست دادن کارکنان کلیدی، شکست در جذب مناسب، رقابت داخلی و آموزش ناکافی. موسسه استاندارد انگلستان<sup>۳</sup>(۲۰۱۱)، نیز با روش مطالعه کتابخانه‌ای، اصول راهنمایی برای مدیریت ریسک‌های روانشناختی محیط کار مانند استرس، تنش، زورگویی و آزار، معرفی نمود. مانپا و وتیانن<sup>۴</sup>(۲۰۱۲)، در پژوهشی با هدف تعیین کاربرد بیمه در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی و مطالعه موردی یک شرکت فنلاندی فعال در صنعت بیمه، ریسک‌های منابع انسانی را در دو دسته قابل بیمه شدن و غیر قابل بیمه شدن معرفی نمودند. ریسک‌های قابل بیمه شدن منابع انسانی عبارت بودند از: جابجایی کارکنان، ریسک از دست دادن شایستگی‌های کار، محدودیت شایستگی‌ها، مدیریت ارشد فاقد تجربه، قانونشکنی کارکنان و نگرش در زمینه بکارگماری مهاجرین. اما ریسک‌های غیر قابل بیمه شدن عبارت بودند از: آموزش ناکافی منابع انسانی، وجود تبعیض میان کارکنان، مشکلات مربوط به هدایت شایستگی‌ها، کارمندیابی ناموفق و رقابت داخلی. ارنست و یانگ<sup>۳</sup>(۲۰۱۳)، نیز با هدف بررسی تأثیر ریسک‌های کسب و کار بر اصول اخلاقی مدیران ارشد در یک طرح پیمایشی، سه هزار عضو هیئت مدیره و مدیران ارشد را در ۳۶

1 Bryson

2 KUPI et al

3 BSI, British Standards Institute, UK

4 Mäenpää & Voutilainen

کشور مورد مطالعه قرار دادند و ریسکهای اخلاقی شامل ریسک کلاهبرداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی را شناسایی نمودند.

می‌یر، رودت و روینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، با هدف ارائه چارچوب مفهومی برای مدیریت ریسک منابع انسانی، از طریق برگزاری گروه‌های کانون بین مدیران منابع انسانی شرکتهای آفریقای جنوبی، نگهداشت کارکنان، کمبود مهارتها، مدیریت ضعیف، فقدان برآورده کردن قوانین و مقررات، اعتصابها یا مشاجرات، انتصاب فامیلی، مشکلات جبران خدمات، اصول اخلاقی ضعیف، کارشکنی و خرابکاری، غیبت زیاد، مدیریت اطلاعات ضعیف، فقدان برنامه‌های جانشین‌پروری و ضعف در کارمندیابی را از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی برشمرده‌اند. همچنین آنها در مطالعه‌ای با موضوع حاکمیت ریسک افراد برای بهبود عملکرد (۲۰۱۱)، به بررسی ارتباط میان مدیریت ریسک منابع انسانی با بهبود عملکرد سازمانی پرداختند و چارچوب شناسایی و ارزیابی ریسک و استراتژی‌های مدیریت ریسک برای توسعه عملکرد را مورد موشکافی قرار دادند. آنان در بخشی از این تحقیق، نسبت به شناسایی و گردآوری ریسک‌های زیر و تاثیر آنها بر عملکرد سازمان، اقدام نمودند.

- \* دزدی، تقلب و رفتارهای غیراخلاقی (منجر به آسیب رساندن به شهرت و برند شرکت می‌شود)
- \* ریزش زیاد نیروی انسانی (سالانه میلیونها دلار به شرکتهای ضرر می‌زند)
- \* غیبت بالا، سوانح، حوادث و سایر مشکلات سلامتی (منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود)
- \* عدم مشارکت کارکنان (تخمین سالانه ۳۰۰ میلیارد دلار ضرر به شرکتهای آمریکایی)
- \* انتخاب نادرست کارکنان (۸۰٪ مدیران معتقدند، متقاضیان می‌توانند در آزمونها آنها را فریب دهند)
- \* ریسک‌های روانشناسی مثل استرس (تخمین زده شده است که زیان این قبیل ریسکها در کشورها و سازمانهای عضو اتحادیه اروپا، حتی بالغ بر ۳ تا ۴ درصد کل تولید ناخالص داخلی این اتحادیه است)
- \* فقدان مهارت‌های کافی (باعث کاهش شدید بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها می‌شود)
- \* ضعف در مدیریت استعداد (باعث کاهش بهره‌وری و افزایش نارضایتی نیروی انسانی می‌شود)
- \* ریسک امنیت اطلاعات (از دست دادن اطلاعات نیروی انسانی بخاطر ضعف در سیستمهای امنیتی)
- \* ریسک عدم مدیریت تنوع کارکنان (باعث کاهش بهره‌وری می‌شود)
- \* عدم تطبیق با قوانین (، باعث از دست رفتن شهرت و اعتبار می‌شود)

---

1 Meyer, M. , Roodt, G. , and Robbins, M.

یان ژه، یان می و یونینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، پرتکرارترین ریسک‌های منابع انسانی در شرکتهای کوچک و متوسط را مورد مطالعه قرار دادند. این ریسک‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:

- \* ریسک سیستم جبران خدمات (تحلیل منطقی نیازهای کارکنان، ایجاد یک سیستم حقوق رقابتی در سطح محلی و صنعت، طراحی یک طرح مزایای منعطف، تمرکز بر پاداشهای غیرمالی)
- \* ریسک استخدام (تحلیل دقیق قبل از استخدام کارکنان، انتخاب یک کانال توزیع اطلاعات، انتخاب یک ابزار ارزیابی منطقی، همکاری نزدیک منابع انسانی با واحدی که متقاضی نیروی انسانی بوده)
- \* ریسک نگهداشت (تناسب منطقی میان مکانیزمهای شغلی و نیروی انسانی، سیستم‌های انتخاب عادلانه پست سازمانی برای پرسنل، ارزیابی دوره‌ای رضایت شغلی، ایجاد یک برنامه توسعه شغلی)
- \* ریسک عملکرد (عملکرد شفاف، سیستم سنجش عملکرد عادلانه، ایجاد سیستم مرادده و بازخور)
- \* ریسک برنامه‌ریزی (برنامه ریزی جامع، ایجاد تناسب میان فرایند استراتژی و برنامه‌ریزی کارکنان)
- \* ریسک آموزش (بررسی نیازهای آموزشی، پیاده‌سازی آنها، ایجاد یک کانال بازخور آموزش)

کوتر<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، درس نامه‌ای با موضوع مدیریت منابع انسانی استراتژیک و شریک کسب و کار، از منابع مختلف تنظیم نموده که در بخشی از آن نسبت به شناسایی ریسکهای منابع انسانی و راهکارهای مقابله با آنها اقدام کرده است (جدول ۱).

جدول ۱. ریسک‌های منابع انسانی و راه حل‌های مقابله با آنها، کوتر (۲۰۱۶)

ریسک نیروی انسانی	سطح کنترل	شفافیت	راه حل مقابله
کم سواد در نواحی جدید	متوسط	خیر	ارزیابی میزان سواد قبل از استخدام، دوره‌های سوادآموزی داخلی، برنامه‌های اثربخش منابع انسانی
احتمال مشکلات ایمنی در محیط	متوسط	بله	رویه‌های بازرسی ایمنی داخلی، رویه‌های تست تجهیزات، دوره‌های ایمنی درون سازمانی
فقدان قابلیت سیستم‌های آموزشی برای پشتیبانی از توسعه خدمات جدید	کم	خیر	گزارشات منبع‌یابی استعدادها، چارچوبهای یادگیری و توسعه، کارآموزی از دانشگاه‌های برتر
غیبت بالا	بالا	خیر	بازسازی خط مشی سازمانی، تحلیل مزایا و جبران خدمات، نظرسنجی مشارکت کارکنان

1 Luo Yuanzhe, Xu Yanmei, Jin Yuning

2 Charles Cotter

بررسی مطالعات قبلی نشان می‌دهد علیرغم اینکه تلاش‌ها و تحقیقاتی برای شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی صورت گرفته است اما بدلیل عدم توجه دقیق به تعریف ریسک، زمینه‌های قابل توسعه، اصلاح و بهبودی وجود دارد که تلاش گردیده در این پژوهش مدنظر قرار گیرند. ریسک، جنبه احتمالی دارد و مرتبط با اهداف سازمان است. با این حال مشاهده گردید که در اغلب مطالعات قبلی، نقاط ضعف فرایندهای منابع انسانی و وضعیت‌های بالفعل، بدون توجه به اهداف شرکت، بعنوان ریسک منابع انسانی معرفی شده‌اند. بعنوان مثال عدم مستندسازی و یا نبود نظام ارزیابی عملکرد، ریسک منابع انسانی معرفی شده است در صورتیکه این موضوع به ضعف فرایندی در نظام مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد که با توجه به قطعیت آن، ریسک محسوب نمی‌شود. بنابراین بسیاری از ریسک‌های شناسایی شده در مطالعات قبلی، به خطرات و آسیب‌های فرایندها و نظام مدیریت منابع انسانی پرداخته‌اند و به پیامدها و اثرات آنها بر اهداف سازمان توجه نکرده‌اند. عبارت دیگر برخی از ریسک‌هایی که در آن مطالعات مطرح شده‌اند، مستقل از نوع سازمان، محیط پیرامون و اهداف بوده و این موضوع با تعریف ریسک مغایرت دارد. لذا یکی از ویژگیهای متمایزکننده این پژوهش با سایر پژوهش‌های حوزه ریسک منابع انسانی، توجه به تعریف دقیق ریسک و پالایش ریسک‌ها بر این اساس بوده است.

با بررسی مطالعات صورت گرفته درباره ریسک‌های منابع انسانی، نقاط قوت و ضعف این مطالعات در جدول ۲، مشخص گردیده است.

جدول ۲. نقاط قوت و ضعف پیشینه مطالعات مرتبط با ریسک منابع انسانی

مطالعات	نقاط قوت	نقاط ضعف
پریچارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه یک دسته بندی مفهومی از ریسک های منابع انسانی و دسته بندی آنها به ریسکهای فنی، برنامه ای، حمایتی و هزینه ای که به شناسایی ریسکها کمک می کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعداد محدود ریسک های شناسایی شده</li> <li>- عدم پوشش جامع ریسکها در تمام کارکردهای منابع انسانی</li> <li>- عدم اتصال ریسک به اهداف</li> <li>- عدم ارتباط ریسک ها به گروه های مختلف کارکنان</li> <li>- بیان علل ریسک به جای ریسک در برخی موارد</li> </ul>
ابراهیمی و قلی پور	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعیین چارچوب مرجع برای ریسک های منابع انسانی و اتصال ریسک های منابع انسانی به نقاط مرجع استراتژیک</li> <li>- بیان نظام مند و گام به گام مدیریت ریسکهای منابع انسانی</li> <li>- شامل شناسایی، ارزیابی، تحلیل و مواجهه با ریسک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم توجه به جهتگیری های استراتژیک در شناسایی ریسکها</li> <li>- عدم اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی</li> <li>- مفهومی بودن چارچوب ارائه شده و نبود یک سازه عملیاتی</li> <li>- عدم اتصال ریسک به اهداف</li> <li>- عدم ارتباط ریسک ها به گروه های مختلف کارکنان</li> <li>- بیان علل ریسک به جای ریسک در برخی موارد</li> </ul>
پل و میتچلر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی ریسک به تفکیک ریسکهای محیطی منابع انسانی، ریسک های راهبردی و عملیاتی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محدود شدن مطالعه به بانک ها بعنوان بخشی از نظام خدماتی</li> <li>- عدم ارتباط ریسک ها به گروه های مختلف کارکنان</li> </ul>
استیونس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه یک دسته بندی جدید ۴ گانه از طبقه بندی مفهومی ریسک (ریسک افراد یا سرمایه انسانی، ریسک عملیات یا زیر سیستمهای منابع انسانی، ریسک حرفه منابع انسانی، ریسک فردی متخصصان منابع انسانی)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی</li> <li>- عدم پوشش جامع ریسک ها</li> <li>- عدم اتصال ریسک به اهداف</li> <li>- عدم ارتباط ریسک ها به گروه های مختلف کارکنان</li> <li>- بیان علل ریسک به جای ریسکها در برخی موارد</li> </ul>
سایر تحقیقات موردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شناسایی موردی ریسکهای منابع انسانی</li> <li>- ارائه طبقه بندی هایی از ریسکهای منابع انسانی نظیر قابل پیش بینی و غیر قابل پیش بینی بودن، سوداگرانه و خطرناک.</li> <li>- شناسایی ریسک منابع انسانی بعنوان دارائی در تعامل با سایر دارائی ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فقدان یک چارچوب طبقه بندی مشخص و جامع</li> <li>- عدم اتصال ریسک به کارکردهای منابع انسانی</li> <li>- عدم پوشش جامع ریسک ها</li> <li>- عدم اتصال ریسک به اهداف سازمان</li> <li>- عدم ارتباط ریسک ها به گروه های مختلف کارکنان</li> <li>- بیان علل ریسک به جای ریسکها در برخی موارد</li> </ul>

## روش

با مرور سیستماتیک مطالعات پیشین و دریافت نظرات خبرگان طی مراحل زیر اقدام شد.

۱. انتخاب مقالات و مطالعات مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی: برای این کار، پژوهش‌های مرتبط با موضوع انتخاب شدند. برای یافتن مقالات منتشر شده، جستجوی نظام‌مند با استفاده از واژه ریسک منابع انسانی، در پایگاه‌های داده علمی نظیر Science, Elsevier, wiley, sage, Direct, JSC, SID, Ensani, Irandoc, Noormags, Magiran و موتورهای جستجوی مختلف مانند Semantic Scholar و Google Scholar انجام شد و مراحل ورود مطالعات به فاز مرور سیستماتیک<sup>۱</sup> بر اساس الگوی پریم<sup>۲</sup> انجام شد. در مرحله بعدی، منابع از حیث تناسب و کفایت موضوع، تکراری بودن و کیفیت منبع علمی، مورد بررسی قرار گرفت. هدف این مرحله حذف مقالاتی بود که محقق به کیفیت آنها اعتمادی نداشت. با مطالعه چکیده منابع علمی جمع آوری شده که در چارچوب اهداف پژوهش بودند و به حل مسئله پژوهش کمک می نمودند، پارامترهایی مانند محتوا، روش تحقیق، سال انتشار و غیره، مورد بررسی قرار گرفتند و در نهایت تعداد ۱۵ منبع و مقاله علمی مرتبط با هدف و سوال پژوهش باقی ماند که در مرور سیستماتیک شناسایی ریسک‌های منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفت.

۲. مطالعه و استخراج نظام‌مند ریسک‌های منابع انسانی: منابع اطلاعاتی مورد مطالعه دقیق و خط به خط قرار گرفت و اطلاعات بدست آمده با استفاده از ابزار جدول، ثبت، نگهداری و سازماندهی شد. مطالعه ادبیات موضوع و تحقیقات قبلی برای شناسایی ریسک‌ها تا جایی انجام شد که به حد کفایت رسید و مطالب جدیدی از مطالعه بیشتر حاصل نشد. با توجه به مرور سیستماتیک که بر روی مطالعات مربوط به ریسک‌های منابع انسانی صورت گرفت، ریسک‌های منابع انسانی منطبق با ادبیات موضوع و چارچوبهایی که در این پژوهش به آنها اشاره شده، استخراج گردیدند. شناسایی، دسته‌بندی و تکمیل سبد ریسک‌های منابع انسانی، به ترتیب زیر انجام شد.

a) تهیه مخزن ریسک‌های معرفی شده منابع انسانی: ابتدا بر اساس مطالعات و پژوهش‌های قبلی، یک مخزن از ریسک‌های منابع انسانی بدون توجه به نوع دسته‌بندی آنها مشخص گردید. در این مرحله ۳۰۰ ریسک کارکنان از منابع اطلاعاتی، شناسایی و فهرست گردید.

---

1 Systematic Review

2 Prisma

(b) پالایش مخزن ریسک‌ها و انطباق با استاندارد ریسک منابع انسانی: از مجموع ریسک‌هایی که در مطالعات پیشین ذکر شده، ریسک‌هایی که با تعاریف و ادبیات موضوع ریسک، مطابقت نداشت، حذف شده و تعدادی ریسک صحیح استخراج گردید. معیارهای برگرفته از تعریف ریسک منابع انسانی که برای پالایش ریسک‌های منابع انسانی در این مرحله استفاده شد، عبارت بودند از:

- بالقوه باشد. به عبارتی محتمل بوده و هنوز به وقوع نه پیوسته باشد.
- مستقل از اهداف و استراتژی‌ها نباشند.
- علت نباشد بلکه یک پارامتر متاخر باشد.

ماحصل این مرحله رسیدن به فهرستی از ۸۳ ریسک منابع انسانی بود. در ادامه ریسک‌های تکراری و بعضی از ریسک‌ها که از نظر مفهومی و محتوایی همپوشانی داشتند، مورد بررسی قرار گرفته و تجمیع شدند و در نهایت ۳۵ ریسک پالایش شده از مطالعات پیشین استخراج گردید. ۳. تائید و تکمیل سبد ریسک‌های منابع انسانی با نظر خبرگان اجرایی: در این مرحله نظرات خبرگان اجرایی برای تائید وجود هر یک از ریسک‌ها، دریافت و بررسی گردید که آیا احتمال بروز ریسک در صنعت و سازمان آنها وجود دارد یا خیر؟ همچنین در این مرحله با نظر خبرگان، ریسک‌هایی که ممکن است در گام‌های قبلی شناسایی نشده باشد دریافت و سبد ریسک‌های منابع انسانی در شرکتهای برتر تولیدی ایران، تکمیل گردید. از آنجایی که راهبردها و گروه‌بندی کارکنان در شرکتهای مختلف می‌تواند متناسب با ماهیت سازمان متفاوت باشد، در این مرحله ریسک‌های کارکنان، متناسب با دسته بندی اعلام شده توسط خبرگان اجرایی، دریافت گردیده است. بعبارت دیگر، راهبردها و گروه‌بندی کارکنان ثابت نبوده و متناسب با نظر خبرگان تعیین شده‌اند.

جامعه آماری این پژوهش از خبرگان اجرایی شرکتهای برتر تولیدی در ایران، تشکیل شده بود و نمونه آماری متشکل بود از ۴۵ نفر مدیر و متخصص حوزه منابع انسانی که در شرکتهای برتر تولیدی در ایران مشغول به فعالیت هستند. برای انتخاب این نمونه، از روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای به شرح زیر استفاده شد. اول از شرکتهای برتر تولیدی در ایران نمونه‌گیری شد. به منظور برقراری جامعیت و تنوع شرکتهای مورد بررسی، از روش نمونه‌گیری هدفمند سهمیه‌ای برای انتخاب نمونه آماری استفاده گردید. فرایند نمونه‌گیری از شرکتهای برتر در سه مرحله صورت پذیرفت. در ابتدا در هر گروه تعداد شرکتهای برتر (رتبه زیر ۱۰۰ در IMI100) طی ۳ دوره اخیر مشخص شدند. با توجه به اینکه بسیاری از



شرکتهای برتر، در یک صنعت خاص فعالیت داشتند و از سویی در برخی گروه‌های صنعتی، شرکتی با رتبه کمتر از ۱۰۰ نبود، لذا تصمیم محقق بر آن شد تا برترین شرکتها در هر گروه حداقل به ۵ شرکت برسد و لذا به گروه‌های صنعتی که کمتر از ۵ شرکت قرار گرفته بودند، برترین شرکتهای گروه از بین رتبه ۱۰۱ تا ۵۰۰ اضافه شدند. از مجموع ۸۴ شرکت برتر تولیدی، با توجه به معیارها و شاخص‌های تعیین شده زیر، ۲۱ شرکت انتخاب گردید.

- فراوانی حضور شرکت در IMI 100 نباید کمتر از ۲ بار باشد.
  - از هر گروه صنعتی حداقل یک شرکت انتخاب شده باشد.
  - امکان همکاری شرکت با محقق و ارائه اطلاعات مورد نیاز، فراهم باشد.
- سپس از مدیران متخصص شاغل در شرکتهای برتر منتخب به صورت هدفمند و گلوله برفی بر مبنای شاخصهای زیر نمونه‌گیری شد که در نهایت ۴۵ نفر خبره منابع انسانی انتخاب گردیدند.
- حداقل ۳ سال سابقه کار در شرکت را داشته باشد.
  - شناخت کافی از استراتژی شرکت، سیاستها و مسائل نیروی انسانی شرکت داشته باشد.
  - زمان کافی برای توجیه شدن در مورد ماهیت پژوهش را اختصاص دهد.
۴. روش جمع‌آوری اطلاعات: برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. خبرگان در این پرسشنامه ضمن بیان استراتژی شرکت خود، گروه‌های کارکنانی که منشا این ریسکها بودند را متناسب با ماهیت سازمانشان تعیین می‌نمایند. علاوه بر این، قابلیت اضافه شدن ریسک‌هایی که در مراحل قبلی شناسایی نشده بودند، توسط خبرگان فراهم بود.
۵. روایی و پایایی ابزار تکمیل سبد ریسکها: برای روایی، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. نظر محققان و دو تن از خبرگان در مورد مناسب بودن پرسشنامه اعمال و روایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که مقدار آن ۰,۷۶۷ بدست آمد و این بدان معنی است که پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار بوده است.
۶. روش تحلیل اطلاعات: با کمک آمار توصیفی و از طریق خلاصه‌سازی و تنظیم جداول توصیفی، ویژگی‌های کلی نتایج آشکار گردید.

## یافته ها

با بررسی مطالعات پیشین، در مجموع ۳۰۰ ریسک منابع انسانی، فهرست گردید. سپس ریسک‌هایی که با تعاریف و ادبیات موضوع مطابقت نداشت، حذف شده و در مرحله بعدی با ۳ شاخصی که در روش تحقیق بیان شد، ۸۳ ریسک منابع انسانی پالایش گردید. برخی از این ریسک‌ها بگونه‌ای بودند که با معیارها فاصله داشتند، اما با درک موضوع ریسک توسط محقق و پیشنهاد اصلاحی، این امکان فراهم شد تا ریسک مورد نظر استنباط و تحت عنوان ریسک اصلاح شده، بیان گردد. سپس ریسک‌های تکراری و آنهایی که از نظر مفهومی و محتوایی همپوشانی داشتند، مورد بررسی مجدد قرار گرفته و تا حد امکان تجمیع شدند. در نهایت ۳۵ ریسک منابع انسانی حاصل از مرور سیستماتیک ادبیات موضوع استخراج گردید. فهرست این ریسک‌ها به شرح زیر است.

- R.۱. متناسب نبودن شاغل با شغل یا شکاف مهارت
- R.۲. آسیب دیدن کارکنان / از دست دادن ساعات کار ناشی از سوانح، بیماری و حوادث شغلی
- R.۳. امتناع کارکنان از پذیرش مسئولیت (جدید)
- R.۴. وجود مشاغل کلیدی فاقد جانشین
- R.۵. پیری و فرسودگی اکثریت کارکنان
- R.۶. کمبود پرسنل در زمان نیاز (تقاضا بیشتر از عرضه، فقدان نیروی انسانی در بازار کار و...)
- R.۷. ناآشنایی و سیاسی شدن مدیران (وارداتی شدن مناصب مدیران ارشد)
- R.۸. انتصابات فامیلی و قومی کارکنان
- R.۹. تغییرات زیاد لایه مدیران سازمان
- R.۱۰. توقعات بالا و ناتوانی در جذب و بکارگیری نفرات کلیدی و مستعد
- R.۱۱. ترس و مقاومت مدیران در جذب یا بکارگیری استعدادها
- R.۱۲. تورم استعدادها در یک بخش و عدم توزیع متناسب استعدادها در سازمان
- R.۱۳. غرور، خودشیفتگی و متوقع شدن استعدادها
- R.۱۴. ناپختگی و کم تجربگی اکثریت کارکنان
- R.۱۵. مقاومت و عدم پذیرش فناوری توسط کارکنان
- R.۱۶. عدم آگاهی و ناتوانی در بهره برداری از فناوری های نو مرتبط با شغل
- R.۱۷. تصمیم گیری منفعل، موقتی، کوتاه مدت و غیرواقع بینانه مدیران

- R.۱۸. خلاقیت و نوآوری پایین کارکنان (کارکنان ماشینی)
- R.۱۹. بروز رفتارهای غیراخلاقی در رده های بالای سازمان
- R.۲۰. افشاگری اطلاعات، جاسوسی صنعتی و تخلیه فکری کارکنان کلیدی
- R.۲۱. رقابت مخرب و منفی بین کارکنان
- R.۲۲. کارگریزی و کارشکنی کارکنان
- R.۲۳. ابتلا به روزمرگی و پس زدن اقدامات بهبود توسط پرسنل (مقاومت در برابر تغییر و توسعه)
- R.۲۴. تخلف گسترده کارکنان
- R.۲۵. سرپیچی از رویه ها و نادیده گرفتن قوانین (بروز رفتارهای مغایر با ارزشها و قوانین سازمانی)
- R.۲۶. ایجاد تعارض، بی اعتمادی و تنش بین پرسنل و تیم های کاری
- R.۲۷. ایجاد تعارض، بی اعتمادی و تنش میان کارکنان و مدیریت
- R.۲۸. انجام کار توسط پرسنل بهم ریخته روحی (ناشی از عدم تعادل بین کار و زندگی و...)
- R.۲۹. اعتصاب کارکنان
- R.۳۰. غیبت گسترده کارکنان
- R.۳۱. ترک سازمان توسط کارکنان آموزش دیده (پس از آموزش و حرفه ای شدن در موضوع)
- R.۳۲. گریزپایی نیروی مستعد
- R.۳۳. مهاجرت نخبگان و استعدادهای شرکت
- R.۳۴. ترک خدمت کارکنان شایسته (بازنشستگی، استعفا و...)
- R.۳۵. انجام کار توسط کارکنان ناراضی (ناشی از احساس بی عدالتی، عدم تشویق و...)
- ریسک های فوق، در معرض ارزیابی خبرگان اجرایی قرار گرفت و آنها تعیین نمودند که آیا این ریسکها می تواند در سازمان آنها وجود داشته باشد یا خیر؟ همچنین آنها سایر ریسکهای واقعی کارکنانشان را که در فهرست فوق نیامده بود را نیز اضافه نمودند. علاوه بر این، خبرگان متناسب با ماهیت سازمان خود، استراتژی کلان و انواع گروه های کارکنان را بیان نمودند و ریسکها را به آنها تخصیص دادند. بعبارت دیگر، ارزیابی سبد ریسکها توسط خبرگان، متناسب با سه گونه استراتژی کلان سازمان (ثبات، توسعه و کاهش) و گروه های مختلف کارکنان به شرح زیر صورت گرفت.

- کارشناسان؛ کارگران؛ معاونین و مدیران
- باتجربه ها؛ کم تجربه ها
- استعدادهای یا پرسنل کلیدی و پرسنل غیر کلیدی
- پرسنل صف؛ پرسنل ستاد

- یافته‌ها نشان داد، ۱۵ ریسک جدید توسط خبرگان، اضافه گردیده است. ریسک‌هایی جدیدی که خبرگان اجرایی به فهرست قبلی اضافه نمودند به شرح زیر است:
- NR.۱- عدم تصمیم‌گیری و اقدام به موقع در شرایط حساس
  - NR.۲- ناتوانی مدیران در رویارویی با تعارضات درون تیمی
  - NR.۳- مواجه شدن با شکایت کارکنان (شکایت به اداره کار و سایر نهادهای حاکمیتی)
  - NR.۴- انفجار ابله‌ها در شرکت
  - NR.۵- تجمع چاپلوسان و ایجاد خفقان سازمانی
  - NR.۶- عدم سازگاری افراد با فرهنگ سازمانی و عدم پیروی کارکنان از ارزشهای سازمانی
  - NR.۷- جهانی نشدن کارکنان
  - NR.۸- مقاومت کارکنان در برابر برون‌سپاری
  - NR.۹- وفادار نبودن کارکنان به سازمان (در مقابل پیشنهادهای مالی بالاتر)
  - NR.۱۰- پاسخگویی پائین کارکنان در قبال اهداف
  - NR.۱۱- نبودن نگرش استراتژیک در تصمیم‌گیری کارکنان
  - NR.۱۲- فقیر شدن کارکنان (کاهش قدرت خرید کارکنان در برابر تورم)
  - NR.۱۳- کلاهبرداری کارکنان
  - NR.۱۴- همدستی کارکنان با مشتری
  - NR.۱۵- همدستی کارکنان با پیمانکار

R1 تا R35 معرف ریسک‌های استخراج شده از مطالعات قبلی است و NR1 تا NR15 بیانگر ریسک‌های جدیدی است که پاسخگویان اضافه نموده‌اند. بدین ترتیب در راستای پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، سبد ریسک‌های منابع انسانی در شرکت‌های برتر ایرانی تکمیل گردید. جدول ۳، نشان می‌دهد خبرگان در خصوص هر یک از ریسک‌ها، چه نظری داشته‌اند و فراوانی ریسک‌های تأیید شده به تفکیک گروه‌های کارکنان و به ترتیب، چگونه بوده است.

جدول ۳. فراوانی و درصد تائید ریسک ها به تفکیک گروه های کارکنان

شماره ریسک	گروه کارکنان								میانگین
	کلیدی‌ها و استعدادهای	غیر کلیدی‌ها	ستاد	صف	کم تجربه	با تجربه	معاونین و مدیران	کارشناسان و کارگران	
R1	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R14	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R15	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R17	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R18	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R2	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R21	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R22	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R24	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R25	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R26	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R4	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R5	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R6	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R7	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R8	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R9	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
R13	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۹۳٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۹۹٪
R3	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۹۳٪	۱۰۰٪	۹۹٪
R10	۱۰۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۸۸٪
R19	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۸۸٪
R20	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۸۸٪
R30	۱۰۰٪	۶۰٪	۸۴٪	۸۴٪	۸۴٪	۸۴٪	۸۴٪	۷۶٪	۸۲٪
R28	۱۰۰٪	۴۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۴۰٪	۱۰۰٪	۶۰٪	۸۰٪
R12	۵۳٪	۳۸٪	۵۶٪	۵۳٪	۴۷٪	۵۶٪	۵۸٪	۴۰٪	۴۹٪
R11	۴۷٪	۴۹٪	۵۷٪	۴۴٪	۴۷٪	۴۹٪	۴۷٪	۵۶٪	۴۹٪
R32	۱۰۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۲۵٪
R35	۱۰۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۲۵٪
NR3	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪	۲۰٪
NR10	۱۳٪	۱۱٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۳٪	۱۱٪	۱۶٪	۱۱٪	۱۳٪
R16	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۳٪
R23	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۳٪
R27	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۳٪
R29	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۰۰٪	۰٪	۱۳٪
R31	۱۰۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۳٪
R33	۱۰۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۳٪
R34	۱۰۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۳٪
NR5	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪
NR9	۱۳٪	۷٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۳٪	۹٪	۱۳٪	۱۱٪	۱۱٪
NR15	۱۳٪	۷٪	۹٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۳٪	۱۱٪	۱۱٪
NR6	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۱۱٪	۹٪	۱۱٪	۹٪	۱۱٪	۱۱٪
NR1	۱۳٪	۹٪	۷٪	۱۳٪	۱۱٪	۴٪	۲۰٪	۴٪	۱۰٪
NR8	۹٪	۴٪	۹٪	۷٪	۹٪	۴٪	۹٪	۹٪	۸٪
NR14	۹٪	۲٪	۷٪	۷٪	۷٪	۷٪	۹٪	۹٪	۷٪
NR4	۲٪	۷٪	۷٪	۷٪	۷٪	۷٪	۴٪	۷٪	۶٪
NR12	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪
NR13	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪	۴٪
NR7	۴٪	۲٪	۲٪	۴٪	۴٪	۲٪	۴٪	۴٪	۴٪
NR11	۴٪	۲٪	۲٪	۴٪	۲٪	۴٪	۷٪	۲٪	۴٪
NR2	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪	۱۳٪	۰٪	۲٪
میانگین	۶۳٪	۴۸٪	۵۲٪	۵۲٪	۵۰٪	۴۹٪	۶۵٪	۵۱٪	

- علاوه بر این برای پاسخ به سئوالات فرعی، نظرات خبرگان بر اساس آمار توصیفی، مورد تحلیل قرار گرفت. یافته‌های زیر پاسخ به سئوالات فرعی پژوهش را نشان می‌دهد:
- بطور متوسط ۷۰٪ از ریسک‌های شناسایی شده توسط بیش از ۸۰٪ از پاسخگویان مورد تصدیق قرار گرفته‌اند.
  - بیش از نیمی از ریسک‌ها بطور کامل در تمامی گروه‌های کارکنان مورد تصدیق قرار گرفته‌اند. عبارت دیگر از نظر همه خبرگان، بیش از نیمی از ریسک‌ها برای تمامی گروه‌های کارکنان کاربرد دارد.
  - همه ریسک‌ها حداقل توسط یکی از خبرگان مورد تأیید قرار گرفته و هیچ ریسکی وجود ندارد که در هیچ یک از گروه‌های کارکنان تأیید نشده باشد.
  - از بین ریسک‌های استخراج شده از مطالعات قبلی، برخی از ریسک‌ها بدلیل ماهیتشان به تعداد محدودی از گروه‌های کارکنان مرتبط شده‌اند. ریسک‌های شماره ۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۲۹، ۲۷، ۲۳ و ۱۶ از این نوع هستند. بعنوان مثال ریسک شماره ۳۴ صرفاً به کارکنان کلیدی و استعدادها مرتبط شده و ریسک شماره ۱۶ صرفاً در مورد مدیران و معاونین تأیید شده است.
  - تمامی خبرگان ریسک‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۲۱، ۲۲، ۲۴، ۲۵ و ۲۶ را برای همه گروه‌های کارکنان تأیید نموده‌اند.
  - گروه‌های معاونین و مدیران، کارکنان کلیدی و استعدادها به ترتیب بیشترین ریسک را به خود اختصاص داده‌اند. اما بطور میانگین تعداد ریسک‌های مرتبط با سایر گروه‌های کارکنان (ستاد/صف و باتجربه/کم تجربه) اختلاف چندانی با هم ندارند.
- بدین ترتیب سؤال اصلی و سئوالات فرعی پژوهش، پاسخ داده شده‌اند. با توجه به نتایجی که از نظر گذشت، سبد ریسک‌های کارکنان در شرکت‌های برتر تولیدی ایران شامل ۵۰ ریسک شکل گرفت که می‌تواند به مدیران منابع انسانی کمک نماید تا بگونه‌ای موثرتر، ریسک‌های کارکنانشان را شناسایی و مدیریت کنند و بعنوان شریک استراتژیک سازمان، ایفای نقش نمایند.

## بحث و نتیجه‌گیری

شناسایی و برنامه‌ریزی مبتنی بر ریسک، از رویکردهای جدیدی است که در حوزه منابع انسانی نیز وارد شده و می‌تواند تاثیر قابل توجهی در اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی داشته باشد. نتایج این پژوهش به متولیان و مدیران حوزه منابع انسانی شرکت‌های برتر تولیدی در ایران کمک می‌کند تا شناخت مناسب‌تری از چالش‌های بالقوه سازمان با منشأ نیروی انسانی پیدا کنند و با ارائه راهکارهای خلاقانه، برای مواجهه با آنها برنامه‌ریزی کنند.

نتایج نشان داد ریسک‌های نیروی انسانی در گروه‌های مختلف کارکنان می‌تواند متفاوت باشد. همانطور که مشاهده شد برخی از ریسک‌ها صرفاً برای گروه مدیران تأیید شده بود و یا برخی دیگر تنها برای کارکنان کلیدی و استعداد‌های سازمان کاربرد داشتند. لذا گروه‌بندی کارکنان و شناسایی ریسک‌ها در هر گروه، از اهمیت بالایی برخوردار است که باید مورد توجه قرار گیرد. گروه‌های ارائه شده توسط خبرگان در شرکت‌های برتر تولیدی نشان داد که دسته بندی کارکنان می‌تواند متناسب با ماهیت سازمان، نگرش مدیران ارشد، اهداف، جغرافیای کاری و فرایندهای سازمان، متفاوت باشد. گروه‌های کارکنان معرفی شده در این پژوهش در ۴ گونه تجمیع گردیدند اما نمی‌توان گفت که به اینها محدود می‌شود. دسته بندی‌ها می‌تواند بر اساس نوع استخدام کارکنان، گروه‌ها و رسته‌های شغلی، جنسیت و غیره نیز صورت پذیرد. بطور مثال در یک دانشگاه، گروه‌های کارکنان می‌تواند به اعضای هیأت علمی و کارکنان تقسیم شوند و در یک بانک می‌تواند به کارکنان شعب و کارکنان ستاد و یا کارکنان مشاغل حساس و غیرحساس تقسیم بندی شوند.

بیشترین ریسک‌ها برای سازمانهایی است که استراتژی‌های توسعه‌ای را دنبال می‌کنند و همینطور بیشتر ریسکها مربوط به عموم کارکنان خواهد بود تا گروه‌های ویژه‌ای از کارکنان. همچنین نکته قابل توجه دیگر توزیع ریسک‌ها در بین فرایندهای منابع انسانی است. به نظر می‌رسد برخی از فرایندها مانند روابط کار و سلامت کارکنان و یا مدیریت عملکرد و پاداش کارکنان، بیشترین نقش را در ایجاد یا پیشگیری از ریسک‌ها دارند و برخی فرایندهای دیگر مانند حقوق و دستمزد و مربی‌گری کمترین نقش را دارند.

با توجه به اینکه شرایط بروز ریسک در طول زمان تغییر می‌کند، لذا پایش و رصد مستمر ریسکها و توجه به تغییرات در ریسکها و ارزیابی دوره‌ای آنها در طول چرخه حیات سازمان، از ضرورت‌های مدیریت ریسک منابع انسانی است.

از آنجایی که در اغلب موارد بیان کمی میزان همسویی برنامه‌های منابع انسانی با اهداف سازمان، برای مدیران منابع انسانی، کار دشواری است به نظر می‌رسد با شناخت و ارزیابی ریسک‌های بالقوه کارکنان به نوعی می‌توان نشان داد که برنامه‌های فعلی منابع انسانی تا چه اندازه اهداف شرکت را پشتیبانی می‌کنند. در صورتیکه تعداد و شدت ریسک‌های کارکنان (در شرایط فعلی) بالا باشد می‌توان نشان داد که اهداف سازمان به چه میزان از سوی عدم قطعیت کارکنان تحت تاثیر قرار خواهند گرفت.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان تحلیلی برای برقراری ارتباط بین ریسک‌های شناسایی شده، فرایندهای منابع انسانی، گروه‌بندی کارکنان و جهت‌گیری‌های استراتژیک انجام داد. جدول ۴، جمع‌بندی ریسک‌های شناسایی شده را نشان می‌دهد که با نظر پژوهشگر، این ارتباطات در آن مشخص گردیده است. این جدول بیان می‌کند که هر یک از ریسک‌ها با کدام فرایند منابع انسانی ارتباط دارد؟ آیا مربوط به همه گروه‌های کارکنان است یا به یک دسته خاص از کارکنان مربوط می‌شود؟ و در کدام یک از انواع جهت‌گیری کلان استراتژیک می‌تواند کاربرد داشته باشد؟

برای سایر پژوهشگران و علاقه‌مندان به موضوع مدیریت ریسک منابع انسانی، برخی زمینه‌های تحقیقاتی آتی به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد.

۱. شناسایی ریسک‌های مثبت منابع انسانی در سازمانهای ایرانی: در این پژوهش ریسک‌های کارکنان از نگاه وجه منفی آن مورد بررسی قرار گرفت. اما وجه مثبت ریسک‌ها نیز حائز اهمیت است و می‌تواند منجر به خلق استراتژی‌هایی بر پایه فرصت‌ها شود. لذا شناسایی ریسک‌های کارکنان با جنبه مثبت می‌تواند در پژوهش‌های بعدی مورد توجه محققین قرار گیرد.

۲. گونه‌شناسی استراتژیک ریسک‌های منابع انسانی (پیوند بین ریسک منابع انسانی و استراتژی سازمان): برقراری پیوند بین ریسک‌های کارکنان با استراتژی سازمان، کمک می‌کند سازمان‌ها متناسب با استراتژی خود، بر بخشی از ریسک‌های کارکنان که مرتبط با آن استراتژی است، متمرکز شوند. پیشنهاد می‌شود، بررسی سئوالات و فرضیاتی مانند موارد زیر در پژوهش‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد.

• سبد ریسک‌های کارکنان متناسب با گونه‌های مختلف استراتژی سازمان چه می‌باشد؟



• آیا سازمانهایی که جهت‌گیری توسعه‌ای دارند با بیشترین ریسک کارکنان مواجه خواهند بود؟ و سازمانهایی که جهت‌گیری کاهش‌ی و انقباضی دارند با کمترین ریسک کارکنان مواجه خواهند بود؟

۳. شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان‌های متکی بر سرمایه فکری و مقایسه با سایر سازمانها: بدلیل وابستگی بیشتر سازمانهای خدماتی به کارکنان و تاثیرپذیری بیشتر آنها از ریسکهای کارکنان، بررسی ریسکهای منابع انسانی این سازمانها با سازمانهایی که اتکای کمتری به کارکنان خود دارند، می‌تواند موضوع جذابی برای پژوهشگران باشد. در چنین پژوهشی این فرضیه می‌تواند مطرح باشد که آیا اساساً ریسک‌های منابع انسانی به نوع و ماهیت سازمان و مأموریت آن وابستگی دارد یا خیر؟

۴. بررسی چشم‌انداز مدیریت ریسک منابع انسانی در ایران: با توجه به اهمیت موضوع ریسک‌های منابع انسانی و روند رو به رشد موضوع ریسک، لازم است بررسی چشم‌انداز مدیریت ریسک منابع انسانی در ایران، در پژوهش‌های بعدی مورد توجه علاقه‌مندان و محققین قرار گیرد.

۵. استراتژی‌ها و رویکردهای خلاقانه مواجهه با ریسکهای کارکنان در ایران: از آنجا که در این پژوهش صرفاً به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی پرداخته شد، بررسی استراتژی‌های مواجهه و برخورد با این ریسکها می‌تواند زمینه‌ای برای پژوهشهای آتی فراهم نماید. همچنین برای کاربرد و بهره‌برداری از نتایج این پژوهش توسط شرکتهای ایرانی نیز موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.

۱. بطور کلی مدیریت ریسک، فرایندی است مبتنی بر مشارکت گروهی و خرد جمعی. لذا لازم است، شناسایی، ارزیابی، تحلیل و تعیین اقدامات مواجهه با ریسک بر اساس خرد جمعی و توسط گروهی از افراد انجام شود تا از قابلیت اعتماد و کیفیت بالاتری برخوردار باشد. توصیه می‌شود، که تنها به مشارکت یک یا دو نفر از واحد منابع انسانی اکتفا نشود و تلاش گردد تا با درگیر کردن کارشناسان منابع انسانی و مدیران سایر بخش‌ها در این فرایند، به کیفیت و قابلیت اعتماد نتایج بیافزایند.

۲. گروه‌بندی و شناسایی ریسک‌ها به تفکیک گروه‌های کارکنان، در عرصه عمل مورد توجه قرار گیرد.

۳. در شناسایی ریسک‌ها از نظر زمانی، زمان مناسبی به این امر اختصاص یابد.



تعارض منافع  
تعارض منافع ندارم.

### سپاسگزاری

لازم است از حمایت ها، نقدها و رهنمودهای علمی استادان محترم دانشگاه و همچنین از کمک و مشارکت فعالانه مدیران و خبرگان اجرایی (در شرکتهای منتخب) در این پژوهش تقدیر و تشکر نمایم.

### ORCID

Ali Andayesh		<a href="http://orcid.org/0000-0002-9348-1039">http://orcid.org/0000-0002-9348-1039</a>
Bijan Abdollahi		<a href="http://orcid.org/0000-0001-8018-2411">http://orcid.org/0000-0001-8018-2411</a>
Saeed Jafarinia		<a href="http://orcid.org/0000-0001-7550-0876">http://orcid.org/0000-0001-7550-0876</a>
Akbar Hassanpoor		<a href="http://orcid.org/0000-0001-7947-1291">http://orcid.org/0000-0001-7947-1291</a>

### منابع

- ابراهیمی، الهام و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). گونه شناسی ریسک های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی. *پژوهشهای مدیریت منابع انسانی*. دوره ۶. شماره ۲.
- ابراهیمی الهام، قلی پور آرین، مقیمی سید محمد، قالیباف اصل حسن. (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته بندی ریسکهای منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال هفتم، شماره ۲، صص ۱-۲۴.
- ابراهیمی، الهام و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته، *پژوهش های مدیریت عمومی*. سال نهم، شماره ۳۲.
- بی بی حبیب لی، بایرام و رجبی، الهام. (۱۳۹۳) فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی. *سومین همایش علوم مدیریت نوین*. تهران. ایران.
- پارساجم، محسن، حمیدی زاده، مهدی، حاجی پور، بهمن و فدائی نژاد، اسماعیل (۱۳۹۸). کارکردهای ریسک در تدوین راهبرد رشد بنگاهها در صنایع با فناوری پیشرفته. *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۳۷.

شهلائی، ناصر. (۱۳۹۴). تحلیل ریسک مدیریت منابع انسانی ارتش جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه راهبردی دفاعی. سال سیزدهم. شماره ۵۲.  
علی احمدی، حسین و کاشانی، سید امید (۱۳۹۵). درآمدی بر مدیریت ریسک منابع انسانی در پرتو مدیریت جهادی و قواعد فقهی. اولین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی پیشرفت، تهران. ایران.

قلی پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). مدیریت ریسک منابع انسانی. تهران: نشر کتاب مهربان. محقر، علی. عرب، علیرضا و حسینی دهشیری، سید جلال الدین (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی ریسکهای منابع انسانی مبتنی بر روش دیمتل فازی. کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت. تهران. ایران

محمدی مقدم، یوسف، سلگی، زهرا و دادفر، آذین (۱۳۹۵). اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. پژوهش های مدیریت منابع انسانی. سال هشتم. شماره ۴

میراسعدی، شیرین. (۱۳۹۰) نقش مدیریت ریسک در بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی. تهران. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب. سومین همایش تخصصی مهندسی صنایع.  
نور علی زاده، حمیدرضا، رحمتیان محمدحسین و ماجدی زهرا. (۱۳۹۲). نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک سازمان. نهمین کنفرانس توسعه منابع انسانی. تهران. ایران.  
یحیی زاده فر، محمود، آذر، عادل، آقاجانی، حسنعلی و فرهادیان، علی (۱۳۹۷). طراحی نظام مدیریت راهبردی ریسک زنجیره تامین صنعت خودروسازی. مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۳۳.

## References

- Ali Ahmadi, Hossein and Kashani, Seyed Omid (2015). An introduction to human resource risk management in the light of jihadi management and jurisprudential rules. *First National Conference on Management and Engineering of Progress*, Tehran.Iran. [In Persian]
- Becker, K. and Smidt, M. (2016). A Risk Perspective on Human Resource Management: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 26, 149-165.
- Bibi Habib Lee, Bayram and Rajabi, Elham. (2014) The process of human resource risk management. *Third Conference on Modern Management Sciences*. Tehran.Iran. [In Persian]
- Bitsch,V et al. (2006). Human Resource Management Risks: Sources and Control Strategies Based on Dairy Farmer Focus Groups, *Journal of Agricultural and Applied Economics*, 38,1, pp: 123-136

- Boxall, P.F. and Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brunold, J. and Durst, S. (2012). Intellectual Capital Risks and Job Rotation. *Journal of Intellectual Capital*.13(2):178-195
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management -Integrating with Strategy and Performance. Retrieved from website: [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummary.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf)
- Dyah Kusumastuti (2011). Aligning Human Resource and Business Strategy. *International Seminar on Business and Management Improving Business Competitiveness Through Integrated System Bandung*, April 27 – 28, 2011 De La Salle Lipa A-48
- Ebrahimi Elham, Gholipour Arian, Moghimi Seyed Mohammad, Qalibaf Asl Hassan. (2014). Designing and explaining a framework for identifying and categorizing human resource risks: Applying a qualitative approach. *Human Resources Management Research*, Y. 7, No. 2, pp. 1-24[In Persian]
- Ebrahimi, Elham and Gholipour, Arian (2015). Human resource risk management: application of a mixed approach, *public management research*. Y.9, No. 32[In Persian]
- Ebrahimi, Elham and Gholipour, Arian (2015). Typology of human resource risks based on strategic reference points: Application of qualitative approach. *Human Resource Management Research*. Volume 6. Number 2 [In Persian]
- Elahi, E.(2013). Risk management: the next source of competitive advantage,*Foresight*,vol.15, no.2, pp:117-131
- Ernst & Young. (2013). Navigating Today's Complex Business Risks- Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2013. London: EY.
- Ernst and Young.(2008). Global Human Resources risk: from the danger zone to the value zone. London: EY. Retrieved from website: [http://www.corporate-eaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008\\_Global\\_Human\\_resource\\_risk.pdf](http://www.corporate-eaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008_Global_Human_resource_risk.pdf)
- Flouris and Yilamaz, (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management, *International Research Journal of Finance and Economics*, ISSN 1450-2887 Issue 36.
- Gholipour, Arian and Ebrahimi, Elham (2014). *Human resource risk management*. Tehran: Mehraban Book Publishing. [In Persian]
- Holbeche , Linda .," *Aligning HR and business strategy*" Title 658.3 ,ISBN 0 7506 5362 0 Butterworth Heinemann
- ISO 31000.(2018). *international standard: risk management- principles and guidelines*. Geneva: International Standard Organization.

- Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. (2008). *Risk Management of Intangible Assets – Risks and Risk Management Practices in Companies*. Finland: VTT Working.
- Maia, D and Chaves, M (2016). Integration of Risk Management into Strategic Planning: A New Comprehensive Approach. *Enterprise Risk Management Symposium*. April 6-8, Arlington, Virginia.
- Markel, K and Barclay, I. (2007). The intersection of risk management and human resources: An illustration using genetic mapping. *International Journal of Risk Assessment and Management (IJRAM)*, Vol. 7, No. 3
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011), "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance", *South African Journal of Human Resource Management*, vol. 9, no. 1, pp. 310-321.
- Mirasadi, Shirin. (2011) The role of risk management in improving human resource management processes. Tehran. Islamic Azad University, South Tehran Branch. *The third specialized conference on industrial engineering*. [In Persian]
- Mohammadi Moghadam, Yousef, Solgi, Zahra and Dadfar, Azin (2015). Prioritize the dimensions of human resource risk with an interpretive structural modeling approach. *Human resource management research*. Y.8. No. 4. [In Persian]
- Mohaquer, Ali. Arab, Alireza and Hosseini Dehshiri, Seyed Jalaluddin (2015). Identify and prioritize human resource risks based on fuzzy demitel method. *International Conference on Industrial Engineering and Management*. Tehran. Iran. [In Persian]
- Noor Alizadeh, Hamidreza, Rahmatian Mohammad Hossein and Majedi Zahra. (2013). The role of human resources in organizational risk management. *Ninth Human Resources Development Conference*. Tehran. Iran. [In Persian]
- Parsajem, Mohsen, Hamidizadeh, Mehdi, Hajipour, Bahman and Fadajnejad, Ismail (2019). Risk functions in formulating the growth strategy of firms in high-tech industries. *Strategic Management Studies*, No. 37 [In Persian]
- Seyyedjavadin, seyed reza, hossein zadehtmashallah. (2009). HR strategy and its aligning with organizational strategy and human capabilities. *Iranian journal of management studies*. Vol2. No.2. June 2009. Pp: 5-29
- Shahlaei, Nasser (2014). Risk analysis of human resource management of the Army of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Defense Quarterly*. No 52. [In Persian]

- Shiny P. Kumar ,(2010).Risk Management in HR, Retrieved from *www.articlebase.com*, November 17, 2010
- Stevens, J. (2006). *Managing Risk: The HR Contribution*. London: Routledge
- Strack et al., (2008),*Aligning Business and HR Strategy*, published by Elsevier Ltd,
- Waweru Beuttah, Kellen Kiambati (2015). Integrating human resource management with organizational strategies. *Global journal inc.* 15 (7)
- Yahya Zadehfar, Mahmoud, Azar, Adel, Aghajani, Hassan Ali and Farhadian, Ali (2017). Designing a strategic risk management system for the automotive industry supply chain. *Strategic Management Studies*, No. 33 . [In Persian]
- Yuanzhe,L. Yanumei,X. Yuning,J. (2013). Research on Human Resource Management Risks of SMES. *2nd international conference on science and social Research (ICSSR 2013)*



**استناد به این مقاله:** اندیش، علی، (۱۴۰۰)، شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی بر اساس جهت گیری راهبردی سازمان و گروه های کارکنان در شرکتهای برتر تولیدی ایران ، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰، (۱۰۱)، ۹۳-۱۲۳.



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.