



## ارائه الگویی برای ترکیب بهینه ریسک منابع انسانی در بانک‌های دولتی ایران

ناهید اسدی<sup>۱</sup>

مجید جهانگیر فرد<sup>۲</sup>

علی اسماعیل زاده مقری<sup>۳</sup>

سید حسین شاکر طاهری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۲۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۶

### چکیده

هدف این مقاله ارائه الگوی ترکیب بهینه ریسک منابع انسانی در بانک‌های دولتی می باشد. این پژوهش کاربردی و دارای ماهیت اکتشافی با روش تحقیق آمیخته انجام شده است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش کیفی تحلیل تم و روش کمی پرسشنامه‌ای بهره گیری شده است. با استفاده از داده های جمع‌آوری شده و مصاحبه حضوری با خبرگان و مدیران ارشد بانک های دولتی ارزیابی های لازم به عمل آمده است. پس از دریافت نتایج داده ها به صورت تحلیل محتوا و معادلات ساختاری طراحی شده، الگوی بهینه ریسک منابع انسانی در ۵ مولفه و ۱۴ شاخص استخراج گردید. یافته‌ها نشان می‌دهند که کاهش ریسک منابع انسانی باعث بهبود موثر شاخص‌های عملکرد در بانک های دولتی ایران می شود.

**واژه‌های کلیدی:** ریسک های منابع انسانی، بهبود عملکرد، بانک های دولتی ایران.

**طبقه بندی JEL:** E5, E42, J24

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران، Nahidasadi7@gmail.cim

۲- استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران. (نویسنده مسئول)  
Dr.jahangirfard@gmail.com

۳- دانشیار، گروه حسابداری دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران.

۴- گروه حسابداری، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، اسلامشهر، ایران.

## ۱- مقدمه

در دنیای رقابتی امروز سرمایه گذاری بر روی نیروی انسانی یک مزیت پایدار و اساسی محسوب می شود. (مایکل هیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶) منابع انسانی به عنوان منبع اصلی موفقیت سازمان‌های دولتی از جمله عوامل متعدد و تاثیرگذار بر بازده سهام است که ریسک‌های مربوط خود را دارد. ماهیت ریسک را می‌توان در رابطه با یک دارایی و یا پرتفوی (مجموعه‌ای از دارایی‌ها) مورد بررسی قرار داد. در مباحث مالی، ریسک به دو دسته تقسیم می‌شود: ریسک سیستماتیک و ریسک غیر سیستماتیک. ریسک سیستماتیک مربوط به عوامل بازار است که بر تمام شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد؛ عواملی نظیر جنگ، تورم غیرمنتظره، حوادث بین‌المللی، رویدادهای سیاسی، ریسک نرخ بهره، ریسک تورم، ریسک بازار، ریسک تجاری و ریسک مالی ریسک منابع انسانی از جمله ریسک‌های سیستماتیک هستند. (دهقان و میر جلیلی، ۱۳۹۸) بانک‌های دولتی به عنوان صنعت زیربنایی و مادر، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و رفاه جوامع دارند. بر این اساس ریسک‌های منابع انسانی و کاهش آنها سهم عمده‌ای در موفقیت بانک‌های دولتی به شکل ملموس و هم‌گیر ملموس به دنبال داشته که مورد کنکاش قرار می‌گیرد.

## ادبیات نظری موضوع

منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. (Meyer & Voutilainen, 2012). دبیرخانه کنفرانس کانادا<sup>۲</sup> ریسک سرمایه انسانی را عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است، تعریف می‌کند. (Young & Hexter, 2011: 4). اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (Ernest & Young, 2008: 7-12)

- **ریسک انسانی<sup>۳</sup>**: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا عمداً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی می‌باشد.
- **ریسک منابع انسانی<sup>۴</sup>**: ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به

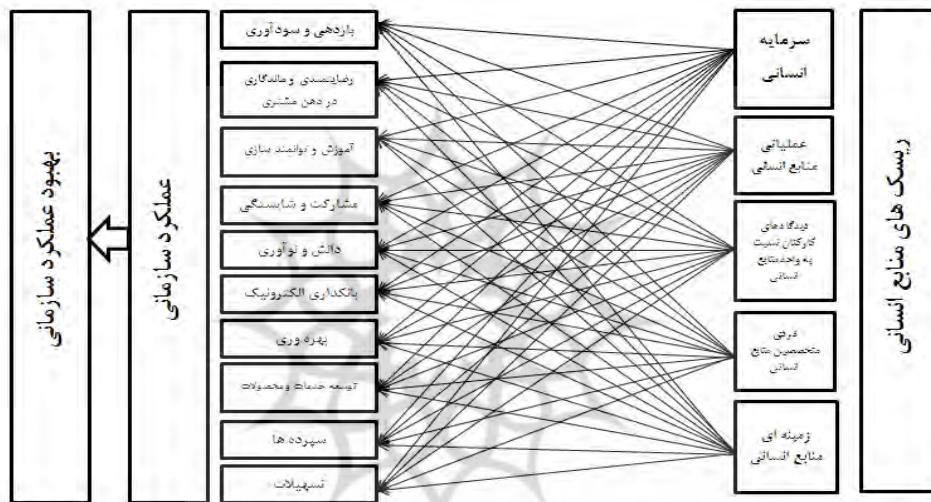
از دست دادن کارکنان کلیدی، عدم وجود برنامه های جانشین پروری<sup>۵</sup>، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود (Fheili, 2006: 72)

برغم وجود مدل های آزمون شده متعدد برای ریسک های مالی نظیر ریسک قیمت نرخ بهره و هزینه، هنوز مطالعات تجربی و تئوریک در حوزه سیستم های مدیریت ریسک منابع انسانی در ادبیات این حوزه به چشم نمی خورد (22: Paul & Mitlacher, 2008) آدام اسمیت در ثروت ملل بیان میکند که انسان با آموزش به ثروتی برای خود جامعه بدل میشود. این آموزش که مترادف با ارتقا توان تولیدی نیروی کار است را به عنوان یکی از منابع اصلی پیشرفت اقتصادی و افزایش رفاه میداند. اگرچه اسمیت به صراحت واژه سرمایه انسانی را بکار نمی برد اما تأکید او بر تقسیم کار، آموزش، تخصص و یادگیری نشان از وجود پیش فرضی درباره قابلیت ارتقا و بهره روری انسان دارد. (شهبندی و همکاران، ۱۳۹۶)

بانک ها با توجه به توان و محدودیت های موجود منابع انسانی در دست باید اقدام به برنامه ریزی برای عملکرد خود نمایند و از ابزارها و شیوه ها و متدهای مناسب برای برآورده ساختن و عملیاتی نمودن انتظارات برنامه های تدوین شده سود برند. (دنیسون ، ۲۰۰۰) دبیرخانه ی کنفرانس کانادا در سال (۲۰۱۱) اقدام به شناسایی و رتبه بندی انواع ریسک های موثر بر کسب و کار در ۱۶۱ شرکت فعال در حوزه ی صنایع مختلف و با اندازه های متفاوت ، مستقر در امریکای شمالی ، اروپا ، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه های انسانی در میان بازده ریسک شناسایی شده برای کسب و کار ، رتبه چهارم را از نظر میزان تاثیر و رتبه دهم را به لحاظ مدیریت این ریسک ها توسط سازمان ها به دست آورد. (قلی پور و ابراهیمی ، ۱۳۹۴) مطابق نتایج به دست آمده ریسک های منابع انسانی از جمله ریسک هایی هستند که به اعتماد بیش از هفتصد مدیر جهانی بیشترین چالش را برای سازمان ها طی سالهای آتی به همراه خواهند داشت. به علاوه ریسک منابع انسانی در زمره ریسک هایی است که تا سال ۲۰۱۳ رو به افزایش پیش بینی شده است. (ارنست و یانگ ، ۲۰۰۸) علی رغم اهمیت رو به رشد میحث ریسک های منابع انسانی و تاثیر آن بر عملکرد بانک ها خلاء پژوهشی بسیاری در این زمینه وجود دارد. لذا ارائه ترکیب بهینه ریسک های منابع انسانی در بانک های دولتی ایران با رویکرد بهبود عملکرد امری ضروری به نظر می رسد.

### چارچوب نظری موضوع

مدل مفهومی بر مبنای سه موضوع ریسک ه منابع انسانی ، ریسک عملکرد و ترکیب ریسک منابع انسانی به منظور بهبود عملکرد در سه طبقه مفاهیم ، ابعاد و شاخص ها ، تدوین و استخراج گردیده است. مدل بیانگر این است که چه نوع ریسک هایی در حوزه منابع انسانی به عنوان ریسک های محوری برای بانک های دولتی قلمداد می گردند و چه ترکیبی از ریسک های منابع انسانی برای بهبود هر یک از شاخص های عملکردی پیشنهاد می شود.



شکل شماره ۱- ترکیب ریسک منابع انسانی

بهبود عملکرد بانک های دولتی ایران و ارائه ترکیب بهینه ای از ریسک های منابع انسانی با رویکرد بهبود عملکرد از اهداف عمده این پژوهش است. سؤالات عبارتند از:

- (۱) سازه های اصلی ریسک های منابع انسانی (ابعاد، مؤلفه ها و شاخص ها) در بانک های دولتی ایران کدام است؟
- (۲) ترکیب بهینه ای از ریسک های منابع انسانی در بانک های دولتی ایران با رویکرد بهبود عملکرد کدام است؟

باتوجه به هدف تحقیق که یافتن و ارائه مدلی برای بهبود عملکرد بانک های دولتی ایران می باشد؛ جهت تحقق هدف مذکور ابتدا بایستی ریسک های منابع انسانی بانک های دولتی و سپس ترکیب (نقشه) مناسب از این ریسک های منابع انسانی با رویکرد بهبود عملکرد مشخص می گردد، به

ایجاد و بسط دانش کاربردی در یک زمینه خاص پرداخته و قابل کاربرد در راستای برنامه ریزی و طراحی اقدامات مناسب برای مدیریت اثربخش منابع انسانی است.

در بررسی ارائه ترکیب بهینه ای از ریسک های منابع انسانی در بانک های دولتی ایران با رویکرد بهبود عملکرد، روش تحقیق آمیخته می باشد. شناسایی ریسک های منابع انسانی در بانک های دولتی ایران بر اساس روش تحقیق کیفی استفاده شده است. استخراج داده ها به شیوه مصاحبه بوده و تحلیل داده های گرد آوری شده با استفاده از روش تحلیل تم صورت پذیرفته است. در مرحله دوم که به دنبال تایید سازه ها در سازمان مورد مطالعه با توجه به بهبود عملکرد هستیم، روش تحقیق کمی به کار برده شده است.

تحقیق حاضر در مرحله اول که به دنبال شناسایی ریسک های منابع انسانی و تبیین مدل می باشد، مبتنی بر هدف اکتشافی است. در این بخش، استخراج داده ها به شیوه مصاحبه بوده و تحلیل داده های گردآوری شده با استفاده از روش تحلیل تم صورت گرفته است. در مرحله دوم که به دنبال ارائه ترکیب بهینه ای از ریسک های منابع انسانی در بانک های دولتی ایران با رویکرد بهبود عملکرد هستیم، هدف توصیفی تحقیق را دنبال می شود.

### جامعه آماری و روش گرد آوری اطلاعات

در مرحله اول تحقیق برای شناسایی ریسک های منابع انسانی از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته، جامعه آماری شامل خبرگان بانکها دولتی در زمینه های مرتبط با مدیریت ریسک و بالخصوص ریسک منابع انسانی و نیز مدیران و کارشناسان منابع انسانی می باشند و برای انتخاب نمونه از ترکیب روش های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. پس از انجام ۲۱ مصاحبه، داده ها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه ها متوقف شدند. در مرحله دوم به منظور آزمون روایی سازه های توسعه یافته، جامعه آماری متشکل از مدیران ارشد و کارشناسان مرتبط با واحد منابع انسانی بانک های دولتی است. نهایتاً جهت تعیین روابط متقابل و نیز اولویت بندی ریسک های منابع انسانی شناخته شده برای بانک های دولتی، جامعه آماری شامل خبرگان منابع انسانی این سازمان می باشد.

در مرحله دوم تحقیق یعنی آزمون روایی سازه، نمونه گیری از میان مدیران ارشد و کارشناسان مرتبط با واحد منابع انسانی صورت گرفت. حجم نمونه مورد نظر از طریق رابطه زیر به دست می آید.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 / 2pq}{d^2} = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.08^2} = 150$$

نهایتاً جهت تعیین رابطه متقابل و اولویت بندی ریسک های شناخته شده در بانک های دولتی، از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان منابع انسانی بانک های دولتی به صورت قضاوتی بهره گرفته شد. دو ابزار اصلی گردآوری داده در این تحقیق عبارتند از مصاحبه و پرسشنامه جدول ۱ استفاده از هر یک از این ابزارها را در مراحل مختلف تحقیق نشان می دهد.

جدول ۱- ابزارهای گردآوری داده ها در مراحل مختلف تحقیق

هدف	ابزار گردآوری داده	مرحله	فاز
شناسایی ریسک های منابع انسانی	مطالعه ادبیات تحقیق	مرحله اول	فاز اول
	مصاحبه های نیمه ساختار یافته		
تایید روایی سازه ریسک های منابع انسانی	پرسشنامه ۱	مرحله دوم	
تعیین شاخص های تحلیل ریسک های منابع انسانی	مطالعه ادبیات تحقیق	مرحله سوم	
	مصاحبه های نیمه ساختار یافته		
شناسایی شاخص های عملکردی	مطالعه ادبیات تحقیق		
پیاپی سازی الگوی طراحی ترکیب بهینه ریسک های منابع انسانی با رویکرد بهبود عملکرد	روش میدانی و به طریق پیمایشی		فاز سوم

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در مرحله اول از فاز اول از روش نمونه گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد و مصاحبه با خبرگان سازمان تا حد اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده ها در این مرحله با استفاده از روش کیفی تحلیل تم انجام شد. پس از شناسایی ریسک ها در مرحله دوم به تایید روایی سازه های شناسایی شده پرداخته شد. بدین منظور برای گردآوری داده ها از پرسشنامه اول تحقیق و برای تحلیل داده ها از بخش اندازه گیری مدل معادلات ساختاری و نرم افزای Lisrel استفاده شد. با توجه به این که روش تحقیق حاضر آمیخته بوده و از دو روش تحقیق کیفی و کمی استفاده می کند، رویکردهای متفاوتی برای بررسی روایی در هر یک از این دو روش تحقیق به کار گرفته شده اند. در این تحقیق روایی محتوای مصاحبه با مشورت اساتید دانشگاه مورد تایید قرار گرفت. به علاوه، روایی سازه های حاصل از تحلیل مصاحبه ها به عنوان معیار دیگری از روایی توسط بخشی اندازه گیری مدل معادلات ساختاری سنجیده شد.

روایی پرسشنامه های تحقیق نیز در قالب روایی محتوا و روایی صوری ( به عنوان بخشی از روایی محتوا) سنجش شد. روایی محتوای کلیه پرسشنامه های تحقیق به تایید اساتید رسید.

در تحقیق جهت تعیین پایایی کدگذاری های مصاحبه ها از ضریب درون موضوعی کایا استفاده شد. از طریق این ضریب می توان میزان توافق دو اندازه گیری (توسط دو نفر با دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی نمود (Trull & Prinstein, 2012: 186). برای محاسبه پایایی کدگذاری ها در این روش، بعد از گذشت ۲ هفته دو مورد از مصاحبه ها مجدداً کدگذاری شدند. آماره کایا به شرح جدول ۱-۳ و رابطه ۱-۲ محاسبه شد.

جدول ۲- جدول توافقی در محاسبه ضریب کاپا، کدگذاری نخست

کدگذاری دوم		بلی	خیر	جمع
	بلی	a	b	$m_1$
	خیر	c	d	$m_0$
	جمع	$n_0$	$n_1$	n

منبع: یافته‌های پژوهشگر

پارامترهای a و d نشان دهنده توافق دو کدگذاری و پارامترهای b و c نشان دهنده عدم توافق دو کدگذاری می باشند:

درصد توافق مشاهده شده :

$$PO = a + d$$

درصد توافق مورد انتظار:

$$Pe = [(n_1/n) \times (m_1/n)] + [n_0/n] + (m/n)$$

ضریب پایا:

$$Kappa = \frac{(p_a - p_e)}{1 - p_e}$$

رابطه ۲ - محاسبه ضریب کاپا

و نیز ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این ضریب میزان همبستگی مثبت اعضای یک مجموعه از سؤال‌ها را باهم منعکس می‌کند. هر اندازه که این ضریب به یک نزدیکتر باشد اعتبار سازگاری درونی بیشتر است. در جدول زیر با استفاده از نرم‌افزار SPSS ضریب اعتبار پرسشنامه استخراج شده است.

جدول ۳ - ضریب اعتبار پرسشنامه ریسک های منابع انسانی

ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	ریسک های فرعی	ریسک های اصلی
۰,۷۴۵	۳	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	ریسک سرمایه های انسانی Human capital (people) risks
۰,۷۵۲	۴	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	
۰,۷۲۱	۶	ریسک های رفتاری	
۰,۸۱۱	۵	ریسک های مدیریت عملکرد	ریسک های عملیاتی منابع انسانی Operational HRRs
۰,۷۹۶	۷	ریسک های آموزش و توسعه	
۰,۷۳۵	۷	ریسک های انتخاب و استخدام	
۰,۸۵۴	۴	ریسک های جبران خدمات	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standponis risks
۰,۷۷۷	۴	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی	
۰,۷۶۲	۳	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	
۰,۷۸۱	۳	ریسک عدم برخورداری از مهارت های ادراکی	ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی Individual Professional HRRs
۰,۸۶۱	۳	ریسک عدم برخورداری از مهارت های انسانی	
۰,۸۲۹	۳	ریسک عدم برخورداری از مهارت های فنی	
۰,۷۸۸	۴	ریسک عوامل زمینه ای درون سازمانی	ریسک های زمینه ای منابع انسانی contextual HRRs
۰,۷۹۳	۴	ریسک عوامل زمینه ای برون سازمانی	

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در فاز دوم با استفاده از اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه اول و استخراج ریسک های منابع انسانی بانک های دولتی و به منظور پاسخ به سوال دوم تحقیق پرسشنامه شماره ۲ که سطر آن ریسک های منابع انسانی استخراج شده و ستون شاخص های عملکردی می باشد در این مرحله جهت جمع بندی نتایج و دسترسی به مطمئن ترین توافق گروهی از تکنیک دلفی استفاده گردید. در این روش پس از دریافت پاسخ ها از اعضاء گروه خبره از طریق اخذ میانه و نیم دامنه پاسخ ها نتایج محاسبه گردیدند و این نتایج به همراه پرسشنامه مجدداً به گروه ارسال شد. این فرآیند آنقدر تکرار شد که اجماع لازم حاصل گردید.

سپس اطلاعات کیفی استخراج شده ، برمبنای شاخص های ارزش گذاری شده به داده های کمی تبدیل شد که این داده ها کمی بدست آمده بعنوان ضرایب هر ترکیب (aij) در فرآیند مدل سازی نقش خود را ایفا خواهند کرد.

$$i=1, 2, \dots, m$$

$$j=1, 2, \dots, n$$



فاز سوم مشخص کردن وجود رابطه بین ریسک های منابع انسانی با شاخص های عملکرد از رابطه توزیع کای - مربع آزمون استقلال استفاده گردید. با استفاده از جدول توافقی استخراج شده ، مقادیر  $aij$  بعنوان فراوانی های مشاهده (FO) در هر سلول تعیین گردید که فصل مشترک سطر  $i$  و ستون  $j$  می باشد . در این جدول جمع سطر  $ai_i$  و جمع ستون  $aj_j$  مشخص گردیده است با فرض  $(H_0)$  یا فرضیه استقلال ریسک های منابع انسانی با شاخص های عملکرد ، فراوانی های مورد نظر (FE) برای هر سلول محاسبه گردیده. پس از محاسبه فراوانی های مورد انتظار ، این فراوانی ها با فراوانی های مشاهده شده با هم مقایسه گردیدند. در رابطه فوق مقدار کای - مربع با درجه آزادی ۱۱۷ در سطح خطای ۰/۰۵ برابر با ۱۴۳/۲۴۶ می باشد.



رابطه ۳ مقدار کای - مربع

با توجه به اینکه آماره آزمون در منطقه  $H_1$  قرار دارد بنابراین فرضیه صفر  $H_0$  مبنی بر مستقل بودن متغیر های ریسک منابع انسانی با شاخص های عملکرد به نفع فرضیه  $H_1$  رد می شود. در ادامه به منظور تعیین ضرایب وزنی شاخص های عملکرد از کل عملکرد ، بین شاخص های ده گانه عملکرد ، مقایسه زوجی با استفاده از تکنیک AHP گروهی انجام شد. جدولی بصورت ماتریس ۱۰ در ۱۰ طراحی گردید.

$$K = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k X_{ij}$$

نتیجه مقایسه زوجی شاخص های عملکرد سهم هر شاخص از عملکرد کل در جدول ۴ درج شده است:

جدول ۴- نتایج مقایسه زوجی شاخص‌های عملکرد

اولویت (رتبه)	جمع ارزش هر شاخص	تسهیلات	سپرده ها	توسعه خدمات و محصولات	بهره وری	بانکداری الکترونیک	دانش و نوآوری	نظام مشارکت و شایستگی	آموزش توانمندسازی	رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری	بازدهی و سودآوری	
۱	۱,۹۷۹	۹	۴	۲	۳	۱	۸	۵	۴	۳	۱	بازدهی و سودآوری
۲	۱,۵۴۱	۱	۰,۳۳	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۵	۰,۲	۷	۰,۳۳	۱	۰,۳۳	رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری
۷	۰,۴۱۴	۳	۲	۰,۱۶	۰,۱۲	۸	۳	۵	۱	۳	۰,۲۵	آموزش توانمندسازی
۹	۰,۲۱۱	۶	۵	۰,۱۴	۰,۱۲	۰,۳۳	۱	۱	۰,۲	۰,۱۴	۰,۲	نظام مشارکت و شایستگی
۵	۰,۶۳۶	۵	۰,۲۵	۰,۱۲	۰,۱۱	۰,۲	۱	۱	۰,۳۳	۵	۰,۱۲	دانش و نوآوری
۳	۱,۰۹۱	۵	۴	۸	۱	۱	۵	۳	۰,۱۲	۲	۰,۱	بانکداری الکترونیک
۴	۰,۸۹۱	۶	۵	۴	۱	۱	۹	۸	۸	۷	۰,۳۳	بهره وری
۶	۰,۵۲۸	۶	۷	۱	۰,۲۵	۰,۱۲	۸	۷	۶	۹	۰,۵	توسعه خدمات و محصولات
۸	۰,۳۷۶	۲	۱	۰,۱۴	۰,۲	۰,۲۵	۴	۰,۲	۰,۵	۳	۰,۲۵	سپرده ها
۱۰	۰,۱۸۴	۱	۰,۵	۰,۱۶	۰,۱۶	۰,۲	۰,۲	۰,۱۶	۰,۳۳	۱	۰,۱۱	تسهیلات
	-	۴۴	۲۹,۰۸	۳۱,۶۶۷	۶,۱	۱۲,۶	۳۹,۴	۳۷,۳۶	۲۰,۸۱	۳۴,۱۴	۳,۱۹	جمع

منبع: یافته‌های پژوهشگر

از اطلاعات کمی شده پرسشنامه شماره (۲)، برای بدست آوردن مقادیر سمت راست محدودیت‌های ریسک‌ها (bi) استفاده شد. در این مرحله از مقیاس اندازه‌گیری فاصله‌ای<sup>۷</sup> و با این فرض که فاصله بین هر شاخص ریسک‌ها با هم برابر هستند، استفاده گردید.

بر مبنای این روش ابتدا مقدار عددی هر سطر ارزش استخراج شده از ماتریس فرآیند سوم مشخص و سپس بر اساس اهمیت اولویت‌بندی گردید. اولویت‌های داده شده با توجه ریسک‌های منابع انسانی از ۱ تا ۱۴ قرار داده شد. سپس بر مبنای اولویت‌های مشخص شده به هر کدام از

شاخص‌های فوق براساس این فرض که فاصله بین ریسک‌های منابع انسانی با هم برابر است، ارزش (مقدار) خاص داده شد، عبارتی این ارزش برای شاخصی که اولویت اول می‌باشد ریسک ۱۴ و برای شاخصی که اولویت چهاردهم (آخرین شاخص) می‌باشد ریسک ۱ داده شد، این ارزش‌ها مقادیر سمت راست محدودیت‌های ریسک‌های منابع انسانی را تعیین نمودند. جدول شماره ۱-۶ نشان دهنده رتبه‌های هر یک از ریسک‌های منابع انسانی می‌باشد.

جدول ۵ - نتایج اولویت‌بندی و تعیین ارزش هر کدام از شاخص‌های ریسک‌ها

ردیف	ریسک‌های منابع انسانی	امتیاز براساس طیف لیکرت (۱-۵)	اولویت (شدت)	ارزش هر کدام از شاخص‌ها (۱-۱۴)
۱	ریسک سرمایه‌های انسانی	۳۶	۱	۱۴
۲		۳۰	۴	۱۱
۳		۳۱	۳	۱۲
۴	ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	۲۵	۱۳	۲
۵		۲۶	۱۱	۴
۶		۲۷	۹	۶
۷		۲۵	۱۴	۱
۸	ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۲۸	۸	۷
۹		۳۰	۶	۹
۱۰	ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی	۲۸	۷	۸
۱۱		۳۵	۲	۱۳
۱۲		۲۷	۱۰	۵
۱۳	ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی	۳۰	۵	۱۰
۱۴		۲۶	۱۲	۳

منبع: یافته‌های پژوهشگر

## فرآیند مدل سازی

پس از استخراج اطلاعات از فرآیند های قبلی سه گروه داده خواهیم داشت که عبارتند از :

- ۱) داده های که بعنوان ضرایب هر ترکیب (aij) در مدل ریاضی عمل خواهند کرد. این ضرایب با توجه به چهارده ریسک اصلی منابع انسانی (i=۱,۲,...,۱۴) و نه شاخص عملکردی (j=۱, ۲,.....,۱۰) استخراج شده شامل ضرایب ۱۴۰ ترکیب (Xij) خواهد بود.
- ۲) داده‌ها پس از اولویت‌بندی و تبدیل شدن ضرایب وزنی به معیار درصد بعنوان اعداد سمت راست (bj = ۱,۲,....., ۱۰) محدودیت‌های شاخص‌های عملکردی در برنامه‌ریزی خطی استفاده خواهد شد.

- ۳) داده‌هایی که از مشخص شدن ریسک های منابع انسانی و تعیین سهم و رتبه هر یک از این شاخص‌ها از طریق مقیاس فاصله‌ای و با قبول پیش‌فرض‌های ارائه شده، بعنوان اعداد سمت راست (bi = ۱,۲,.....,۱۴) محدودیت‌های شاخص‌های ریسکی در برنامه‌ریزی خطی استفاده می گردند.

داده های فوق براساس گام های زیر در برنامه ریزی خطی قرار داده شد:

۱) تعیین تابع هدف<sup>۸</sup>

اولین گام در فرموله کردن مدل، ساخت تابع هدف است. (مرادی، ۱۳۸۸) تابع هدف موید سیاست و هدف از طرح مسئله است، در تحقیق فوق تابع هدف با توجه به حداکثر کردن شاخص‌های عملکرد از طریق بکارگیری ریسک های منابع انسانی در تصمیم‌گیری است، لذا با توجه به برنامه مورد استفاده (LINGO) به شکل زیر تعریف شده است:

$$MAY=@SUM(Accept(i,j):X(i,j));$$

۲) محدودیت‌ها<sup>۹</sup>

چهار دسته محدودیت در این مدل وجود دارد که عبارتند از:

۲-۱- محدودیت‌های عملکردی که در برنامه بدین صورت تعریف شده

$$Activity/1..10/:Sahm;$$

$$@FOR(Activity(j):@SUM(Accept(i,j):X(i,j)*Value(i,j))<=Sahm(j));$$

۲-۲- محدودیت‌های ریسک های منابع انسانی که در برنامه بدین صورت تعریف شده

$$Valor/1..14/:Sum;$$

$$(i):@SUM(Accept(i,j):X(i,j)*Value(i,j))<=Sum(i);alor@FOR(V$$

۲-۲- محدودیت‌های مانع جمع بودن برخی از ریسک های منابع انسانی که در برنامه بدین

صورت تعریف شده

$$@FOR(Activity(j):X(5,j)+X(11,j)<=1);$$

$$@FOR(Activiy(j):X(7,j)+X(12,j)<=1);$$

@FOR(Activity(j);X(11,j)+X(14,j)<=1);

۴-۲- محدودیت صفر و یک

FOR(Accept(i,j):@BIN(X(i,j)):@

۳) متغیرهای تصمیم<sup>۱۰</sup>

در تحقیق فوق ۱۴۰ متغیر بصورت  $X(i,j)$  در مدل وجود دارد که هر کدام از آنها نشان‌دهنده یکی از ترکیب‌های ریسک‌های منابع انسانی با شاخص عملکردی است. و کلیه متغیرها غیر منفی بوده و یکی از حالت‌های صفر و یک را می‌پذیرد.

با مشخص شدن و تعریف تابع هدف، محدودیت‌ها و متغیرها، مدل در برنامه LINGO شاخه برنامه‌ریزی خطی که بصورت صفر و یک تعریف شده قرار داده شد. که پس از تجزیه و تحلیل ترکیبات ریسک‌های منابع انسانی با شاخص عملکرد بصورت صفر و یک حاصل شد.

نتیجه حاصل براساس تابع هدف و محدودیت‌ها نشان‌دهنده وجود ۶۵ ترکیب مورد قبول از بین ۱۴۰ ترکیب است، ۶۵ ترکیب مقدار یک و ۷۵ ترکیب مقدار صفر گرفته است.

فرآیند تعیین سهم هر شاخص ریسک‌ها در ترکیب شاخص‌های عملکرد و زیرشاخص‌های عملکردی بعد از بدست آوردن الگوی از ترکیب مناسب ریسک‌های منابع انسانی با شاخص‌های عملکرد و گروه ریسک‌های که برای هر شاخص عملکردی، مدل مشخص نموده است، ضروری است این گروه ریسک‌ها با توجه به اینکه هر شاخص عملکرد برای خود تعریف عملیاتی دارد و مشتمل بر چند زیر شاخص است، بصورت تفضیلی به این زیر شاخص‌ها اختصاص داده شود. این مرحله باعث می‌شود تا از یکطرف این گروه ریسک‌ها بصورت تخصصی در بین زیر شاخص‌ها تقسیم شود و از طرف دیگر مقدار وزنی هر یک از ریسک‌های درون گروهی مشخص و اولویت‌بندی شود.

جدول ماتریسی که محور عمودی آن ریسک‌های منابع انسانی مشخص شده برای هر شاخص عملکردی و در محمول افقی آن ریز شاخص‌های عملکرد قرار داده می‌شود. جداول ماتریس بصورت پرسشنامه تدوین و در اختیار گروه خبره قرار گرفت. داده‌های بدست آمده از گروه خبره، در برنامه وارد و ضریب وزنی هر یک از ریسک‌های منابع انسانی براساس اهمیت، اولویت و نقش آنها استخراج گردید.

### یافته‌های تحقیق

با استفاده از اطلاعات نه مدل از ترکیبات ریسک‌های منابع انسانی برای بهینه کردن هر یک از شاخص‌های عملکرد در بانک‌های دولتی طراحی و ارائه گردید. در این مدل ابتدا ریسک‌های

منابع انسانی سازمان استخراج شده برای هر شاخص عملکردی بر مبنای اهمیت و اولویت لیست گردید و در ادامه برای هر زیر شاخص عملکردی، ترکیب‌های پیشنهادی ارائه شد که این مدل‌ها برای شاخص عبارتند از:

این نتایج تحت عنوان ترکیب (الگوی) مناسب پیشنهادی در نه مرحله، براساس شاخص‌های ده گانه عملکرد در زیر ارائه شده است:

(۱) بازدهی و سود

از مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص بازدهی و سود و زیر شاخص‌های آن مورد.

جدول ۶- نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص بازدهی و سود و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	نسبت سود به دارایی	نسبت سود به دوره قبل	حاشیه سود	بازده دارایی	زیرشاخص‌ها
							ریسک‌های منابع انسانی
۱	۰,۱۴۸۱	۱۵	*	*	*	*	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۲	۰,۱۲۵۹	۱۳	*	-	*	*	ریسک‌های رفتاری
۶	۰,۰۵۹۸	۸	-	*	*	*	ریسک‌های آموزش و توسعه
۷	۰,۰۴۳۶	۳	-	*	-	-	ریسک‌های جبران خدمات
۵	۰,۰۷۱۱	۷	*	*	-	*	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی
۳	۰,۰۸۹۵	۹	*	-	*	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
۴	۰,۰۸۱۲	۹	-	-	*	*	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

براساس جدول تخصیص گروه ریسک‌ها مربوط به شاخص بازدهی و سود (علامت \*) نمایانگر حضور ریسک و علامت (-) نمایانگر عدم حضور ریسک در ترکیب زیرشاخص‌ها می‌باشد

(۲) رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۷- نحوه تخصیص ارزش‌های شاخص رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری در زیرشاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	انتظار مشتری بابت دریافت خدمات	ضریب نفوذ استفاده مشتریان از بانکداری الکترونیکی	تعداد شکایات به ازای هر مشتری	نسبت مشتریان جدید به کل مشتریان	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۱	۰,۱۷۵۴	۱۵	-	*	*	*	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۶	۰,۰۶۹۵	۵	*	*	-	-	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۳	۰,۱۲۸۵	۱۱	*	-	*	*	ریسک‌های رفتاری
۷	۰,۰۴۱۱	۲	*	-	-	*	ریسک‌های مدیریت عملکرد
۲	۰,۱۶۳۲	۱۴	*	-	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی
۵	۰,۰۷۶۶	۶	-	*	*	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
۴	۰,۰۸۶۶	۷	-	*	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

### ۳) آموزش و توانمندسازی

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص آموزش و توانمندسازی و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۸- نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص آموزش و توانمندسازی و زیر

شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	کارکنان آموزش دیده به کل کارکنان	ارتقا مهارت‌های کارکنان	بهره‌وری نیرو کار	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۲	۰,۰۸۳۶	۶	*	-	*	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۳	۰,۰۶۹۵	۴	*	*	-	ریسک‌های جبران خدمات

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۴) نظام مشارکت و شایستگی

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص نظام مشارکت و شایستگی و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۹ - نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص نظام مشارکت و شایستگی و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	وجود نظام جانشین پروری	پیشنهاد‌های عملیاتی قابل اجرا	مشارکت موثر کارکنان	انطباق کارکنان به مدل شایستگی بانک و دستورالعمل‌ها	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۵	۰,۰۷۶۸	۷	-	*	-	*	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۲	۰,۱۱۰۲	۱۲	-	-	*	*	ریسک‌های رفتاری
۳	۰,۰۹۹۸	۱۰	*	-	*	*	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۱	۰,۱۳۲۱	۱۴	-	*	*	*	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
۶	۰,۰۵۸۶	۴	*	*	-	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی
۷	۰,۰۴۰۱	۳	-	*	-	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی
۸	۰,۰۳۲۲	۳	*	*	-	-	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی
۴	۰,۰۹۸۲	۸	*	-	-	*	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۵) دانش و نوآوری

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص دانش و نوآوری و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۱۰ - نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص دانش و نوآوری و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	نسبت امتیاز اشتراک دانش	میزان تسلط کارکنان به دستور العمل بانک	نسبت میزان بلوغ دانشی	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۳	۰,۰۹۸۷	۱۰	-	*	*	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۵	۰,۰۸۷۸	۷	-	*	*	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۶	۰,۰۸۰۰	۶	*	-	-	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی
۴	۰,۰۹۰۱	۹	*	*	-	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
۲	۰,۱۱۹۵	۱۳	*	-	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی



اولویت	ضریب	جمع	نسبت امتیاز اشتراک دانش	میزان تسلط کارکنان به دستور العمل بانک	نسبت میزان بلوغ دانشی	زیرشاخص‌ها
						ریسک‌های منابع انسانی
۷	۰,۰۷۸۶	۵	-	*	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت های انسانی
۱	۰,۱۴۶۲	۱۶	*	*	*	ریسک عوامل زمینه ای درون سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

#### ۶) بانکداری الکترونیک

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص بانکداری الکترونیک و زیر شاخص‌های آن.

جدول ۱۱ - نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص بانکداری الکترونیک و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	متوسط تراکنش اینترنتی بانک به تعداد کانال	متوسط تراکنش ATM به تعداد دستگاه	نسبت تراکنش درگاه الکترونیک	زیرشاخص‌ها
						ریسک‌های منابع انسانی
۳	۰,۰۷۸۲	۱۱	*	-	*	ریسک های رفتاری
۲	۰,۰۸۶۲	۱۲	*	*	-	ریسک های مدیریت عملکرد
۴	۰,۰۷۳۴	۱۰	-	*	-	ریسک های آموزش و توسعه
۵	۰,۰۶۷۴	۸	-	-	*	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی
۶	۰,۰۶۴۳	۷	*	*	-	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی
۷	۰,۰۵۱۱	۵	-	*	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت های انسانی
۱	۰,۱۱۱۷	۱۳	*	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت های فنی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

#### ۷) شاخص بهره‌وری

مجموعه ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد افزایش شاخص بهره‌وری و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۱۲ - نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص بهره‌وری و زیرشاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	سراجه درآمد	نسبت درآمد به هزینه نیروی انسانی	نسبت درآمد به هزینه کل	نسبت نیروی انسانی ستاد به صف	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۱	۰,۱۳۲۶	۱۸	*	*	*	*	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۲	۰,۰۹۲۵	۱۴	*	-	*	-	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۳	۰,۰۸۶۷	۱۲	-	*	-	*	ریسک‌های آموزش و توسعه
۶	۰,۰۵۲۴	۹	*	-	-	*	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۵	۰,۰۸۴۰	۱۱	*	*	-	-	ریسک‌های جبران خدمات
۴	۰,۰۶۳۹	۶	-	*	*	-	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۸) شاخص توسعه خدمات و محصولات

ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص توسعه خدمات و محصولات و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۱۳ - نحوه تخصیص ریسک‌ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص توسعه خدمات و محصولات و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	نسبت املاک تملیکی به تسهیلات اعطایی	نسبت ضمانت نامه‌های بانکی صادره به کل مشتریان هدف	نسبت LC های صادره به کل مشتریان هدف	زیرشاخص‌ها ریسک‌های منابع انسانی
۲	۰,۱۱۹۲	۱۲	*	-	*	ریسک‌های آموزش و توسعه
۳	۰,۱۰۶۲	۱۰	*	*	-	ریسک‌های جبران خدمات
۴	۰,۰۸۹۵	۷	-	-	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های ادراکی
۱	۰,۱۲۳۴	۱۴	*	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
۵	۰,۰۷۳۱	۶	*	-	-	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۹) شاخص سپرده ها

ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص سپرده ها و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۱۴ - نحوه تخصیص ریسک ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص سپرده ها و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	ماندگاری سپرده ها (سالانه)	نسبت سپرده های جدید افتتاح شده سال جاری به کل سپرده	نسبت سپرده های اشخاص حقیقی به حقوقی	نسبت سپرده های پایدار به ناپایدار	زیرشاخص‌ها / ریسک‌های منابع انسانی
۳	۰,۰۹۹۸	۱۰	*	-	*	*	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۸	۰,۰۵۱۳	۵	-	-	-	*	ریسک های رفتاری
۵	۰,۰۸۲۵	۹		*	*	-	ریسک های مدیریت عملکرد
۱	۰,۱۲۰۱	۱۴	*	-	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت های ادراکی
۴	۰,۰۹۰۳	۸	-	*	-	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت های انسانی
۲	۰,۱۰۹۹	۱۰	*	-	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت های فنی
۷	۰,۰۶۴۱	۶	*	-	*	-	ریسک عوامل زمینه ای درون سازمانی
۶	۰,۰۷۶۹	۸	-	*	-	*	ریسک عوامل زمینه ای برون سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

۱۰) شاخص تسهیلات

ریسک‌های محوری جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، خط مشی و سیاست‌گذاری با رویکرد بهبود شاخص تسهیلات و زیرشاخص‌های آن.

جدول ۱۵ - نحوه تخصیص ریسک ها منابع انسانی رویکرد بهبود شاخص تسهیلات و زیر شاخص‌های آن

اولویت	ضریب	جمع	نسبت سود (کارمزد) به کل تسهیلات	نسبت تسهیلات معوق به کل تسهیلات	نسبت تسهیلات خرد به کل تسهیلات	زیرشاخص‌ها / ریسک‌های منابع انسانی
۳	۰,۰۹۳۵	۹	-	*	*	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۶	۰,۰۶۴۹	۵	-	-	*	ریسک های مدیریت عملکرد
۵	۰,۰۸۱۸	۶	*	*	-	ریسک های انتخاب و استخدام
۲	۰,۱۰۵۱	۱۳	-	*	*	ریسک های جبران خدمات

اولویت	ضریب	جمع	نسبت سود (کارمزد) به کل تسهیلات	نسبت تسهیلات معوق به کل تسهیلات	نسبت تسهیلات خرد به کل تسهیلات	زیرشاخص‌ها
						ریسک‌های منابع انسانی
۴	۰,۰۸۳۶	۸	*	-	*	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیراثر بخش واحد منابع انسانی
۱	۰,۱۱۳۰	۱۲	*	*	*	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های انسانی
۷	۰,۰۵۶۱	۳	-	*	-	ریسک عدم برخورداری از مهارت‌های فنی

منبع: یافته‌های پژوهشگر

### نتیجه‌گیری

کاهش ریسک‌های منابع انسانی مبنای موفقیت بانک دولتی می‌باشند. مدیران و کارکنان با تکیه بر کاهش ریسک‌های رشد و ادامه حیات سازمان را تضمین می‌نمایند. شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و تلاش در جهت کاهش ریسک‌های غیر کارکردی باعث دستیابی به بهبود عملکرد می‌شود. با توجه به شاخص‌های ۱۰ گانه عملکرد و زیر شاخص‌های هریک از آنها، در مجموع ۱۰ ترکیب ریسک‌های منابع انسانی برای شاخص‌های عملکردی و زیر شاخص‌های آن تبیین گردیده است.

ترکیب بهینه ریسک‌های منابع انسانی جهت انجام و تحقق شاخص بازدهی و سود در بانک‌های دولتی شامل ۱۸ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، رضایتمندی و ماندگاری در ذهن مشتری ۱۸ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، نظام مشارکت و شایستگی ۱۷ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، دانش و نوآوری ۱۳ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، بانکداری الکترونیک ۱۲ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، بهره‌وری ۱۴ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، توسعه خدمات و محصولات ۹ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، سپرده‌ها ۱۸ شاخص‌های ریسک منابع انسانی، تسهیلات ۱۳ شاخص‌های ریسک منابع انسانی در قالب ده ترکیب منابع انسانی ارائه شده است. همچنین با توجه به وجود زیر شاخص‌های برای هریک از محورهای عملکردی مذکور، تحقق آن منوط به بکارگیری مناسب و تخصیص ارزش‌های مذکور هر ترکیب در زیر شاخص‌های آنان می‌باشد. مدیران و کارکنان در انجام شاخص‌های عملکردی به منظور حداکثر کردن آنها، ضروری است به ترکیب‌های ذکر شده در انجام امور بانکی توجه ویژه نمایند.

## فهرست منابع

- ۱) ابراهیمی، الهام، قلی پور، آرین، مقیمی سید محمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هفتم، شماره ۲.
- ۲) اسماعیل زاده، علی، جوانمردی، حلیمه (۱۳۹۶). طراحی الگوی مناسب مدیریت نقدینگی و پیش بینی ریسک آن در بانک صادرات ایران. فصلنامه اقتصاد مالی، سال یازده، شماره ۳۹، تابستان ۱۳۹۶.
- ۳) دهقان خاوری، سعید، میرجلیلی، سید حسین (۱۳۹۶). تعامل ریسک سیستماتیک با بازده سهام در بورس اوراق بهادار تهران. فصلنامه اقتصاد مالی، سال سیزده، شماره ۴۹، زمستان ۱۳۹۸.
- ۴) غلامی شهبندی، حمید، شهرستانی، حمید، کیانی، هژیر، دژپسند، فرهاد (۱۳۹۶). بررسی تاثیر تغییر ساختاری بازار بر انباشت سرمایه انسانی توسط بنگاه های فعال در بازار. فصلنامه اقتصاد مالی، سال یازده، شماره ۴۰، پاییز ۱۳۹۶.
- 5) Ernst & Young. (2008). 2008 Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. London: EY.
- 6) Meyer, M., Roodt, G., Robbins, M. (2011). Human Resources Risk Management: Governing People Risks For Improved Performance. Sa Journal Of Human Resource Management, 9(1), 310-321.
- 7) Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. Strategic Change, 17, 21-33.
- 8) Young, M., & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. New York: The Conference Board.
- 9) Fheili, M. "Developing human resources key risk indicator: Know Your Staff (KYS) practices," Journal of Operational Risk, vol. 1, no. 3, 2006, pp. 71-85.
- 10) Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. Strategic Change, 17, 21-33.
- 11) Kedar, B. (1970) Again: Arabic risq, medieval latin riscum, Studi Medievali., Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, Spoleto.
- 12) Merna, T., Al-Thani, F. (2005) Corporate risk management: An organizational perspective, England: John Wiley & Sons.
- 13) Mäenpää, I., Voutilainen, R. (2012) "Insurances for human capital risk management in SMEs", Knowledge Management Systems, Vol. 42, No. 1, pp: 52-66
- 14) Trull, t., & prinstein, m. (2012) "clinical psychology . boston: cengage learning

- <sup>1</sup> Hit
- <sup>2</sup> The Conference Board
- <sup>3</sup> Human Risk
- <sup>4</sup> Human Resource Risk (Hr Risk)
- <sup>5</sup> Succession Planning
- <sup>6</sup> Interclass Correlation Kappa
- <sup>7</sup> Interval Scale
- <sup>8</sup> Objective Function
- <sup>9</sup> Constraints
- <sup>10</sup> Decision Variable

