



Presenting Human Resource Risk Management Model in the Banking Industry Based on Grounded Theory (Case Study: Mellat Banks of Tehran)

Mohammad Ali Shahhoseini

Associated Prof., Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: shahhoseini@ut.ac.ir

Masoud Keimasi

Assistant Prof., Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: keimasi@ut.ac.ir

Bibi Marjan Fayyazi

Assistant Prof., Department of Business Management, University of Tehran, Tehran, Iran.
E-mail: mfayyazi@ut.ac.ir

Mohammadreza Khodadadian

*Corresponding Author, PhD Candidate, Department of Human Resource Management, Kish International Campus, Tehran University, Kish, Iran. E-mail: mkhodadadian@ut.ac.ir

Abstract

Objective: Identifying and evaluating human resources risks under a holistic model with respect to time components and identifying the best decisions for financial organizations and credit institutions to reduce risk is the main objective of this study.

Methods: This research is a qualitative research method. In this research, grounded theory is used as a rigorous and systematic method to study complex multidimensional problems. The Participants of the study was considered HR experts of the banking industry who had full knowledge of HR and banking performance in the financial market.

Results: According to the research method, the coding and classification process was performed based on three stages of open coding, axial coding and selective coding. The outputs of these three stages were presented in the form of key points, codes concepts and categories. Data was analyzed several times during and after the collection and by identifying the key points the relevant codes were extracted. A total of 301 codes (labels) were obtained from the collected data and converted to 107 concepts through coding logic. Finally, 22 categories were related to the main research topic.

Conclusion: According to the research model, HRM model is not only about reducing risks such as staff displacement or poor performance, but also about balancing risk and discussing when to take risks and when not to take a risk. Therefore, examining all aspects of HR risk in the model can increase the synergy of the model components.

Keywords: Risk, Risk management, Human resources, Grounded theory, MellatBank.

Citation: Shahhoseini, Mohammad Ali, Keimasi, Masoud, Fayyazi, Bibi Marjan, Khodadadian, Mohammadreza (2020). Presenting Human Resource Risk Management Model in the Banking Industry Based on Grounded Theory (Case Study: Mellat Banks of Tehran). *Journal of Public Administration*, 12(2), 346-376. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2020, Vol. 12, No.2, pp. 346-376

DOI: 10.22059/jipa.2020.295185.2678

Received: January 13, 2020; Accepted: April 16, 2020

© Faculty of Management, University of Tehran





ارائه الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل داده‌بنیاد (مورد مطالعه: بانک‌های ملت تهران)

محمدعلی شاه‌حسینی

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: shahhoseini@ut.ac.ir

مسعود کیماسی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: keimasi@ut.ac.ir

بی‌بی مرجان فیاضی

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mfayyazi@ut.ac.ir

محمدرضا خدادادیان

* نویسنده مسئول، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس کیش دانشگاه تهران، کیش، ایران. رایانامه: mkhodadadian@ut.ac.ir

چکیده

هدف: شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی، تحت الگویی جامع با توجه به مؤلفه‌های زمانی و تشخیص بهترین تصمیم‌گیری برای سازمان‌های مالی و مؤسسه‌های اعتباری در راستای کاهش ریسک، هدف اصلی و اساسی این پژوهش انتخاب شده است.

روش: روش پژوهش حاضر از نوع روش پژوهش کیفی است و در آن، برای بررسی مسائل پیچیده چندوجهی، از روش تحلیل داده‌بنیاد به‌عنوان روشی دقیق و نظام‌مند بهره‌برده شده است. مشارکت‌کنندگان پژوهش نیز مدیران منابع انسانی خبره شعبات بانک ملت شهر تهران در نظر گرفته شدند که بر حوزه منابع انسانی و عملکرد بانکی در بازار مالی، اشراف کاملی داشتند.

یافته‌ها: با توجه به روش پژوهش، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت که خروجی‌های این سه مرحله در قالب نکات کلیدی، کدها، مفاهیم و مقوله‌هایی ارائه شدند. در حین و پس از گردآوری، داده‌ها چندین مرتبه بررسی شدند و با شناسایی نکات کلیدی، کدهای مرتبط احصا شدند که در مجموع، از داده‌های گردآوری شده، ۳۰۱ کد (برچسب) به‌دست آمدند و از طریق منطق کدگذاری به ۱۰۷ مفهوم و در نهایت ۲۲ مقوله در رابطه با موضوع اصلی پژوهش تبدیل شدند.

نتیجه‌گیری: بر اساس مدل پژوهش، الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی، فقط در گروهی کاهش ریسک‌هایی نظیر جابه‌جایی کارکنان یا عملکرد ضعیف آنان نیست، بلکه به متعادل کردن ریسک مربوط است و به این موضوع می‌پردازد که چه زمانی باید ریسک‌پذیر بود و چه زمانی نباید ریسک کرد. بنابراین بررسی همه ابعاد ریسک منابع انسانی در مدل، می‌تواند هم‌افزایی اجزای مدل را افزایش دهد.

کلیدواژه‌ها: ریسک، مدیریت ریسک، منابع انسانی، تحلیل داده‌بنیاد، بانک ملت.

استناد: شاه‌حسینی، محمدعلی؛ کیماسی، مسعود؛ فیاضی، بی‌بی مرجان؛ خدادادیان، محمدرضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری بر اساس تحلیل داده‌بنیاد (مورد مطالعه: بانک‌های ملت تهران). مدیریت دولتی، ۱۲(۲)، ۳۴۶-۳۷۶.

مقدمه

با ورود فناوری‌های جدید به سازمان‌ها و تبدیل آن به مجموعه‌ای از تجهیزات و دستگاه‌ها، همچنان منابع انسانی سرمایه راهبردی سازمان محسوب می‌شوند، زیرا ایده‌های جدید برای شکوفایی و نوآوری، دستیابی به تولیدات جدید است. منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می‌دهند و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نیز نقش اساسی دارند (اردستانی و ورزشکار، ۱۳۹۵). از طرفی با توجه به رقابت بی‌رحمانه سازمان‌های فعال در زمینه‌های مختلف کسب‌وکار و تغییرات سریع در محیط پرمشکل کنونی، مدیریت کردن نیروی انسانی برای مقابله با این فشارها، از جمله ظریف‌ترین و مهم‌ترین بخش مدیریت در هر سازمانی به شمار می‌آید (تاتاروسانو^۱، ۲۰۱۹). با وجود این، علی‌رغم مزیت‌های بی‌شماری که منابع انسانی برای سازمان به‌همراه دارند، عدم اطمینان و خطرهای ناشی از آن، همواره دستیابی به اهداف را برای سازمان با مشکل مواجه کرده است. از این رو، سازمان‌ها باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسک‌های خود، آنها را به‌گونه‌ای مناسب مدیریت کنند. بدین ترتیب، مدیریت ریسک^۲ فرایندی است که قابلیت سازمان برای شناسایی زود هنگام، تجزیه و تحلیل کنترل پیامدهای نامطلوب و پیشنهاد انجام اقدامات پیشگیرانه به شیوه‌ای مناسب و اثربخش برای ریسک‌های خاص سازمانی، به‌ویژه ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی را فراهم می‌آورد (مرنا و ال - تهنی^۳، ۲۰۱۵). ریسک منابع انسانی هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که به ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب‌وکار منجر شده و بر عملیات سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. در واقع، مدیریت ریسک منابع انسانی^۴، روش سیستماتیکی برای شناسایی و بررسی عوامل محیطی (عدم اطمینان و فرصت‌ها) است که می‌تواند بر تحقق رسالت و اهداف سازمان، تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد (باتارلین^۵، ۲۰۱۷).

از این رو، پرسش اصلی در پژوهش حاضر این است که در سازمان‌ها مدیریت ریسک منابع انسانی چگونه باید صورت پذیرد؟ با توجه به فعالیت سازمان‌ها در محیط پرمشکل هزاره جدید، یکی از مؤلفه‌های افزایش‌دهنده موفقیت برای آنها، تمرکز بر منابع انسانی است. این منابع، بخش مهمی از ارزش دارایی نامشهود سازمان را شکل می‌دهند که اغلب بزرگ‌ترین منبع ریسک برای سازمان بوده و مدیریت آن برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. مدیریت ریسک در حوزه منابع انسانی، ضمن کاهش یا خارج نشدن کارکنان دانشگر و ماهر و نیز انحراف نداشتن از برنامه‌های سازمان می‌تواند افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی را به‌همراه آورد و به افزایش سودآوری و توسعه سازمانی منجر شود. در واقع، مدیریت ریسک منابع انسانی با تعیین تحلیل و اعمال اقدامات لازم، به‌عنوان ضمانتی معتبر برای رشد معتبر و مداوم سازمان شناخته شده است (می‌یر^۶، ۲۰۱۷). در دنیای رقابتی امروز، با وجود بازارهای اطلاعاتی نامتقارن، وجود نیروی انسانی کارآمد و دانش‌محور، ارزشمندترین منبع برای بقا و حفظ جایگاه رقابتی سازمان، بدیهی است که حفظ و توسعه این منبع گران‌بها بدون شناخت ریسک‌های آتی نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست، بنابراین سازمان‌ها باید بتوانند

1. Tatarusanu

3. Merna & Al-Thani

5. Batarliene, Ciziuniene, Vaicute, Sapalaite & Jarasuniene

2. Risk management

4. Human Resource Risk Management

6. Meyer, Roodt & Robbins

به‌درستی ریسک‌های پیش روی خود را شناسایی کرده و آن را به‌گونه‌ای مناسب اداره کنند. بدین ترتیب، ریسک منابع انسانی به رخدادهای مرتبط با کارکنان اشاره دارد که می‌تواند بر عملیات یا ارزش سازمان تأثیرگذار باشد. در حقیقت، ریسکی است که اگر به‌خوبی مدیریت شود، می‌تواند به سازمان، نه تنها در شناسایی مسائل اساسی و بنیادی، بلکه در تشخیص فرصت‌ها برای ایجاد یک رهبر واقعی کسب‌وکار با عملکرد عالی، هنگام رقابت کمک کند.

در سازمان مورد مطالعه (بانک ملت)، ضرورت پرداخت به مشکلات استقرار سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی از سه جهت بررسی شدنی است. نخست، بانک ملت به‌تازگی به دلایل گوناگونی، از جمله ترک خدمت ناگهانی کارکنان باتجربه و کلیدی و جذب کارکنان فاقد شایستگی‌های لازم، با ریسک منابع انسانی مواجه شده است و از آنجا که این سازمان از جمله سازمان‌های بزرگ و تأثیرگذار در اقتصاد است، بی‌گمان، وجود خطرهای احتمالی در این سازمان می‌تواند سرنوشت سازمان را تحت تأثیر قرار داده و بر جامعه اثرهای نامطلوبی بگذارد. دوم، با توجه به تحولات سریع در کلیه صنایع و سازمان‌ها، صنعت بانکداری نیز باید در هم‌سویی با تغییرات در سیستم‌ها و روش‌ها، تلاش چشمگیری داشته باشد. استقرار یک سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی از جمله این تغییرات است. سوم، روند تصمیم‌گیری‌ها و نتایج به‌دست‌آمده در بانک ملت نشان می‌دهد که توجه به ریسک کلیه فرایندها، به‌ویژه ریسک منابع انسانی، می‌تواند به بهبود هرچه بیشتر نتایج کمک کند که مستلزم داشتن یک سیستم مدیریت ریسک در بخش‌های مختلف است. به دلیل اهمیت ویژه بخش منابع انسانی در بانک ملت، ضرورت استقرار یک سیستم و بررسی مشکلات پیش رو مشاهده شد. بنابراین، با توجه به اهمیت شناخت و تحلیل ریسک‌های مربوط به منابع انسانی و مدیریت صحیح آن در رشد و افزایش بهره‌وری سازمان، هنوز تلاش‌های درخور توجهی از سوی متخصصان منابع انسانی در زمینه طراحی مدل مناسبی برای مدیریت ریسک منابع انسانی ارائه نشده است. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، برای مدیریت ریسک منابع انسانی در بانک ملت، مدلی را طراحی و تدوین کند.

پیشینه نظری پژوهش

به عقیده زولو^۱ (۲۰۱۰)، کلمه ریسک از واژه یا عبارت ایتالیایی *riscare* به معنای جرأت کردن وارد زبان انگلیسی شده است. به این معنا که سازمان‌ها پول خود را با قبول مخاطراتی برای افزایش بازدهی (سودآوری) سرمایه‌گذاری می‌کنند، در واقع این قبول مخاطره، موفقیت سازمان را در دستیابی به اهداف تحت تأثیر قرار می‌دهد (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱). با وجود این، اگر ادبیات ریسک بررسی شود، متوجه می‌شویم که در خصوص تعریف آن، اجماعی وجود ندارد. برای مثال، ویلیس^۲ (۲۰۰۷) ریسک را انتظار ازدست‌رفته، گراهام و وینر^۳ (۱۹۹۵) احتمال کسب نتیجه مخالف و اله^۴ (۲۰۰۲) ترکیبی از احتمال و مقدار پیامدها تعریف کرده‌اند (اون و رانن^۵، ۲۰۰۹).

1. Zulu
3. Graham & Weiner
5. Aven & Renn

2. Willis
4. Ale

اما آنچه در حوزه علم مدیریت، علی‌رغم جوان بودن، به‌سرعت در حال گسترش و رشد بوده و در انواع گرایش‌ها متخصصان و مدیران از آن استقبال کرده‌اند، مدیریت ریسک است. در حقیقت، مدیریت ریسک در سازمان، یکی از ارکان مدیریت است که باید در فعالیت‌های سازمانی، با هدف کاستن وقایع احتمالی و وقایع ناگوار به‌کار برده شود. هر چند مقصود رویکرد مدیریت ریسک، بهینه‌سازی فعالیت‌ها و پروژه‌هاست، اما در عمل، رویکرد اجراکنندگان مدیریت ریسک، بیشتر افزایش ایمنی و ضریب اطمینان در سیستم است و در کنار آن، ریسک‌های پروژه و فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد (میرمحمدصادقی و توکلی، ۱۳۷۸).

مدیریت ریسک، بخش جدایی‌ناپذیری از فرایندهای سازمانی است که شامل شناسایی، توسعه استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها برای پاسخ‌گویی به ریسک‌های سازمانی است و می‌تواند با توجه به نیاز سازمان برای به حداقل رساندن یا از بین بردن پیامدهای مضر، ریسک را کنترل کند. در واقع مدیریت ریسک، تلاشی برای تضمین کیفیت است که ممکن است به طراحی مجدد برنامه‌ها و فرایندهای سازمانی منجر شود و از کاهش عملکرد و کیفیت جلوگیری کند (جیانگ و ژونگ، ۲۰۰۵: ۵۲). بر اساس نظر کوپیل و اسپنر^۲ (۱۹۹۵)، مدیریت ریسک، وظیفه حفاظت از دارایی‌ها و منافع سازمان را بر عهده دارد، در واقع روش سیستماتیکی است که سازمان به‌وسیله آن، از منابع مالی، فیزیکی و انسانی خود به‌نحو مطلوبی استفاده می‌کند. هارلی^۳ (۱۹۹۹) معتقد است که فرایند مدیر یک ریسک به شناسایی، اندازه‌گیری، ایجاد پاسخ و کنترل ریسک تقسیم می‌کند (فلورس و یلماز^۴، ۲۰۱۰). مزیت اصلی مدیریت ریسک، افزایش کارایی عملیات درون‌سازمانی است، بنابراین، شناخت و درک مدیریت ریسک برای برآورد، برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و تحقق هر استراتژی، مهم و حیاتی است. بدین منظور، باید در فرایندهای سازمانی، به مدیریت ریسک به‌طور کارا و مؤثر توجه شود (مرکل و برکلی^۵، ۲۰۰۷).

مدیریت منابع انسانی، به ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی به‌اندازه کافی توجه نداشته است. به‌طور سنتی متخصصان، بیشتر به علل و روش‌های مقابله با ریسک‌هایی مانند آب‌وهوا، بیماری‌ها و بلایای طبیعی پرداخته‌اند، به این ترتیب مدیریت منابع انسانی باید به دو دلیل به ریسک‌های تحمیل‌شده از سوی منابع انسانی بیشتر توجه کند. اولاً، کارکنان (نیروی انسانی)، دارای نقش کلیدی و تضمین‌کننده موفقیت هر سازمان هستند که می‌توانند بر تصمیم‌های تولید، مالی و بازاریابی تأثیرگذار باشند. ثانیاً، هرگونه اختلال در وظیفه افراد ناشی از ریسک‌های منابع انسانی است که می‌تواند عملکرد کلی سازمان را تحت تأثیر قرار دهد (موسوی^۶، ۲۰۱۱).

به گزارش مؤسسه ارنست و یانگ^۷ (۲۰۰۸)، ریسک سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی شده است. به‌علاوه، مؤسسه سرمایه‌های انسانی نتایج جالبی از پژوهش‌های پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب‌وکار منتشر کرده است که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با

1. Jiangiang & Zhonghong
3. Harley
5. Markel & Barclay
7. Ernst & Young

2. Coyle & Schnarr
4. Flouris & Yilmaz
6. Mousavi, Nordin, Othman & Sulaiman

سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به شمار می‌رود. در عین حال، پروفایل آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی آمادگی اندکی دارند (ابراهیمی، قلی پور، مقیمی و قالیباف اصل، ۱۳۹۶). فردریکسون^۱ (۲۰۰۹) معتقد است که مدیریت ریسک منابع انسانی بر شناسایی، ارزیابی و حل موقعیت‌های ریسک قبل از اینکه تهدیدی برای یک پروژه، بخش یا حتی کل سازمان باشد، تمرکز دارد (انارکی و گنجلی^۲، ۲۰۱۴). در تعریفی دیگر، ریسک منابع انسانی، عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان بر تحقق اهداف تأثیر می‌گذارد، تعریف شده است. در حقیقت، ریسک منابع انسانی، ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان است که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). می‌توان اطمینان حاصل کرد که توسعه و اجرای کارآمد مدیریت ریسک منابع انسانی، علاوه بر ایجاد کسب‌وکارهای گوناگون، از مدیریت صحیح و مؤثر ریسک‌های مرتبط با نیروی انسانی در استراتژی‌ها و فرایندهای سازمانی، قدرت انعطاف و پاسخ‌گویی آن در برابر تهدیدهای محیطی بهبود خواهد یافت (فلوریس و یلماز، ۲۰۱۰).

در تعریفی دیگر، ریسک منابع انسانی به سیاست‌های مربوط به کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حقوق کارمندان مربوط می‌شود. ریسک منابع انسانی، به اشکال مختلفی مانند ریسک از دست دادن کارمندان ارزشمند، ریسک انگیزش ناکافی و غیره بروز می‌کند (اسماعیل نژاد آهنگرانی، ۱۳۹۱).

به‌طور کلی، مدیریت ریسک منابع انسانی، مجموعه فعالیت‌ها و اقداماتی است که مدیران منابع انسانی برای کنترل ریسک‌های ناشی از فرایند مدیریت افراد اتخاذ می‌کنند (اسمیت^۳، ۲۰۰۲). مجموعه‌ای از تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت ریسک منابع انسانی

ردیف	تعریف	منابع
۱	ریسک‌هایی که از سامانه منابع انسانی سازمان، یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، منتج می‌شوند.	(فهیلی ^۴ ، ۲۰۰۶)
۲	عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مربوط به مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است.	(یانگ و هکستر ^۵ ، ۲۰۱۱)
۳	ریسک وارد کردن صدمه به منابع انسانی و سازمان	(قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵)
۴	مدیریت ریسک منابع انسانی، فرایندی است که سازمان را قادر به شناسایی ریسک‌های خاص سازمانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آنها به شیوه‌ای مناسب و اثربخش می‌کند.	(مرنا و همکاران، ۲۰۰۵)
۵	ریسک ناشی از کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت، تخطی می‌کنند.	(ارنست و یانگ، ۲۰۰۸)

1. Frederickson
3. Smith
5. Young & Hexter

2. Anaraki & Ganjali
4. Fheili

ریسک‌های منابع انسانی در بین افراد و سازمان‌ها دارای معنایی متفاوتی هستند، بنابراین هنگام شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی، دسته‌بندی آنها از دیدگاه هر یک متفاوت خواهد بود. لام^۱ (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که هر فرد در درون سازمان می‌تواند به‌عنوان منبع ریسک شناخته شود. وی ریسک‌های مرتبط با افراد (کارکنان) را با عنوان ریسک‌های عملیاتی طبقه‌بندی می‌کند.

استم^۲ (۲۰۰۹) نیز ریسک‌های منابع انسانی را در دو بعد کلی ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری و ریسک بازار) و ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه انسانی و ریسک‌های رابطه‌ای) معرفی می‌کند. انجمن عالی کارکنان و توسعه^۳ (۲۰۰۶)، فهرستی از ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی را در شش دسته شامل فرهنگ، مشارکت کارکنان، منابع، توسعه، هزینه/ بهره‌وری و حفظ منابع انسانی، طبقه‌بندی می‌کند، اما استیونس^۴ (۲۰۰۶)، یکی از جامع‌ترین طبقه‌بندی‌ها را مطرح کرده است و ریسک‌های منابع انسانی را به چهار بعد ریسک افراد با سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک مربوط به دیدگاه‌های کارکنان در رابطه با منابع انسانی و ریسک‌های مربوط به متخصصان و ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی تقسیم می‌کند. در تقسیم‌بندی دیگری، کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک انسانی و ریسک منابع انسانی قرار دارند. ریسک انسانی ریسک، وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است به‌طور غیر عمد به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم یا به‌عمد، 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 شناسایی و پیش‌بینی می‌شوند، اما ریسک منابع انسانی دربرگیرنده ریسک‌هایی است که از سامانه منابع انسانی سازمان، یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات منتج می‌شود. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری و وابستگی بیش از حد اشاره کرد (فهیلی، ۲۰۰۶). ارنست و یانگ (۲۰۰۸)، ریسک‌های منابع انسانی را مشتمل بر چهار بخش ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک الزام قانونی منابع انسانی و ریسک‌های مالی منابع انسانی می‌دانند. پائول و میلچر^۵ (۲۰۰۸)، انواع ریسک منابع انسانی را در سه بعد ریسک‌های محیطی منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی خلاصه کرده‌اند. پریچارد (۲۰۰۱) نیز ریسک‌های منابع انسانی را در دسته‌بندی‌ای مشتمل بر ریسک فنی، ریسک برنامه‌ای، ریسک حمایتی، ریسک هزینه‌ای و ریسک زمانی طبقه‌بندی می‌کند (میرطالب، ۱۳۹۵). در ذیل نیز، برخی مدل‌های مدیریت ریسک منابع انسانی بررسی شده‌اند.

فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی فلوریس و یلماز

فلوریس و یلماز (۲۰۱۰)، مدلی برای مدیریت ریسک منابع انسانی ارائه دادند. این مدل مجموعه‌ای از روابط پیوسته بین استراتژی شرکت، استراتژی مدیریت ریسک و استراتژی منابع انسانی است و توسط مدیریت ریسک‌های ناشی از عوامل

1. Lam
3. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)
5. Paul and Mitlacher

2. Stam
4. Stevens

انسانی برای شرکت و ارائه چارچوبی منسجم و جامع برای تکامل و مدیریت نیروی انسانی ساختار یافته است. این مدل، خطرهای بالقوه ناشی از عوامل انسانی و توسعه پاسخ‌های مناسب به آنها را پیش‌بینی کرده و به درک دقیق‌تر از عوامل ریسک مرتبط با عنصر انسانی و ارائه دیدگاه خود، بر اساس شناختی درست و اولویت‌بندی آنها بر اساس رتبه‌بندی، کمک می‌کند و برای مدیریت و اداره عملکرد انسانی و محدودیت‌های توانایی انسانی، از رویکردی سیستمی استفاده می‌کند. تفکر مدیریتی که وابستگی متقابل است و بر ماهیت تعاملی داخلی و خارجی یک سازمان تأکید می‌کند. رویکرد سیستمی به عوامل انسانی، انسان را به‌عنوان بخشی از یک سیستم به رسمیت می‌شناسد.

در این رویکرد، هدف، توسعه سیستم واقعاً یکپارچه‌ای است که در آن، کاربران، تجهیزات و محیط عملیاتی برای عملکرد مطلوب، ایمن و مؤثر به‌نحوی شایسته سازگار هستند. رویکرد سیستمی همچنین شامل موارد زیر است:

- وارد کردن عامل انسانی به‌عنوان بخشی از طراحی سیستم و ارزیابی
- استفاده از اصول منابع انسانی مناسب و استانداردهای مناسب
- یکپارچه‌سازی مدل‌های مدیریت منابع انسانی و فرایندهای موجود در سیستم کسب‌وکار شرکت، فرایند و چارچوب مدیریت ریسک

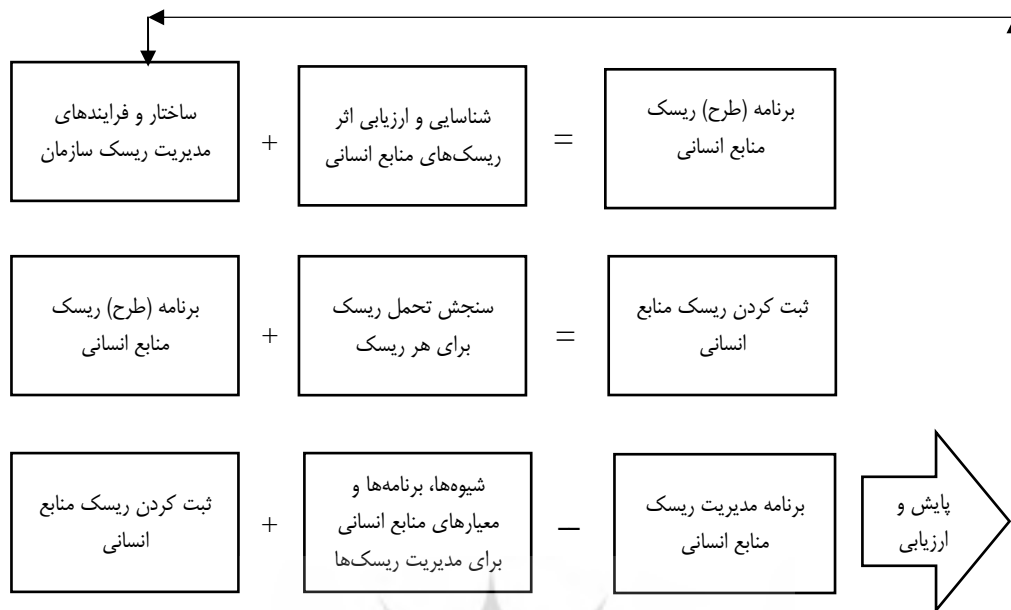
مدیریت ریسک منابع انسانی در این مدل، همان‌گونه که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، شامل پنج گام است که نظارت مستمر و مشاوره در تمام مراحل آن منعکس است (فلوریس و یلماز، ۲۰۱۰).

جدول ۲. مدیریت ریسک منابع انسانی فلوریس و یلماز

مدیریت ریسک منابع انسانی	
گام اول	تحلیل SWOT
گام دوم	تعیین و تجزیه و تحلیل ریسک‌های عوامل انسانی مجموعه کاملی از طبقه‌بندی عوامل مؤثر / شکل‌دهنده ریسک فرمول امتیازدهی
گام سوم	تصمیم‌گیری برای بهینه‌سازی گزینه‌های کنترل و اجرای آن پذیرش اجتناب انتقال تعدیل
گام چهارم	ارزیابی عملکرد مدیریت ریسک منابع انسانی
گام پنجم	بهبود سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی

فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی در استاندارد ملی مدیریت منابع انسانی آفریقای جنوبی

می‌بر (۲۰۱۴)، برای مدیریت ریسک منابع انسانی در استاندارد ملی مدیریت منابع انسانی آفریقای جنوبی، یکی از فرایندهای کامل را ارائه داده که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی

استراتژی‌های مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی از دیدگاه کاسیو

انجمن پژوهشی انگلستان در گزارش سال ۲۰۱۷ خود، هفت پیشنهاد چاره ساز را که سازمان‌ها پس از ارزیابی منابع انسانی در فرایند مدیریت ریسک خود در اختیار دارند، به شرح جدول ۳ پیشنهاد کرده است (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

جدول ۳. استراتژی‌های مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی کاسیو

مثال	تعریف	استراتژی مواجهه با ریسک
خالی نگه داشتن مشاغلی که تصدی نشدن آنها صدمه چندانی به سازمان نمی‌زند.	اقدام نکردن برای مواجهه با ریسک، هزینه انجام اقدام بیش از منافع آن است، احتمال وقوع و پیامدهای منفی و ریسک بسیار اندک است.	متحمل شدن ریسک
استخدام نکردن افراد با خصوصیات شخصی یا شغلی که ریسک استخدام آنها را بسیار افزایش می‌دهد، مانند خلبان یا قدرت دید ضعیف.	حذف اقدام، زمانی که نتیجه احتمالی پذیرفتنی نیست.	حذف ریسک
آموزش مهارت‌های لازم	کاهش احتمال / تأثیر پیامدهای ریسک	حداقل کردن احتمال ریسک یا تأثیر آن
برنامه‌های آموزشی مدیریتی که شامل حوزه‌های عملیاتی متنوعی در کسب‌وکار باشند.	ایجاد تنوع در اقدام	متنوع کردن ریسک
سازمان‌دهی دپارتمان اختصاصی مدیریت ریسک منابع انسانی	متمرکز کردن اقدام در یک حوزه	متمرکز کردن ریسک در یک حوزه یا زمینه
استخدام افراد منوط به پذیرش در آزمون یا طی یک دوره کارورزی	به تعویق انداختن اقدام	طفره رفتن
واگذاری کارمندیابی به بخش خارجی	برون‌سپاری اقدام یا بیمه کردن آن	انتقال ریسک به یک بخش خارجی

پیشینه تجربی پژوهش

قلی پور و ابراهیمی (۱۳۹۵) در پژوهشی، ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی و دسته‌بندی کردند. مدل ارائه‌شده، بر دو نقطه مرجع استراتژیک کانون توجه و ماهیت ریسک مشتمل بود و ریسک‌های منابع انسانی را در قالب چهار دسته (ریسک نگرش‌های درون‌زا، ریسک نگرش‌های برون‌زا، ریسک فرایندهای برون‌نگر و ریسک فرایندهای درون‌نگر) طبقه‌بندی کردند. نتایج تحلیل و سنجش پژوهش آنان نشان داد که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها بوده و در مقایسه با سایر حوزه‌های اصلی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت برای مواجهه برخوردارند. شهلائی (۱۳۹۴) در پژوهشی، ریسک‌های مدیریت منابع انسانی را تحلیل کرد. نتایج پژوهش وی حاکی از آن بود که با اهمیت‌ترین ریسک‌های مدیریت منابع انسانی اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان، دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا و نگاه متفاوت مسئولان به احتیاط و ذخیره است. فلوریس و یلماز (۲۰۱۰)، مدیریت ریسک عوامل انسانی را بررسی کردند. به اعتقاد آنها، چارچوب ارائه‌شده مدیریت ریسک برای مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای حل و فصل مسائل، رویکرد یکپارچه و پیشگیرانه‌ای فراهم آورد. همچنین این مدل، امکان به‌کارگیری ترکیب مؤثر منابع انسانی و اصول مدیریت ریسک را فراهم می‌آورد. کاسیکو^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی، ابعاد چندگانه ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی کرد. نتایج پژوهش وی حاکی از آن است که ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی در پنج طبقه ریسک‌های رفتاری، استراتژیک، تأمین، مهارتی و جبران خدمات منابع انسانی تفکیک‌شدنی است و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی کرد. می‌یر و همکاران (۲۰۱۱)، برای مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای مدل کیفیت اروپایی، چارچوبی مفهومی و سیستماتیک تدوین کردند. اندرسون^۲ (۲۰۱۵)، با بررسی نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک به این موضوع اشاره می‌کند که مشارکت افراد در سازمان به ایجاد فرهنگی قوی منجر خواهد شد. وی بیان می‌کند که فرهنگ ریسک، ارزشمندترین مزیت رقابتی است که تفاوت عمده بین ورشکستگی و حفظ موقعیت رهبری ایجاد می‌کند. بکر و اسمیت^۳ (۲۰۱۵)، در پژوهش خود، ریسک‌های منابع انسانی را به حوزه‌هایی نظیر بهره‌وری، مالی، حقوقی، سلامت و رفاه نوآوری، ترک خدمت و شهرت بسط دادند. انارکی داود و گنجعلی اسد (۲۰۱۴)، با ارائه مدل مفهومی، ریسک‌های منابع انسانی را ارزیابی و طبقه‌بندی کردند و نشان دادند که با پیاده‌سازی الگو به‌گونه انجام‌شده، امکان مدیریت ریسک‌های رقابتی فراهم خواهد شد و در صورت نادیده گرفتن الگوهای مناسب، علاوه بر تهدید توسط مدیریت منابع انسانی، بر محصولات و خدمات سازمان تأثیر منفی نیز خواهد گذاشت.

خلاً دیگری که در پژوهش‌های موجود در حوزه ریسک منابع انسانی وجود دارد، این است که به شناسایی ریسک‌ها محدود شده و به فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی پرداخته نشده است. پژوهش می‌یر و همکاران (۲۰۱۱)، تنها منبعی است که برای مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای مدل مدیریت کیفیت اروپایی، فقط چارچوبی مفهومی و

سیستماتیک ارائه کرده است. سایر پژوهش‌ها از قبیل پژوهش قلی پور و ابراهیمی (۱۳۹۵)، از گام شناسایی ریسک‌های منابع انسانی پا را فراتر نگذاشته‌اند. به بیان دیگر، فقط مرحله نخست فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی، یعنی شناسایی ریسک‌ها انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش بخش کیفی، روش داده‌بنیاد است. از نظر نوع پژوهش نیز کاربردی محسوب می‌شود، زیرا به قصد کاربرد عملی دانش و به‌کارگیری نتایج برای پاسخ‌گویی به پرسش‌های مطرح‌شده در بانک‌های ملت شهر تهران اجرا شده است. در این پژوهش با استفاده از معلومات جزئی و برقراری ارتباط بین آنها، حکم کلی استنتاج می‌شود و مشاهده‌ها بر رویدادهای مشخصی در نمونه‌ای از بانک‌های کشور (بانک ملت) صورت می‌گیرند، سپس بر اساس مشاهده رویدادها، استنباطی از تمام اعضای صنعت شکل می‌گیرد. از این رو، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است، یعنی رسیدن از جزء به کل. راهبرد پژوهش را نیز می‌توان از نوع کیفی دانست، زیرا این پژوهش درون بانک‌های ملت به اجرا درآمده، پدیده‌ها در بستر زندگی واقعی آنها و بدون دستکاری بررسی شده و به موضوعاتی دقت شده که به‌صورت واقعی و طبیعی رخ داده‌اند. این پژوهش از نوع میدانی محسوب می‌شود، زیرا درصدد شکل دادن به نظریه‌ای جدید و رشد دانش در مدیریت ریسک منابع انسانی است، هدف پژوهش اکتشاف است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شده‌اند. همچنین، در این پژوهش، از روش نظریه برخاسته از داده‌ها استفاده شده است.

مشارکت‌کنندگان، شامل خبرگان و مطلعان به موضوع شامل مدیران ارشد، مدیران میانی (کسانی که در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی و امور اداری و کارکنان مشغول فعالیت بوده یا سابقه کار داشته‌اند) و خبرگان دانشگاهی (متخصصان مدیریت منابع انسانی) بوده‌اند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری^۱ انتخاب شده‌اند. منظور از نمونه‌گیری نظری، نوعی نمونه‌گیری هدفمند است که تمرکز آن بر تدوین نظریه است. در این روش، پژوهشگر افراد مطلع را انتخاب می‌کند تا بتواند در فرایند گردآوری، داده‌های مورد نیاز را غنی کند و امکان ساختن نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۸۷). ادامه مصاحبه‌ها بر اساس فن گلوله‌برفی^۲ ادامه یافت، بدین صورت که هر مصاحبه‌شونده افراد بعدی را معرفی می‌کرد. مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری^۳ ادامه پیدا کرده است و به دلیل اینکه دیگر مفاهیم جدیدی یافت نمی‌شد، با ده نفر به پایان رسید. همچنین، معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان افراد با حداقل چهار سال سابقه مدیریت و حداقل مدرک کارشناسی ارشد بوده است.

جدول ۴ خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد. برای ارزیابی اتکاپذیر بودن داده‌ها و تفسیرها، از ترکیبی از معیارهای استفاده‌شده در ارزیابی پژوهش‌های تفسیری و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها، استفاده شده است (فلینت، رابرت، وودراف و گاردیال^۴، ۲۰۰۲). در جدول ۵ پروتکل مصاحبه آورده شده است.

1. Theoretical sampling
3. Theoretical saturation

2. Snowball
4. Flint, Robert, Woodruff & Gardial

جدول ۴. معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده داده‌های پژوهش هستند.	<ul style="list-style-type: none"> یک سال و نیم هدایت مصاحبه‌ها، نظارت اعضای تیم پژوهش بر فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ و ارزیابی تفسیرهای صورت گرفته توسط پژوهشگر و اعضای تیم پژوهش، ارائه گزارشی از نتایج پژوهش به شرکت‌کنندگان در مصاحبه و کسب بازخورد درباره تفسیرهای پژوهشگر از جنبه‌های مختلف واقعیتی که توسط آنها توصیف شده بود و جلسه‌های گروه کانونی با خبرگان دانشگاهی و پژوهشی با هدف پالایش بیشتر نظریه صورت‌بندی شده. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.
انتقال‌پذیری: میزانی که قابلیت به‌کارگیری یافته‌های پژوهش را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد.	<ul style="list-style-type: none"> نمونه‌گیری نظری، مصاحبه با پژوهشگران خارج از کشور، غالب مصاحبه‌شوندگان سابقه کار در هر دو بخش دولتی و خصوصی را داشته‌اند. نتیجه: مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.
اتکاپذیری: میزانی که منحصر بودن یافته‌ها به زمان و مکان را نشان می‌دهد، ثبات و پایداری در تبیین‌های صورت‌گرفته.	<ul style="list-style-type: none"> در مصاحبه‌ها، شرکت‌کنندگان تجربه‌های جاری و پیشین خود را در رابطه با مدیریت ریسک منابع انسانی عنوان کردند. نتیجه: صرف نظر از زمان وقوع، به تجربه‌های آنان پی برده شد.
عمومیت: میزانی که نشان می‌دهد یافته‌ها ابعاد مختلف پدیده در دست بررسی را در خود داده‌اند.	<ul style="list-style-type: none"> باز بودن مصاحبه‌ها و اختصاص زمان کافی به آنها از ماهیت پیچیده پدیده بررسی شده پرده برداشت، مصاحبه هم از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف که شامل اعضای هیئت مدیره بانک ملت، مجموعه بانک‌های فعال در شبکه بانکی، خبرگان دانشگاهی و بانک‌های دولتی و خصوصی فعال در شبکه بانکی بودند و هم بررسی گزارش‌های فنی و کلیه صورت‌جلسه‌های مربوط به کمیته‌های اصلی و فرعی بانک در مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مصاحبه با افراد شاغل در نواحی وظیفه‌ای مختلف. نتیجه: ابعاد متعددی از پدیده بررسی شده شناسایی شد.
تصدیق‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرهای صورت‌گرفته تا چه حد برآمده از گفته مصاحبه‌شوندگان بوده و تحت تأثیر سوگیری پژوهشگر نبوده است.	<ul style="list-style-type: none"> اعضای تیم پژوهش چند مورد از مصاحبه‌های پیاده‌شده روی کاغذ را مرور کرده و تفسیرهای پژوهشگر را ارزیابی کردند. پژوهشگر با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آنها را جویا شد. نتیجه: بسط و پالایش تفسیرها.
راستی: میزانی که نشان می‌دهد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته است.	<ul style="list-style-type: none"> مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و در فضایی دوستانه و دور از فشار یا تهدید انجام شدند. نتیجه: شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوع‌های بحث شده یافت نشد.
فهم‌پذیری: میزانی که نشان می‌دهد نتایج پژوهش تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است.	<ul style="list-style-type: none"> یافته‌های پژوهش در اختیار یکی از مصاحبه‌شوندگان و همچنین سه نفر از خبرگان دانشگاهی و پژوهشی قرار داده شد. نتیجه: یافته‌های پژوهش برای یک نفر مصاحبه‌شونده سه خبره پژوهشی فهمیدنی بود.

در انتها، به منظور بررسی و ارزیابی مدل از دو نفر خبره صنعت (دو مدیرکل منابع انسانی در دو سازمان) و دو نفر خبره دانشگاه (استادان راهنما و مشاور) درخواست شد تا مدل را ارزیابی کنند که هر چهار خبره آن را تأیید کردند. در این پژوهش، همانند آنچه در نظریه برخاسته از داده مرسوم است، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها هم‌زمان انجام شد و داده‌ها به روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم و مطابق با روش استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸) تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، صورت گرفت. جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل هم‌زمان اطلاعات برای هدایت جمع‌آوری بقیه داده‌ها برای توسعه نظریه به‌وجودآمده، راهنمای عمل پژوهشگر بوده است و نظریه از طریق مقایسه مداوم واقعه به واقعه شکل گرفت.

جدول ۵. پروتکل مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در پژوهش

پرسش‌های اصلی مصاحبه
پدیده اصلی
پرسش ۱. از دید شما (به‌عنوان یک خبره بانکی در حوزه ریسک) ریسک‌های حوزه منابع انسانی چیست؟
پرسش ۲. اجزای تشکیل‌دهنده ریسک منابع انسانی در بانک کدامند؟ لطفاً در خصوص هر یک توضیح دهید.
پرسش ۳. اگر بخواهید موارد مطرح‌شده در پرسش قبل را رتبه‌بندی کنید، به‌ترتیب مهم‌ترین اجزای تشکیل‌دهنده ریسک منابع انسانی در بانک شما کدام‌اند؟
شرایط علی
پرسش ۱. شرایط به‌وجودآورنده ریسک منابع انسانی در مؤسسه‌های مالی (بانک) کدام‌اند؟
پرسش ۲. به نظر شما مهم‌ترین علل و دلایل بانک شما برای پرداختن به مبحث ریسک منابع انسانی و مدیریت کردن آنها کدام‌اند؟
شرایط مداخله‌گر
پرسش ۱. چه عواملی بر مدیریت کردن ریسک منابع انسانی در مؤسسه‌های مالی اثرگذارند (منظور عوامل داخلی و در کنترل بانک است).
پرسش ۲. میزان و نوع اثرگذاری هر یک از عوامل اشاره‌شده در پرسش قبل را مشخص کنید.
پرسش ۳. اگر بخواهید عوامل مؤثر بر مدیریت ریسک منابع انسانی در مؤسسه‌های مالی را اولویت‌بندی کنید، مهم‌ترین عوامل کدام‌اند؟
راهبرد
پرسش ۱. مؤسسه‌های مالی برای مدیریت کردن ریسک منابع انسانی در سازمان چه استراتژی‌ها و اقداماتی را در پیش گرفته‌اند؟
شرایط زمینه‌ای
پرسش ۱. عوامل زمینه‌ای به‌منظور مدیریت کردن ریسک منابع انسانی در بانک شما کدام‌اند؟ به بیان دیگر، برای مدیریت ریسک منابع انسانی در مؤسسه‌های مالی چه عواملی وجود دارد که در کنترل و اراده بانک نبوده، اما بر میزان و شدت ریسک منابع انسانی اثرگذارند؟
پرسش ۲. به نظر شما راهی برای کنترل اینگونه عوامل وجود دارد؟ (با فرض در اختیار بودن قدرت کنترل)
پیامدها
پرسش ۱. به نظر شما اگر ریسک منابع انسانی در سازمان به‌درستی مدیریت شود، چه نتایج و پیامدهایی را در پی خواهد داشت؟
پرسش ۲. پیامدهای مدیریت یا نبود مدیریت ریسک منابع انسانی در بانک شما متوجه چه واحدها/ ادارات/ افراد خواهد شد؟
پرسش ۳. به نظر شما از چه راه‌هایی می‌توان ارزیابی کرد که ریسک منابع انسانی در مؤسسه‌های مالی به‌درستی مدیریت شده است یا خیر؟

در این پژوهش، پس از مصاحبه‌های نخست، طبقات اولیه شکل گرفت و مصاحبه‌های بعدی برای تکمیل و تشریح خصوصیات این طبقه‌ها انجام شد. اشباع تئوریک زمانی رخ می‌دهد که داده‌هایی که به تعریف خصوصیات طبقه کمک می‌کنند، دیگر به پژوهش وارد نشوند، البته به عقیده استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، این منطبق نیز فرایندی بی‌پایان است و تغییر نگرش افراد ممکن است در هر مرحله‌ای، حتی در زمان مرور مقاله برای چاپ نیز رخ دهد و رسیدن به اشباع فقط وقفه ای موقت در کار است. بنابراین، تشخیص تکرار و توقف ادامه مصاحبه در هر مقوله، ذهنی است و به مهارت پژوهشگر بازمی‌گردد.

یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل

در فرایند تحلیل این پژوهش، ابتدا دید مشروحی از جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش ارائه شد، بدین صورت که توصیف کوتاهی از وضعیت، رویدادها، بازیگران و بستر پژوهش بیان شد. سپس با تحلیل دقیق، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. در کدگذاری باز به‌منظور طبقه‌بندی دقیق مفاهیم در مقوله‌ها، هر مفهوم بعد از تفکیک، برچسب خورد و داده‌های خام با بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شدند. نمونه‌ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در مرحله کدگذاری باز در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. نمونه ای از کدهای اولیه و نهایی برای شرایط علی در کدگذاری باز

کدهای اولیه	کدهای اولیه	کدهای نهایی
برآورده کردن انتظارات سهام‌داران یا جامعه پولی - مالی	تعامل با بانک‌های خارجی در آینده	لزوم دستیابی به اهداف بانک
انتخاب استراتژی‌ها و راه‌هایی توسط بانک برای رسیدن به اهداف خود	با آینده‌اندیشی و دوراندیشی، مراقب منابع انسانی خود در سازمان بودن	لزوم تحقق اهداف سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان
اصلاح نگرش کارکنان	وجود عوامل مختلف در نرسیدن بانک به اهداف خود	تلاش برای مدیریت اذعان و نگرش کارکنان
تأکید بر فرهنگ سازمانی	برآورده کردن انتظارات سهام‌داران مستلزم توجه به ریسک‌های مختلف در رابطه با منابع انسانی	وابسته بودن عملکرد سازمان به عملکرد منابع انسانی
توجه جدی به ریسک‌های منابع انسانی در سازمان	لزوم تدوین استراتژی به‌صورت منسجم در سازمان	فضای رقابتی صنعت بانکداری و چشم‌انداز پیش رو (ورود بانک‌های خارجی به کشور)

در ادامه، بر اساس کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آنها به یکدیگر مرتبط شدند تا مقوله‌های اصلی برای نمونه پژوهش شناسایی شوند. طی فرایند کدگذاری محوری، پژوهشگر از ابزارهای تحلیلی طرح پرسش و مقایسه دائمی و نظری بین مفهوم‌ها، مقوله‌ها و مشخصه‌هایی که در کدگذاری باز ظاهر شده‌اند، استفاده کرد تا روابط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها را توسعه داده و مقوله‌ها را متناسب با مدل پارادایم شکل دهد. هم‌زمان با انجام

کدگذاری‌های باز و محوری، الگویی ساخته شد که حاکی از ارتباط بین مفهوم‌ها و مقوله‌ها بود. زمانی که این ارتباطات توسعه داده شدند، از رویه کدگذاری انتخابی استفاده شد تا ادغام مفهوم‌ها و مقوله‌های شناسایی‌شده در کدگذاری‌های باز و محوری، در قالب نظریه نوظهور تسهیل شود. در پایان، الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی به‌عنوان مدل نظری مفهومی ارائه شد.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که اشاره شد، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و اسناد، بر اساس شیوه کدگذاری باز تبدیل به کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها شدند، سپس بر اساس مقوله‌های به‌دست‌آمده، برای هر یک تفسیری درون‌موردی ارائه شد. مقوله‌ها و مفاهیم به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های اصلی به‌دست‌آمده از داده‌های کیفی

مفهوم	مقوله اصلی	
لزوم دستیابی به اهداف بانک، لزوم تحقق اهداف سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان، تلاش برای مدیریت ذهنان و نگرش کارکنان و وابسته بودن عملکرد سازمان به عملکرد منابع انسانی	شرایط علی داخلی	شرایط علی
فضای رقابتی صنعت بانکداری و چشم‌انداز پیش‌رو (ورود بانک‌های خارجی به کشور)	شرایط علی خارجی	
ریسک برخوردار نبودن از مهارت‌های فنی، انسانی، اداری، ریسک نبود آموزش صحیح برای انجام وظایف و ریسک آگاه نبودن از قوانین و مقررات	ریسک‌های مرتبط با آموزش	پدیده محوری
ریسک نبود جانشین‌پروری، ریسک نظام‌های مربوط به بازنشستگی و ریسک خروج کارکنان شایسته از سازمان	ریسک‌های مرتبط با بازنشستگی و خروج از سازمان	
ریسک احساس نبود اثربخشی در کارکنان، ریسک افت تعهد سازمانی کارکنان، ریسک نبود مدیریت نگرش کارکنان و فرهنگ سازمانی و ریسک بروکراسی بیش از حد در سازمان	ریسک‌های مرتبط با عوامل روان‌شناختی فردی و سازمانی	
ریسک تأمین نشدن نیازهای اساسی	ریسک‌های مربوط به جبران خدمات	
ریسک نبود انتخاب و جذب صحیح کارکنان	ریسک‌های مربوط به جذب و انتخاب	
ریسک نبود انطباق نظام جبران خدمات با ارزیابی عملکرد، ریسک نبود رصد و پایش رفتارهای کارکنان و اثر آن بر ارتقای ایشان	ریسک‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد	
ریسک برنامه‌ریزی شغلی و شخصی نیروی انسانی، ریسک نبود کارایی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS)، ریسک مدیریت ابقای کارکنان، ریسک نبود پیش‌سازمانت کارکنان و خطرهای مربوط به آن و ریسک نبود شفافیت در مسیر پیشرفت شغلی	ریسک‌های مربوط به نگهداری منابع انسانی	
اعمال نظرها و نفوذ نیروهای بیرونی بر فعالیت بانک، قوانین و مقررات بالادستی کنترل‌نشده ولی اثرگذار بر منابع انسانی و نگاه منفی جامعه به بانک و بانکی‌ها	عوامل زمینه‌ای مختص صنعت	شرایط زمینه‌ای
مسائل و معضلات اقتصادی کشور، مسائل و معضلات فرهنگی - اجتماعی کشور، عوامل جمعیت‌شناختی (نرخ رشد جمعیت، سن ازدواج و ...) و تحولات تکنولوژیکی (دورکاری، شبکه‌های اجتماعی و ...)	عوامل زمینه‌ای عام (فراصنعتی)	

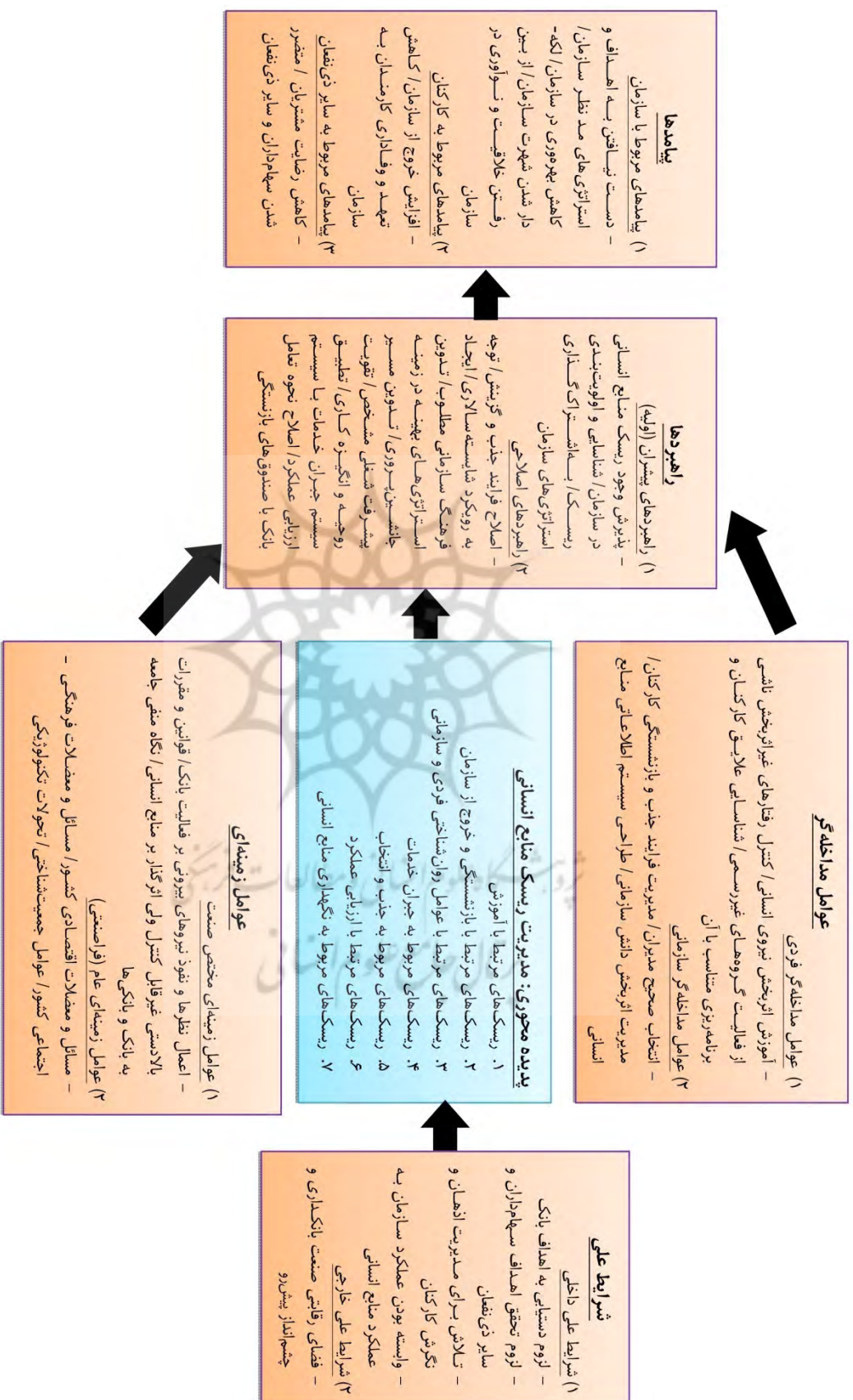
ادامه جدول ۷

مفهوم	مقوله اصلی	
پذیرش وجود ریسک منابع انسانی در سازمان و اهمیت قائل شدن برای آن، شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان و به‌اشتراک‌گذاری استراتژی‌های سازمان در حوزه منابع انسانی با کارکنان	راهبردهای پیشران (اولیه)	راهبردها
اصلاح فرایند جذب و گزینش کارکنان، توجه به رویکرد شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقای کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب، تدوین استراتژی‌های بهینه در زمینه جانشین‌پروری، تدوین مسیر پیشرفت شغلی مشخص، تقویت روحیه و انگیزه کاری در منابع انسانی، تطبیق سیستم جبران خدمات با سیستم ارزیابی عملکرد و اصلاح نحوه تعامل بانک با صندوق‌های بازنشستگی	راهبردهای اصلاحی	
آموزش اثربخش نیروی انسانی، کنترل رفتارهای غیراثربخش ناشی از فعالیت گروه‌های غیررسمی و شناسایی علایق کارکنان و برنامه‌ریزی متناسب با آن	عوامل مداخله‌گر فردی	شرایط مداخله‌گر
انتخاب صحیح مدیران (به عنوان الگوهای پیشرفت در سازمان)، مدیریت فرایند جذب و بازنشستگی کارکنان، مدیریت اثربخش دانش سازمانی و طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی	عوامل مداخله‌گر سازمانی	
دستیابی نداشتن به اهداف و استراتژی‌های مد نظر سازمان، کاهش بهره‌وری در سازمان، لکه‌دار شدن شهرت سازمان و از بین رفتن خلاقیت و نوآوری در سازمان	پیامدهای مرتبط با سازمان	نتیجه‌ها
افزایش خروج از سازمان و کاهش تعهد و وفاداری کارمندان به سازمان	پیامدهای مربوط به کارکنان	
کاهش رضایت مشتریان و متضرر شدن سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان	پیامدهای مربوط به سایر ذی‌نفعان	

بر اساس دسته‌بندی‌های صورت‌پذیرفته در این پژوهش، ۳۰۱ کد استخراج شده نهایی در قالب ۱۰۷ مفهوم و ۲۲ مقوله اصلی، مطابق با جدول ۸ دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۸. تعداد مقوله‌های اصلی، مفهومی‌ها و کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها

عنوان	مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	۴	۲۵	۶۴
شرایط زمینه‌ای	۳	۱۰	۳۲
شرایط مداخله‌گر	۳	۱۰	۴۳
پدیده اصلی	۳	۶	۲۱
راهبردها	۵	۱۲	۴۵
پیامدها	۴	۴۴	۹۶
مجموع	۲۲	۱۰۷	۳۰۱



شکل ۳. مدل پارادایم کدگذاری محوری: مدیریت ریسک منابع انسانی

رویه تحلیل داده‌ها به خلق مدل نظری منجر شد که دربردارنده شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهاست که پدیده اصلی یعنی «الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری» را تشریح می‌کنند. مدل نظری «مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری»، مطابق با ابعاد مدل پارادایمی در شکل ۱ نشان داده شده است.

نتایج کدگذاری انتخابی^۱ (روایت نظری الگوی پژوهش)

کدگذاری انتخابی، آخرین مرحله از فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به توسعه یک تئوری نهایی می‌انجامد. طی فرایند کدگذاری انتخابی، یک مقوله محوری واحد انتخاب می‌شود و همه مقوله‌های دیگر به این مقوله محوری بر می‌گردند. بر مبنای این مقوله محوری، خط سیر واحدی شکل می‌گیرد که همه اطلاعات پیرامون آن سامان‌دهی می‌شوند. بحث درباره مقوله محوری نهایی که طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی نمایان شد، در این بخش انجام می‌شود. این مقوله محوری رابطه بین سه سطح کدگذاری را مفهوم‌پردازی کرده و به تشریح ویژگی‌های مقوله‌ها کمک می‌کند. در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز از روابط بین مقوله‌های به‌دست‌آمده در کدگذاری محوری، نظریه‌ای به نگارش در می‌آورد که پدیده بررسی شده را به‌گونه‌ای انتزاعی تشریح می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله، تلاش می‌شود تا با کمک فنونی مانند نگارش خط داستان و یادداشت‌های شخصی، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه انجام شود. در نگارش خط داستان، پژوهشگر این مسئله را که چگونه عوامل خاصی بر پدیده بررسی شده اثر می‌گذارند و به نتایج ویژه‌ای می‌انجامند، تشریح می‌کند (خاکی، ۱۳۷۹). به بیانی دیگر، کدگذاری انتخابی، مقوله‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری را در نظر می‌گیرد، یکی از آنها را به‌عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و به‌گونه‌ای نظام‌مند آن را به سایر مقوله‌ها ارتباط می‌دهد. مقوله‌هایی که به توسعه و بهبود بیشتری نیاز دارند را نیز تکمیل می‌کند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این قسمت بر مبنای مقوله محوری و با کنار هم قرار دادن و چیدمان سایر مقوله‌ها، تلاش می‌شود روایتی از مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری (بانک‌های ملت شهر تهران) شرح داده شود. پرسش این است که چگونه می‌توان در صنعت بانکداری (بانک‌های ملت شهر تهران)، الگوی مدیریت ریسک منابع انسانی را ارائه کرد. تشریح مقوله محوری می‌تواند شروعی برای پرداختن به این بحث باشد.

مقوله محوری: مدیریت ریسک منابع انسانی

در این پژوهش، مدیریت ریسک منابع انسانی به‌منزله مقوله محوری در نظر گرفته شده است. «مقوله محوری» با هفت مؤلفه و بیست‌گویه، برای مدل ریسک منابع انسانی، عاملی زیربنایی ارائه می‌دهند. سازمان باید به این نکته توجه داشته باشد که در مراحل بعدی که کارمند در سطوح سازمان رشد می‌کند، آموزش‌هایی را به آنها ارائه کند تا آماده پذیرش رتبه‌ای بالاتر بشود، در غیر این صورت با ریسک جانشین‌پروری روبه‌رو خواهد بود. ریسک دیگری که در این زمینه وجود دارد و در مصاحبه‌ها از آن با عنوان ریسک خیلی کلان یاد شده، ریسک مرتبط با نظام‌های مربوط به بازنشستگی است، یعنی صندوق‌های بازنشستگی و عملکرد صندوق‌های بازنشستگی. به‌دلیل اینکه در سیکل منابع انسانی با خروج رابطه

کاری، فرض بر این است که رابطه بین سازمان و کارکنان به نوعی به حداقل میزان ممکن می‌رسد و طرف مستمری‌بگیر صندوق محسوب می‌شود، در حالی که در واقعیت عملکرد صندوق‌های بازنشستگی به گونه‌ای نبوده که با خیال راحت بتوانیم بگوییم بازنشسته‌های سازمان دیگر کاری با سازمان ندارند و طرف حساب آنها صندوق بازنشستگی است. به دلیل ضعف عملکردی و عملکرد مالی که در صندوق‌ها وجود دارد این امکان که آنها به طور کامل و به درستی، به تعهدات خود در قبال بازنشسته‌ها عمل بکنند، وجود ندارد. از موارد دیگر اجزای ریسک، می‌توان به بحث احساس اثربخشی در منابع انسانی اشاره کرد. به این معنا که اگر منابع انسانی احساس درونی رضایت از خود و اثربخشی برای سازمان نداشته باشد، با سرخوردگی مواجه می‌شود. یکی از اصول مهمی که باید در سازمان به آن توجه شود، بحث اثربخشی است. سازمان باید به این نکته توجه داشته باشد که به دنبال اثربخشی تمام افراد یک سازمان باشد و اثربخشی کل مجموعه را در نظر بگیرد تا از این طریق بتواند به اثربخشی کل سازمان کمک کرده و سازمانی اثربخش داشته باشد.

یکی از موارد مهم در تعامل با کارکنان این است که سازمان بتواند نیازهای اساسی منابع انسانی را تأمین کند. منظور از نیازهای اساسی بخش پایین هرم سلسله‌مراتب نیازهای مازلو (نیازهای فیزیولوژیکی، ایمنی، احترام و ...) است. توجه به امنیت شغلی، برخورداری از جایگاه متناسب با شأن افراد در سازمان، پوشش ریسک‌های زندگی از طریق بیمه مناسب و ... بخشی از موارد حیاتی است که در صورت تأمین نشدن آنها سازمان با ریسک‌های متعددی مواجه خواهد شد. از طرفی به نظر می‌رسد که بیشترین ریسک در حوزه منابع انسانی، مربوط به نبود مدیریت اذهان و افکار پرسنل بانک است. باید به این نکته توجه داشت که در بسیاری از سازمان‌ها روی مدیریت فکر و اندیشه کارکنان هیچ تلاشی صورت نگرفته است و مدیران بخش‌های عالی سازمان به این امور توجه خاصی نشان نمی‌دهند که به نوبه خود، در بلندمدت می‌تواند باعث بروز مشکلات و وارد آوردن ضرباتی سنگین بر پیکره سازمان شود. باید توجه داشت که اگر در هر حوزه‌ای، سازمان از اهداف تدوین شده منحرف شود، زمینه برای پدیدار شدن ریسک افزایش می‌یابد. در خصوص منابع انسانی، یکی از مواردی که می‌تواند ریسک‌های زیادی را به سازمان تحمیل کند، برداشت کارکنان از عدالت در ارزیابی عملکرد است. این دغدغه همیشه وجود داشته که این نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمات درست به هم گره نخوردند، یعنی شعبی که خیلی کوشا هستند، واحدهای ستادی که عملکرد خیلی بالایی دارند و افرادی که در عمل شایستگی نشان دادند، با آدم‌هایی که عملکرد خیلی چشمگیری نداشتند، به طور عمده تفاوت معناداری ندارند. اگر کارکنان احساس بی‌عدالتی کنند و سازوکار ارزیابی عملکرد برای آنها شفاف نباشد یا آن را منطبق با واقعیت ندانند، می‌تواند ریسک‌های بسیاری را به سازمان وارد کنند. از ریسک‌های دیگر این حوزه، ریسک نبود کارایی سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی است که به نوبه خود، ریسک‌هایی را در لایه بعدی به سازمان تحمیل می‌کند. به طور مثال، وقتی در نظام‌های اطلاعاتی سازمان خلأ وجود دارد و نمی‌توانیم اطلاعات مربوط به عملکرد، نیازمندی‌ها و وضعیت موجود کارکنان را رصد کنیم، باید منتظر پیامدهای آن در قالب ریسک دیگری با عنوان ریسک سیر نزولی تعهد باشیم. به بیان دیگر، از ریسک اول، می‌توانیم به سمت ریسک تعهد، یا عارضه‌ای که با عنوان افت تعهد سازمانی کارکنان از آن یاد می‌شود، حرکت کنیم. یکی از ریسک‌هایی که در ازای وجود سیستم‌های منابع انسانی غیرکارا، ظهور می‌یابد، ریسک خروج نیروهای شایسته

(افرادی که عملکردی بالاتر از سطح متوسط دارند) از سازمان است. افراد، برای ارتقا به مدارج و رتبه‌های بالاتر، یا باید به امکان دیده شدن شانس‌ی یا تصادفی از سوی مدیران عالی‌رتبه اتکا کنند یا در پست خود بمانند و سال‌ها در آن بدون هیچ‌گونه ارتقایی باقی بمانند که در نهایت، به کاهش انگیزه در آنان منجر می‌شود. از طرفی، توجه به سلامتی کارکنان در محیط کار یکی از مواردی است که بسیار حائز اهمیت است و می‌بایست به‌صورت جدی در دستور کار مدیران قرار گیرد. در حال حاضر و در بیشتر سازمان‌های ایران از جمله بانک‌ها، هزینه‌های درمانی بسیار بالاست و چیزی بالغ بر ۵۰ درصد از حقوق کارکنان به بحث درمان و صندوق بازنشستگی اختصاص می‌یابد که در هیچ جای دنیا این‌گونه نیست. ارتقای کارکنان بسیار حائز اهمیت است، زیرا بر زندگی افراد اثر مستقیم دارد و از طرفی در شرایط تورمی جامعه، نقش آن می‌تواند چند برابر شود. در جمع‌بندی نهایی، می‌توان در خصوص این بعد عنوان کرد که ریسک در یک سازمان از عوامل مهم و اساسی است که می‌تواند سازمان را هم در جهت مثبت و هم در جهت منفی به حرکت درآورد. بنابراین، مدیران باید توجه داشته باشند که از شرایط به‌وجودآمده نهایت استفاده را ببرند تا بتوانند سازمان را در دستیابی هرچه بهتر و سریع‌تر به اهداف خود یاری کنند.

شرایط علی

«شرایط علی» با دو مؤلفه و پنج گویه، برای مدل ریسک منابع انسانی عاملی زیربنایی ارائه می‌دهند و بر تمامی شرایط و عواملی که می‌توانند به‌نحوی بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و باعث افزایش یا کاهش میزان بروز ریسک در سازمان شوند متناظر است که خود مشتمل بر دو مؤلفه شرایط علی داخلی و شرایط علی خارجی است. در تبیین این یافته می‌توان عنوان کرد که بروز و وجود هرگونه ریسکی در سازمان می‌تواند معلول عواملی باشد که این ریسک را برای سازمان به وجود آورده‌اند. باید توجه داشت که برخی از این ریسک‌ها مربوط به خود سازمان بوده و از عوامل و شرایط داخلی سازمان تأثیر می‌پذیرند و برخی از آنها بیرون از سازمان بوده و از عوامل و شرایطی که پیرامون سازمان قرار دارند، نشئت می‌گیرند. هر سازمانی برای خود اهدافی تدوین می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از استراتژی‌هایی بهره می‌گیرد. عوامل مختلف و متفاوتی وجود دارند که سبب می‌شوند این استراتژی‌های در نظر گرفته‌شده از سوی سازمان به بار نشیند و سازمان را در دستیابی به اهداف یاری نکنند که از این عوامل با عنوان ریسک یاد می‌شود. باید توجه داشت که یک سازمان در صورتی می‌تواند به اهداف و منافع خود دست یابد که اهداف و منافی را که سهام‌داران و سرمایه‌گذاران فعالیت‌های سازمان به‌دنبال دستیابی به آن هستند، برآورده کند و همواره آنها را راضی نگه‌دارد و این شوق را در آنها به وجود آورد که همواره سرمایه خود را برای پیشرفت و توسعه سازمان از طریق منابع مختلف به سازمان تزریق کنند. حال، اگر این سهام‌داران و سرمایه‌گذاران، اهداف خود را دست‌نیافتنی ببینند یا اهداف سازمان را با اهداف خود در تضاد ببینند، حتماً سرمایه خود را از سازمان بیرون خواهند کشید که در نهایت، سقوط سازمان را به‌دنبال خواهد داشت. از طرفی، باید توجه کرد که نگرش کارکنان باید اصلاح شود و روی فرهنگ سازمانی کار شود تا درون سازمان و بین اعضای سازمان، فرهنگی یکپارچه و منسجم شکل بگیرد و سازمان بتواند با بهره‌گیری از این فرهنگ مشترک و

وجود زبانی مشترک بین اعضا به اهداف و خواست‌های خود دست پیدا کند. این، به مدیریت اذهان و عملکرد کارکنان نیاز دارد. مدیران سازمان وظیفه دارند تا با جهت‌دهی و شکل‌دهی به افکار عمومی اعضای سازمان و هدایت آنها در راستای دستیابی به اهداف سازمان، عملکرد آنها را ارتقا بخشند و آنها را به سمت دستیابی به اهداف سازمانی هدایت کنند. این موضوع، مستلزم این است که مدیران به کارکنان خود اطمینان بدهند که اهداف آنان با اهداف سازمان هم‌راستا و هم‌جهت بوده و در صورتی که سازمان را در راستای دستیابی به اهداف خود یاری دهند، خود نیز به اهدافی که دارند، دست پیدا خواهند کرد و خواهند توانست نیازها و خواست‌های خود را برآورده کنند. باید به این نکته توجه داشت که عملکرد سازمان به عملکرد نیروی انسانی آن وابسته است. بنابراین، در صورتی که نیروی انسانی یک سازمان از عملکرد بالا و مطلوبی برخوردار نباشد، سازمان نیز نخواهد توانست در فضای رقابتی امروز کار کند، در نتیجه، به سمت زوال و نابودی حرکت خواهد کرد. از طرفی، سازمان باید به فضای رقابتی که در سطح جامعه وجود دارد، توجه کند و برای اینکه در این عرصه رقابتی باقی بماند، نیازها و خواست‌های بیشتری از مشتریان خود را برآورده کند و به آنها اطمینان بدهد که چنانچه از خدمات این سازمان بهره گیرند، حتماً به نیازها و خواست‌های خود پاسخ خواهند گفت و این نیازها و خواست‌ها رفع خواهند شد. در نتیجه، سازمان باید در راستای به‌روز بودن و هماهنگ بودن خود با تکنولوژی روز تمام تلاش خود را به کار گیرد تا بتواند حداکثر کارایی و بهره‌وری را داشته باشد.

شرایط مداخله‌گر

«شرایط مداخله‌گر»، با دو مؤلفه و هفت گویه عاملی زیربنایی برای مدل ریسک منابع انسانی ارائه می‌دهند. در تبیین این نتیجه می‌توان عنوان کرد که عوامل و متغیرهای بسیاری هستند که می‌توانند بر بروز و وجود ریسک در سازمان تأثیرگذار باشند که خود به دو دسته عوامل مداخله‌گر فردی و عوامل مداخله‌گر سازمانی تقسیم می‌شوند. هر یک از این عوامل به نوبه خود می‌توانند بر بروز ریسک تأثیرگذار باشند. ما بایستی نیروی انسانی را به نحوی آموزش دهیم و انتخاب کنیم که اهداف سازمان را بر اهداف خود ترجیح دهند، یعنی، برای اینکه هر فرد به اهداف خود دست پیدا کند، به دستیابی به اهداف سازمان خود متعهد باشد. به عبارتی، افراد باید به این درک برسند که اهداف آنها با اهداف سازمان نه تنها در تقابل نیست، بلکه هم‌سو و هماهنگ بوده و دستیابی به اهداف سازمانی به معنای دستیابی به اهداف فردی آنهاست. از طرفی از مسائل مهم دیگر در این زمینه می‌توان به انتخاب مدیران شایسته و توانمند اشاره کرد. در صورتی که مدیرانی را انتخاب کنیم که اخلاق‌مدار بوده و به دنبال رعایت اخلاقیات در انتخاب و انتصاب افراد در پست‌های مختلف سازمانی باشند، می‌توانیم بگوییم که سازمان با قدرت به سمت اهداف خود در حال حرکت است. در این زمینه، یکی از عواملی که در کنترل بانک بوده و می‌تواند بر مدیریت ریسک منابع انسانی در سازمان اثرگذار باشد، مدیریت فرایند جذب است. به این معنا که جذب کارکنان به‌مرور و متناسب با خروج گروه دیگری از کارکنان از سازمان اتفاق بیفتد. در جذب، همان افرادی باید جذب بشوند که مهارت‌ها و دانش ایشان با نیاز بانک متناسب باشد. در بسیاری از سازمان‌ها مشاهده می‌شود که افرادی به صورت پیمانی یا قراردادی جذب سازمان می‌شوند و پس از گذشت چندین سال

و کسب تجاری ارزنده در این زمینه، از سازمان کنار گذاشته می‌شوند. مدیران سازمان‌ها باید توجه کافی داشته باشند، تجاری که این افراد طی سال‌ها و در تعامل با افراد و مراجعان مختلف کسب کرده‌اند، بسیار ارزشمند بود و می‌تواند برای سازمان بسیار ارزش‌آفرین باشند. بنابراین باید تصمیم‌هایی اتخاذ شود که این افراد جذب سازمان شوند و از تجارب و مهارتی که در این بازه زمانی کسب کرده‌اند، نهایت استفاده به عمل آید. یکی از مواردی که بر ریسک منابع انسانی به‌شدت اثرگذار بوده و از طرفی کنترل آن در اختیار سازمان است، طراحی یک سیستم اطلاعاتی اثربخش از منابع انسانی است. در نهایت، می‌توان عنوان کرد که بخشی از عوامل مداخله‌گر که از آنها به‌عنوان عوامل فردی یاد شد، می‌تواند به شناسایی علایق و نیازهای کارکنان سازمان منجر شود و سازمان‌ها با توجه به این بخش از عوامل می‌توانند زمینه بهره‌گیری از این علایق را در راستای رشد خود و دستیابی به اهداف سازمان فراهم آورند. باید توجه داشت که هرچند سازمان به ایجاد گروه‌های کاری و برنامه‌ریزی و ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها و اقدامات مختلف انجام‌گرفته نیاز دارد، اما در صورتی که نتواند به نیازها و علایق کارکنان و نیروی انسانی خود پاسخ بگوید، نخواهد توانست تعهد آنها برای دستیابی به اهداف سازمانی را فراهم آورد.

راهبردها

«راهبردهای مؤثر»، با دو مؤلفه و یازده گویه برای مدل ریسک منابع انسانی، عاملی زیربنایی ارائه می‌دهند. نخستین نکته این است که سازمان باید ریسک منابع انسانی را به‌عنوان یک موجودیت بپذیرد، درک کند و برای آن اهمیت قائل شود. یعنی درک کنیم که مفهومی با عنوان ریسک منابع انسانی وجود دارد و همان‌طور که سایر ریسک‌ها ارزشمند و شایان توجه بوده و هستند، ریسک منابع انسانی نیز به‌عنوان ریسکی که می‌تواند زمینه‌ساز رشد و توسعه سازمان باشد، باید مهم باشد و مد نظر قرار گیرد. باید به این نکته توجه کافی داشت که هر سازمانی برای دستیابی به اهداف و رفع نیازهای خود از استراتژی‌ها و رفتارهای خاصی بهره می‌گیرد که متناسب با اهداف سازمان بوده و زمینه‌ساز دستیابی سازمان به اهداف خود می‌شود. نکته حائز اهمیت این است که سازمان باید شرایطی را فراهم آورد که این استراتژی‌ها را با نیروی انسانی و کارکنان خود در میان بگذارد و نظرهای آنان را نیز دریافت کند و برای بهبود شرایط از این نظرها بهره گیرد. در صورتی که نیروی انسانی هر سازمانی به این نتیجه برسد که در تعیین خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های سازمانی سهیم است و از نظرهایی که می‌دهد استفاده می‌شود، برای دستیابی به اهداف سازمانی، تعهد بیشتری خواهد داشت که در نهایت به ایجاد انگیزه شغلی بالاتر، درگیری شغلی بیشتر و بهره‌گیری از تمام توان افراد برای دستیابی به اهداف سازمان منجر می‌شود. مبحث دیگری که در این زمینه باید به آن توجه شود، اصلاح فرایند جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز سازمان است. واقعیتی که در بسیاری از سازمان‌های امروزی به چشم می‌خورد این است که به‌جای اینکه در انتخاب افراد به موضوعاتی از قبیل شایسته‌سالاری توجه شود، به موضوعاتی از قبیل قوم‌گرایی و به زبان ساده پارتی‌بازی توجه شده و مدیران برخی از سازمان‌ها به‌جای انتخاب افراد توانمند برای احراز مشاغل سازمانی، تلاش دارند تا از بین افراد قوم و خویش خود انتخاب کنند. از طرفی، نوع فرایند استخدام نیز بسیار ضعیف بوده و برای انتخاب و

انتصاب کارکنان، معیارهای مناسبی وجود ندارد. از طرفی، باید از استخدام‌های یکباره افراد جلوگیری شود و برنامه‌هایی دقیق و درست برای جذب افراد توانمند تدارک دیده شود تا افرادی که واقعاً شایستگی احراز مشاغل را دارند، انتخاب شده و به این مشاغل منصوب شوند. برای این منظور و در درجه اول می‌بایست معیارها و شاخص‌های انتخاب، شاخص‌های واقع‌گرایانه‌ای باشد و بعد از آن آموزش‌هایی که به افراد داده می‌شود، هدفمند بوده و در راستای تبدیل دانش ایشان به مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف باشند. اگر افرادی که در رأس سازمان قرار می‌گیرند، با فرایند شایسته‌سالاری متناسب انتخاب شده باشند، افراد پایین‌دستی نیز برای انجام صحیح وظایف انگیزه لازم خواهند داشت. یکی دیگر از وظایف مهم مدیریت عالی سازمان برای کنترل ریسک منابع انسانی این است که روی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب کار کند. باید توجه داشت که فرهنگ هر سازمانی یکی از ابزارهای قوی و مهمی است که مدیران می‌توانند برای دستیابی به اهداف سازمانی از آن بهره‌گیرند. بنابراین در صورتی که در یک سازمان، فرهنگ شایسته‌سالاری حاکم شود و افراد به این اطمینان دست یابند که تلاش و توانی که برای انجام وظایف خود به کار می‌گیرند، بی‌نتیجه نخواهد بود، تمام توان خود را به کار خواهند برد تا وظایف خود را به‌نحو احسن انجام داده و سازمان را در راستای دستیابی به اهدافی که دارد، یاری دهند.

عوامل زمینه‌ای

«عوامل زمینه‌ای»، با دو مؤلفه و هفت گویه برای مدل ریسک منابع انسانی، عاملی زیربنایی ارائه می‌دهند. شاید یکی از مشکلات مهمی که در سیستم بانکی کشور وجود دارد، بحث استقلال سیاست‌های پولی (بانک مرکزی) از سیاست‌های مالی (دولت) است. با توجه به مستقل نبودن بانک مرکزی از دولت، گاه انتظارات متعارض و متناقض این دو نهاد باعث تحمیل یک سری قواعد و قوانین کارشناسی نشده به بانک‌ها می‌شود که خود، ریسک‌هایی را به بانک‌ها تحمیل می‌کند. از جمله این موارد می‌توان به بحث تسهیلات تکلیفی یا انتخاب‌های مختلف مدیریتی که بحث شایسته‌سالاری را به چالش می‌کشد، اشاره کرد. بخش دیگری از عوامل زمینه‌ای، قوانین و مقررات بیرونی هستند. قوانینی از قبیل قانون کار یا قوانینی که بر سیستم بانکی کشور وضع شده‌اند، جزء قوانین و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد ریسک در سازمان باشند. باید توجه داشت که سازمان یک محیط بسته نیست، بلکه یک محیط باز است و با محیط اطراف خود در تعامل و ارتباط قرار دارد. باید این واقعیت را قبول کنیم که ارتباط با محیط، سبب ایجاد شرایطی خاص برای هر سازمان می‌شود که این شرایط در بسیاری از موارد، از سوی سازمان پیش‌بینی‌نشده هستند و ممکن است برای آنها برنامه از پیش تعیین‌شده‌ای نیز وجود نداشته باشد، بنابراین باید فضایی فراهم باشد که در صورت ایجاد این‌گونه شرایط، زمینه‌ای برای چاره‌اندیشی وجود داشته باشد تا سازمان بتواند به‌نحو احسن با محیط پیرامونی خود در تعامل و ارتباط قرار گیرد. از عوامل دیگری که می‌توانند زمینه‌ساز بروز ریسک منابع انسانی برای سازمان شوند، می‌توان به عوامل جمعیت‌شناختی اشاره کرد. عوامل جمعیت‌شناختی، عوامل متعددی هستند که به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر عملکرد سازمان به‌ویژه در حوزه منابع انسانی اثرگذارند. می‌توان به‌صورت تیتروار موارد زیر را بر شمرد:

- کاهش نرخ رشد جمعیت
- تبدیل سن ساکنان کشور از جوان به میان سال و در ادامه پیر
- تغییر نهاد خانواده
- اشتغال زوجها
- تغییر در سن ازدواج
- تک فرزندی
- تکوالدی
- گرایش به تحصیلات تکمیلی

یکی دیگر از مباحث مطرح شده در این زمینه، بحث دورکاری است که از همان ابتدا در کشور به عنوان تجربه ناموفقی معرفی شد، اما این مبحث در دنیا به صورت خیلی جدی دنبال می شود، یعنی به آن، به عنوان یکی از مقولات جدید در حوزه منابع انسانی پرداخته می شود. به دورکاری می توان به عنوان تمهیدی که هم کاهش هزینه ها را به دنبال دارد و هم در حقیقت امکان Work Of Balance را برای افراد ایجاد می کند، به عنوان راهبردی مؤثر در این زمینه توجه کرد. نگاه کردن به دورکاری هم در بخش های صافی سازمان و هم در بخش های ستادی آن، می تواند به عنوان تمهیدی که به توازن کار و خانواده کمک می کند، در نظر گرفته شود.

پیامدها

«پیامدها»، با دو مؤلفه و هشت گویه برای مدل ریسک منابع انسانی، عاملی زیربنایی ارائه می دهند. در تبیین این نتیجه می توان عنوان کرد که هر اقدام و هر رویداد و فعالیتی که در سازمان به وقوع می پیوندد، ناگزیر پیامدهایی نیز با خود به دنبال دارد. بنابراین بررسی و توجه به این پیامدها از اقدامات مهم و اساسی ای است که هر سازمانی باید به آن توجه خاص مبذول بدارد.

به طور یقین، نیروی انسانی جزء منابع اساسی هر سازمانی تلقی می شود. اگر به این منابع، توجه لازم نداشته باشیم و آنها را هدر بدهیم، به کارایی لازم مد نظر سازمان، نمی رسیم. این مسئله باعث می شود تا اهدافی که سازمان برای خود تدوین کرده است، محقق نشود. اگر ریسک منابع انسانی در سازمان افزایش یابد یا به نحوی صحیح مدیریت نشود، می تواند به کاهش وفاداری کارکنان به سازمان، بی انگیزگی، منفی اندیشی، فرار از خدمت و ... منجر شود که تمامی این موارد در نهایت، زمینه ساز خروج کارکنان از سازمان می شوند. افزایش ریسک منابع انسانی در سازمان، به آسیب های مختلفی برای کارکنان منجر خواهد شد. کارمندی که موارد پیرامونی او به درستی مدیریت نشده باشد و مدام درگیر امور روزمره و مشکلات و گرفتاری های درون سازمانی باشد، به طور یقین بهره وری مد نظر سازمان را نخواهد داشت. اگر ریسک منابع انسانی در سازمان مدیریت نشود، انگیزه و دلخوشی کارکنان در سازمان و متناسب با آن عرق سازمانی کارکنان کاهش پیدا می کند. اگر این موارد اتفاق افتد، به طبع خدماتی که به مشتریان ارائه می کنیم، با کیفیت پایینی

همراه خواهد بود و در نتیجه، باعث افزایش ناراضیاتی مشتریان می‌شود که در نهایت، به قطع ارتباط آنان با سازمان منجر خواهد شد. از طرف دیگر، نبود مدیریت صحیح فرایندهای مربوط به کارکنان و تأمین نشدن نیازمندی‌های ایشان می‌تواند به افزایش اختلاس، فساد و سایر مواردی منجر شود که می‌تواند زمینه‌ساز لکه‌دار شدن وجهه عمومی سازمان و در نهایت زوال سازمان را فراهم آورد. نبود مدیریت صحیح ریسک‌های مربوط به منابع انسانی در سازمان، مقدمه‌ای برای کاهش تعلق خاطر به برند خواهد بود. در این حالت، افراد به برند سازمان کمترین تعهد را داشته و حتی گاه به بدگویی علیه سازمان متبوع خویش اقدام می‌کنند. هنگامی که یک سازمان از چارچوبی خشک و غیرمنعطف تبعیت می‌کند و برای نظر و دیدگاه‌هایی که کارکنان به سازمان ارائه می‌دهند، ارزشی قائل نمی‌شود، خلاقیت آنان را از بین برده و نمی‌تواند از این گنجینه ارزشمند بهره بگیرد. کارکنانی که با بی‌انگیزگی و بی‌میلی برای سازمان کار می‌کنند و همواره درگیر مسائل پیش پا افتاده و اولیه حوزه منابع انسانی و رفاه و جبران خدمات هستند، نمی‌توانند در راستای تحقق اهداف و استراتژی‌های مد نظر بانک تلاش چشمگیری داشته باشند. این اتفاق در نهایت، بر عملکرد بانک تأثیرگذار خواهد بود.

بحث

مدیریت ریسک با ارائه راهکارهای مناسب با توجه به شرایط هر سازمانی می‌تواند وضعیت را به سمت حفظ و نگهداری محیط و اقدامات پیشگیرانه هدایت کند. شایان ذکر است، مدیریت ریسک باید بر اساس تجارب، دانش و نیازمندی‌های هر سازمانی اولویت‌بندی شود تا ریسک‌های بالقوه در طیفی منطقی با توجه به راهکارهای مؤثر به حداقل ممکن کاهش پیدا کنند. در این راستا، ارائه راهکارهای منطقی و هدف‌دار برای کاهش و مدیریت ریسک، به شناخت صحیح از وضعیت موجود سازمان و ریسک‌ها نیاز دارد. از این رو، شناسایی و ارزیابی ریسک در اولویت‌بندی و ارائه راه‌حل صحیح برای اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بسیار اهمیت دارد. مدیریت ریسک اگرچه در ابتدا، بسیار هزینه‌بر و زمان‌بر به نظر می‌رسد، اما در طولانی‌مدت با کاهش حوادث بالقوه متعدد باعث کاهش هزینه‌های اصلاحی می‌شود. سرمایه انسانی، با دانش، تخصص و مهارت خود منبع باارزش سازمان‌ها است. سازمان‌هایی که به‌طور مؤثری دانش و تخصص موجود در ذهن افراد را مدیریت کرده و از آن استفاده می‌کنند، قادر هستند ارزش بیشتری ایجاد کنند و به مزیت رقابتی بهتری دست یابند. به هر حال، کارکنان اغلب به دلیل منافع خود و بی‌اعتمادی، برای تسهیم دانش و در نتیجه، این تخصص خود با دیگران بی‌میل و ناتوان هستند. برای سازمان‌ها مهم است که درگیری و مشارکت کارکنان را از طریق مدیریت دانش در کنترل بگیرند. اقدامات مدیریت منابع انسانی، دیدگاه‌های اصلی برای استخراج و تقویت دانش و تخصص کارکنانی هستند که سازمان به آنها نیاز دارد. به دلیل اینکه افراد بسیاری از دانش و تخصص خاص سازمان بهره‌مند هستند، سازمان‌ها ممکن است اقدامات کاری مدیریت ریسک منابع انسانی را به بهترین شکل برای مدیریت دانش و تخصص به کار گیرند. برخی از اقدامات راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی، مانند کارمندیابی، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد و پرداخت تشویقی از طریق تأثیر بر توسعه و انگیزش کارکنان با افزایش تعهد، کاهش ترک خدمت و افزایش عملکرد مرتبط هستند. سازمان‌ها می‌توانند، از این اقدامات راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی، برای توسعه مدیریت

دانش و استخدام کارکنان ماهر، مسئولیت‌پذیر و دانشی، استفاده کنند. بنابراین اقدامات راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی عناصر مهم برای سازمان‌ها به منظور افزایش قابلیت و ظرفیتشان در ایجاد و توسعه و تسهیل ابزارها و فعالیت‌های مدیریت دانش است. علاوه بر مواردی که در این پژوهش به دست آمد، در پژوهش قلی پور و ابراهیمی (۱۳۹۵)، ریسک‌های منابع انسانی در قالب چهار دسته (ریسک نگرش‌های درون‌زا، ریسک نگرش‌های برون‌زا، ریسک فرایندهای برون‌گرا و ریسک فرایندهای درون‌گرا) شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. یک سیستم کارمندی مؤثر می‌تواند در انتخاب و اختصاص نیروی کار شایسته و لایق برای انجام کارهای مورد نیاز به سازمان کمک کند. به دست آوردن کارکنانی با دانش و تخصص خاص برای سازمان‌ها به منظور عملیاتی کردن ابزارها و فعالیت‌های مدیریت دانش مهم و حیاتی است. این کارکنان تازه استخدام شده به احتمال زیاد به طور مؤثری تسهیم دانش می‌کنند، به شرطی که قادر باشند دیدگاه و نگرش گسترده‌تری و مناسبی اتخاذ کنند. علاوه بر این، برای شرکت‌ها مهم است تا کارکنانی را انتخاب کنند که بتوانند برای توسعه ظرفیت مدیریت دانش به طور مؤثری ادغام و یکپارچه شوند. انتخاب افرادی با مهارت‌ها و نگرش‌های مناسب برای انجام وظایف و کارها، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا دانش را از منابع گوناگون و متنوعی ادغام و یکپارچه کرده و ایجاد ایده‌های خلاقانه را تحریک کنند. به علاوه، آموزش کارکنان بر توسعه ظرفیت مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. توسعه مداوم حرفه‌ای به‌ویژه برای کارکنان دانش، بسیار مهم است. سازمان‌ها نیاز دارند تا برای توسعه و پرورش دانش و تخصص مورد نیاز کارکنان، فرصت‌های آموزشی داخلی و خارجی را فراهم کنند. ارائه برنامه‌های آموزشی متنوع می‌تواند کارکنان را برای یادگیری دانش و تخصص جدید، گسترده‌تر کردن بینش آنها و تجهیز کردن آنها با ذهن‌ها و مهارت‌های نوآورانه، تسریع و آماده کند. چنین برنامه‌های آموزشی باید کارکنان را تحریک کنند تا تخصص و تجربه خود را تسهیم کنند، دانش جدید کسب کنند و آنچه را که در کار یاد می‌گیرند به کار ببرند. در نتیجه، برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در فرایند مدیریت دانش، مهم و حیاتی است. مشارکت که یکی دیگر از اقدامات راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی است، ممکن است کارکنان را برای درگیری مثبت و مشارکت در مدیریت دانش و فعالیت‌های یادگیری، جذب کند. افرادی که مهارت‌ها، تخصص و مسئولیت‌های گسترده‌تری دارند، باید برای انجام کار خود، استقلال و آزادی عمل بیشتری داشته باشند. دادن آزادی عمل و مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند درگیری، آگاهی و تعهد کارکنان را افزایش دهد. اگر کارکنان برای فراهم کردن درون‌دادها و تعیین اقدامات مورد نیاز فرصت‌های بیشتری داشته باشند، ممکن است تنوع و غنی بودن دانش مبادله‌ای را افزایش دهند و ایده‌های جدیدتری را به وجود آورند و در نهایت، کشف یا شناسایی و کاربرد دانش و تخصص گسترده‌شده در سازمان را تسهیل کنند. نتایج پژوهش‌های شهبلائی (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که ریسک‌های مهم منابع انسانی اجرا نشدن فرایند خاص جذب نخبگان، دشواری جذب و نگهداری کارکنان متخصص و با مهارت بالا و نگاه متفاوت مسئولان به احتیاط و ذخیره است. ارزیابی عملکرد و پرداخت، از جمله اقدامات راهبردی مدیریت ریسک منابع انسانی هستند که سازمان‌ها نمی‌توانند از آن، برای تقویت رفتارهای کارکنان و تحریک آنها برای رسیدن به اهداف سازمانی استفاده کنند. در اصطلاحات ارزیابی عملکرد، اگر سازمان‌ها بخواهند که رفتارهای کارکنان مطلوب و مد نظر باشد، باید بازخوردها و مشوق‌هایی ارائه کنند که رفتارهای

مطلوب را تقویت کند. اگر سازمان‌ها، برای ارتباط دادن عملکرد کارکنان با مشارکت آنها در تسهیم و اعمال دانش در کار، شاخص و معیار ارزیابی یگانه و واحدی تعیین کنند، کارکنان برانگیخته می‌شوند و روی فعالیت‌های مدیریت دانش کار می‌کنند. علاوه بر این، باید به خلاقیت، نگرش ریسک‌پذیری و توانایی حل مسئله به‌منظور بهبود انتشار و تسهیم دانش، پاداش بدهند. اگر با سیستم‌های پرداخت، مشارکت و کمک به کسب و مبادله دانش پاداش دهند، افراد ممکن است برای فعالیت‌های مدیریت دانش تلاش‌های بیشتری کنند. در مواجهه با سازمان‌هایی با تغییرات سریع، به توسعه نگرش منسجم‌تر و متمرکزتر برای مدیریت افراد نیاز است. به‌منظور پاسخ‌گویی مؤثرتر به نیازهای کسب‌وکار باید فراتر از روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی حرکت کرد، یعنی راهکارهای مدیریت منابع انسانی باید در فرایند برنامه‌ریزی در مدیریت سازمان و در سیستم مدیریت ریسک نیز جا داده شود. عوامل انسانی به رویکردی متفاوت از سایر انواع ریسک نیاز دارند، زیرا دارای ویژگی‌هایی متفاوت از سایر انواع منابع سازمانی هستند. به همین علت، راهکارهای مدیریت ریسک منابع انسانی می‌تواند به بهبود مهارت‌های منابع انسانی مرتبط با توسعه کل شرکت کمک کند. روش‌ها و مدل‌های فعلی مدیریت منابع انسانی روی نقش‌های مختلف از مسئولیت و بهره‌وری سازمانی برای تقویت کارکنان، فرایندهای یادگیری، مدیریت خود یا رفتار ریسک‌پذیری فردی متمرکز شده است. وقتی برای مدیریت ریسک منابع انسانی از این فرایند پیروی می‌کنیم، به ما اجازه می‌دهد تا ریسک منابع انسانی به‌طور نظام‌مند در نظر گرفته شود و ریسک‌های منابع انسانی مانند هر ریسک دیگری به‌طور مستمر شناسایی و تجزیه و تحلیل شود تا نقاطی را که پتانسیل تهدید شدن دارند، شناسایی کنیم و می‌تواند فرصتی برای اجرای بهبود سیستم ایجاد کند و از ابزارها و فرایندهای موجود حداکثر استفاده را ببریم. مدل‌های جدید مدیریت ریسک منابع انسانی، به‌عنوان راهکاری برای حل مشکلات منابع انسانی مجموعه‌ای از روابط پیوسته بین استراتژی شرکت، استراتژی مدیریت ریسک و استراتژی منابع انسانی است. این مدل، توسط مدیریت ریسک‌های ناشی از عوامل انسانی برای شرکت و ارائه چارچوبی منسجم و جامع برای تکامل و مدیریت نیروی انسانی ساختار یافته است و خطرهای ناشی از عوامل انسانی و توسعه پاسخ‌های مناسب به آنها را پیش‌بینی می‌کند. این مدل به درک دقیق‌تر از عوامل ریسک مرتبط با عناصر انسانی و ارائه دیدگاه خود بر اساس شناختی درست و اولویت‌بندی آنها بر اساس رتبه‌بندی، کمک می‌کند و از رویکردی سیستمی برای مدیریت و اداره عملکرد انسانی و محدودیت‌های توانایی انسانی استفاده می‌کند، تفکر مدیریتی که بر وابستگی متقابل و ماهیت تعاملی داخلی و خارجی یک سازمان تأکید می‌کند. رویکرد سیستمی به عوامل انسانی، انسان را به‌عنوان بخشی از یک سیستم به رسمیت می‌شناسد. در این رویکرد هدف توسعه سیستمی واقعاً یک پارچه است که در آن، کاربران، تجهیزات و محیط عملیاتی برای عملکرد مطلوب، ایمن و مؤثر به‌نحوی شایسته سازگار هستند. در مجموع، می‌توان گفت، افرادی که جذب نقش متخصص منابع انسانی می‌شوند، می‌بایست علاوه بر مهارت‌های فنی (نظیر دانش تخصصی مدیریت منابع انسانی و کاربرد عملی آن) مهارت‌های انسانی ضروری (نظیر مهارت اعتمادسازی، تأثیر، انگیزش و برقراری ارتباطات بین فردی اثربخش) را نیز دارا باشند. به‌علاوه، می‌بایست دیدگاهی بلندمدت‌تر داشته و دارای رابطه‌ای بیشتر با سازمان باشند که ضرورت برخورداری از مهارت‌های ادراکی مانند درک سامانه‌ای و توان تصمیم‌گیری را برای این متخصصان نشان

می‌دهد که با پژوهش‌های پففر^۱ (۱۹۹۴) سازگار است. سازمان برای کسب موفقیت می‌بایست شایستگی‌ها و مهارت‌ها در هر سه حوزه یادشده در خصوص متخصصان منابع انسانی را با یکدیگر ترکیب کند تا بتواند فرایند مدیریت منابع انسانی اثربخشی به وجود آورد. نتیجه مهم دیگری که از این پژوهش به دست می‌آید، لزوم توجه به مبحث بهینه‌سازی ریسک منابع انسانی است. از بررسی پیشینه تجربی پژوهش چنین بر می‌آید که در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی خلأ پژوهشی وجود دارد؛ یکی فقدان پژوهش‌های داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که یکی از بخش‌های سامانه گستره ریسک‌های مربوط به منابع انسانی را تشریح کرده‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به‌شکلی سامان‌دهی شده و چندبعدی نگریسته‌اند، حکایت از نبود مدلی کل‌نگر در این حوزه پژوهشی دارد. در عمل نیز، از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل کنند. همچنین، با توجه به اینکه ریسک‌های منابع انسانی دربرگیرنده طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، روان‌شناختی، راهبردی، عملیاتی، محیطی و فرهنگی هستند، ضرورت طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در راستای اولویت‌بندی ابعاد این ریسک احساس می‌شود. این موارد، از قابلیت‌ها و برتری‌های مدل حاضر بر مدل‌های مدیریت ریسک منابع انسانی هستند.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی به تفکیک اجزای مدل داده‌بنیاد مدیریت ریسک منابع انسانی به‌ترتیب عبارت‌اند از:
۱. پیشنهاد‌های اجرایی در سطح عوامل علی: در زمینه عوامل علی که به‌عنوان یکی از عوامل و ابعاد مؤثر بر ریسک منابع انسانی شناسایی شدند، می‌توان عنوان کرد که مدیران سازمان به‌منظور لزوم دستیابی به اهداف بانک، لزوم تحقق اهداف سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان، تلاش برای مدیریت اذهان و نگرش کارکنان و... مؤظف هستند تا به عوامل و منابع انسانی توجه داشته باشند و نیازها و خواست‌های آنان را در برنامه‌ریزی‌ها مد نظر قرار دهند. زیرا باید توجه داشته باشیم که سازمان اهدافی دارد که به‌منظور دستیابی به آنها فعالیت می‌کند، در راه دستیابی به این اهداف نیز مشکلات و مسائلی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به ریسک‌های منابع انسانی اشاره کرد که باید کاهش یافته و از بین بروند. همچنین باید توجه داشته باشیم که نیروی انسانی و منابع انسانی یک سازمان، اهداف آن سازمان را تحقق می‌بخشند، در نتیجه باید به این موضوع توجه کافی داشت.
 ۲. پیشنهاد‌های اجرایی در سطح عوامل مداخله‌گر: در زمینه شرایط مداخله‌گر مؤثر بر فرایند ریسک منابع انسانی، باید

توجه به عواملی از قبیل آموزش اثربخش نیروی انسانی، انتخاب صحیح مدیران (به‌عنوان الگوهای پیشرفت در سازمان)، مدیریت فرایند جذب و بازنشستگی کارکنان، مدیریت اثربخش دانش سازمانی، کنترل رفتارهای غیراثربخش ناشی از فعالیت گروه‌های غیررسمی، طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی و شناسایی علایق کارکنان و برنامه‌ریزی متناسب با آن، مد نظر مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی قرار گیرند.

۳. پیشنهادهای اجرایی در سطح راهبردهای مؤثر در فرایند ریسک منابع انسانی: در حیطه راهبردهای مؤثر در فرایند ریسک منابع انسانی توجه و تمرکز بر عواملی از قبیل پذیرش وجود ریسک منابع انسانی در سازمان و اهمیت قائل شدن برای آن، شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان، به‌اشتراک‌گذاری استراتژی‌های سازمان در حوزه منابع انسانی با کارکنان، اصلاح فرایند جذب و گزینش کارکنان، توجه به رویکرد شایسته‌سالاری در انتخاب و ارتقای کارکنان، ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب، تدوین استراتژی‌های بهینه در زمینه جانشین‌پروری، تدوین مسیر پیشرفت شغلی مشخص، تقویت روحیه و انگیزه کاری در منابع انسانی، تطبیق سیستم جبران خدمات با سیستم ارزیابی عملکرد و اصلاح نحوه تعامل بانک با صندوق‌های بازنشستگی می‌توانند بسیار مفید و مؤثر واقع شوند.

۴. پیشنهادهای اجرایی در سطح عوامل زمینه‌ای: در زمینه عوامل زمینه‌ای مؤثر بر فرایند ریسک منابع انسانی عواملی از قبیل اعمال نظرها و نفوذ نیروهای بیرونی بر فعالیت بانک، قوانین و مقررات بالادستی کنترل‌نشده ولی اثرگذار بر منابع انسانی، مسائل و معضلات اقتصادی کشور، مسائل و معضلات فرهنگی - اجتماعی کشور، عوامل جمعیت‌شناختی (نرخ رشد جمعیت، سن ازدواج و ...)، تحولات تکنولوژیکی (دورکاری، شبکه‌های اجتماعی و ...) و نگاه منفی جامعه به بانک و بانکی‌ها بسیار مؤثر و تأثیرگذار هستند، در نتیجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی باید تمام تلاش خود را به کار گیرند تا میزان اثرگذاری و تأثیر این عوامل را در سازمان به حداقل برسانند.

۵. پیشنهادهای اجرایی در سطح پیامدها: در زمینه بعد پیامدهای ریسک منابع انسانی، مواردی از قبیل دست‌نیافتن به اهداف و استراتژی‌های مد نظر سازمان، افزایش خروج از سازمان، کاهش بهره‌وری در سازمان، کاهش رضایت مشتریان، لکه‌دار شدن شهرت سازمان، کاهش تعهد و وفاداری کارمندان به سازمان، از بین رفتن خلاقیت و نوآوری در سازمان و متضرر شدن سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان می‌توانند بر افزایش و بروز ریسک منابع انسانی در سازمانی تأثیرگذار باشند، در نتیجه مدیران و برنامه‌ریزان سازمانی موظف هستند تا با بهره‌گیری از توان و نیروی خود و تمامی منابعی که در اختیار دارند، این ریسک‌ها را به حداقل رسانده و این نتایج نامناسب برای سازمان را از بین ببرند.

محدودیت‌های پژوهش

۱. از آنجا که در این پژوهش از روش گردن‌تئوری استفاده شده است، باید مشارکت‌کننده پژوهش درباره موضوع مورد توجه پژوهش دارای تجربه زیسته باشد. از این رو، به این دلیل که خبرگان دانشگاهی در رابطه با مدیریت ریسک‌های منابع انسانی در بانک ملت دارای تجربه زیسته نبودند، در این بخش از نظرهای آنان کمتر استفاده شد.

۲. حجم زیاد منابع مضمونی که به صرف وقت و دقت زیاد از طرف پژوهشگر نیاز داشت.
۳. مراحل پیچیده و سه گانه کدگذاری که به دقت زیادی نیاز داشته است.
۴. مشکلات مربوط به برگزاری و جمع آوری مصاحبه ها.

منابع

- ابراهیمی، الهام؛ قلی پور، آرین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک های دیمتیل فازی و مشابهت فازی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۲۳-۱.
- اسماعیل نژاد آهنگرانی، مجید (۱۳۹۱). *اصول و مفاهیم مدیریت ریسک*. مدیریت پژوهش و ریسک بانک سینا.
- اردستانی، عباس صالح؛ ورزشکار، هادی (۱۳۹۵). نقش سرمایه انسانی در افزایش بازدهی سرمایه گذاری بر پایه مدل سه شاخکی، *فصل نامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۲)، ۲۰۹-۲۳۱.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته، رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران: دیدار.
- قلی پور، آرین؛ ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ۹(۳۲)، ۷۳-۹۶.
- میرطالب، سید حامد (۱۳۹۵). نقش مدیریت ریسک بر مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه علمی تخصصی معاونت مهندس ناچا*، ۳۱(۱)، ۸۹-۱۱۲.
- میرمحمدصادقی، علی رضا؛ توکلی، محمدرضا (۱۳۷۸). تحلیل بررسی و ضرورت تکامل مدل های تلفیقی مدیریت ریسک و مدیریت ارزش، *سومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش*.

References

- Ardestani, A.S., Athlete, H. (2014). The Role of Human Capital in Increasing Investment Returns Based on the Three-pronged Model. *Quarterly Journal of Human Resources Research*, 8 (2), 209-231. (in Persian)
- Anaraki, D., & Ganjali, A. (2014). Human Resource Risk Management, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2 (6), 129-142.
- Batarliene, N., Ciziuniene, K., Vaicute, K., Sapalaite, I., Jarasuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. *International Scientific Conference Transbaltica*, 187, 110-116.
- Bazargan, A. (2009). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods, Common Approaches in Behavioral Sciences*, Tehran: Didar. (in Persian)
- Ebrahimi, E., Qalipour, A., Moghimi, S.M., Qalibaf Asl, H. (2015). Analysis and assessment of human resource risk using fuzzy and similar fuzzy dimethyl techniques. *Organizational Culture Management*, 15 (1), 1-23. (in Persian)
- Ernst & Young (2008). *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*, EY, London. pp. 106.

- Fheili, M. (2006). Developing Human Resources Key Risk Indicators: Know Your Staff (KYS) Practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71–85.
- Flint, D. J., Woodruff, R.B., & Fisher Gardial, S. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Changes in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-117.
- Flouris, T., & Yilmaz, K.A. (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36, 1-5.
- Gholipour, A., Ebrahimi, E. (2014). Human Resource Risk Management. *Organizational Culture*, 9 (32), 73-96. (in Persian)
- Ismail Nejad Ahangrani, M. (2012). *Principles and concepts of risk management*. Research and risk management of Sina Bank. (in Persian)
- Lam, J. (2003). *Enterprise Risk Management, from incentives to Controls*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc
- Markel, K., & Barclay, L. (2007). The Intersection of Risk Management and Human Resources: An Illustration Using Genetic Mapping. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(3), 326-340.
- Merna, T., & Al-Thani, F. (2015). *Corporate risk management: An organisational perspective*. England: John Wiley & Sons.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *South African Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- Mousavi, A., Nordin, M. J., Othman, Z.A., & Sulaiman, R. (2011). A Method for Human Resource Risk Management in Mobile Workforce Brokering Systems, *American Journal of Applied Sciences*, 8 (12), 1287-1294.
- Mir Mohammad Sadeghi, A.R., Tavakoli, M. R. (2000). Analysis and Necessity of Evolution of Integrated Value and Medium Value Management Models, *3rd National Conference on Value Engineering*. (in Persian)
- Mirtaleb, S.H. (2014). The Role of Human Resource Management Risk Management. *Journal of NAJA*, 31 (1), 89-112. (in Persian)
- Paul, C., Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. *Strategic Change*, 17, 21–33.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Smith, G.P. (2002). *The UK Rail industry 1993-2000: a case study of risk management across the public-private sector interface*. (Ph.D. thesis). University of Southampton, Southampton.
- Stam, C. (2009). Intellectual liabilities: lessons from The decline and fall of the Roman Empire. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(1), 92-104.

- Stevens, J. (2006). *Managing risk: The HR contribution*. London: Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique* (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- Tatarusanu, M. (2019). Human Resource Management Risks in Tourism. *Faculty of Economics and Business Administration*, 56, 388-394.
- Young, M. & Hexter, E. (2011). Managing Human Capital Risk. *New York: The Conference Board*, 4(3),79-92.

