

## گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی

الهام ابراهیمی<sup>1\*</sup>، آرین قلی‌پور<sup>2</sup>

1- دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

2- استاد گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

پذیرش: 1395/3/17

دریافت: 1394/9/25

### چکیده

حجم وسیع منابع موجود که به شناسایی و تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با منابع محدودی که به شکلی نظام‌مند و چندبعدی به این موضوع نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. در پژوهش حاضر چارچوبی دوبُعدی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی معرفی شده است. برای ارائه این چارچوب از سه منبع اساسی بهره گرفته شد. نخست، پیشینه، مدل‌ها، دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در حوزه ریسک منابع انسانی به صورت گسترده مورد مطالعه قرار گرفت. سپس با بهره‌گیری از نتایج این گام و از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی سه سازمان مطرح کشور در صنعت برق، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با ابعاد اصلی ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری ادامه پیدا کرد. داده‌های حاصل با روش کیفی تحلیل تم و نرم‌افزار QSR Nvivo تحلیل شد و 5 تم اصلی، 14 تم فرعی و 60 مفهوم مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. نتایج این تحلیل به شکل‌گیری دیدگاهی کامل‌تر از انواع ریسک‌های منابع انسانی کمک شایانی نمود. در نهایت، بر مبنای قضاوت و



تحلیل محققان و با بهره‌گیری از نتیجه گام‌های پیشین، چارچوب پژوهش معرفی شد. چارچوب پیشنهادی مشتمل بر دو نقطه مرجع استراتژیک است که یکی ماهیت ریسک را تبیین کرده و دیگری کانون توجه ریسک را مد نظر قرار می‌دهد. این چارچوب می‌تواند مبنای مناسبی برای محققان و مجریان سازمان‌ها برای شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به شمار رود.

واژه‌های کلیدی: ریسک منابع انسانی، رویکرد کیفی، نقاط مرجع استراتژیک، تحلیل تم، QSR Nvivo

## 1- مقدمه

علی‌رغم توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها، در تحقیقات آکادمیک حوزه ریسک منابع انسانی خلأ قابل توجهی وجود دارد. گزارش مؤسسه ارنست و یانگ<sup>1</sup> در سال 2008 ریسک سرمایه‌های انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست به لحاظ شدت تأثیر و یکی از سه ریسک دارای بالاترین احتمال وقوع در کسب و کار معرفی کرده است [1، ص 10]. به‌علاوه، مؤسسه سرمایه‌های انسانی<sup>2</sup> نتایج جالبی از یک مطالعه پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب و کار منتشر نموده است که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می‌رود. در عین حال نیمرخ<sup>3</sup> آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب و کار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی برخوردارند [2]. این نتایج با یافته‌های تحقیقات بین‌المللی نیز سازگاری دارد. تحقیقات واحد هوش اقتصادی<sup>4</sup> گروه اکونومیست<sup>5</sup> نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب و کارهای جهانی می‌دانند [3، ص 8].

مدیریت ریسک منابع انسانی به‌تازگی توجه محققان حوزه منابع انسانی را به خود اختصاص داده است [4]. اما همان‌گونه که از مطالعه پیشینه تجربی تحقیق بر می‌آید، خلأ تحقیقاتی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی چشمگیر است. یکی نبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود

1. Ernst & Young
2. The human capital institute
3. Profile
4. The Intelligence Economist Unit (EIU)
5. The economist group



چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات تحقیق که به تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بعدی<sup>1</sup> نگریسته‌اند، حکایت از عدم وجود دیدگاهی کل‌نگر<sup>2</sup> در این حوزه مطالعاتی 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 مرتبط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل کنند [5؛ 6].

در راستای پر کردن خلأ تحقیقاتی مذکور، در این پژوهش الگویی معرفی شده است که می‌تواند مبنا و ظرف مناسبی برای محققان و مجریان سازمان‌ها جهت شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به شمار رود. از آنجا که فرایند شناسایی در الگوهای نتیجه‌ای، نیازمند مبنایی برای دسته‌بندی است، در الگوی پیشنهادی تحقیق نیز با بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک<sup>3</sup>، مبنایی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پیشنهاد شده است.

## 2- پیشینه پژوهش

در این بخش نخست مفهوم ریسک و ریسک سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه، ریسک منابع انسانی به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های ریسک سازمانی به صورت اجمالی تشریح می‌شود. در بخش پیشینه تجربی، مطالعات انجام شده در حوزه ریسک منابع انسانی ارائه می‌شوند. این مطالعات از دو زاویه مختلف به موضوع ریسک منابع انسانی پرداخته‌اند. دسته نخست، پژوهش‌هایی هستند که به مبحث ریسک منابع انسانی از زوایای متعددی نگریسته و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع‌تری

1. Multidimensional
2. Holistic
3. Strategic Reference Points (SRPs)



از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، ریسک‌های بهداشتی و ایمنی شغلی، ریسک‌های آموزش، ریسک‌های استخدام و نظایر آن پرداخته‌اند.

### 3-1- مفهوم ریسک

واژه ریسک، از کلمه عربی «رزق»<sup>1</sup> یا کلمه لاتین «risicum» اتخاذ شده است [7، ص 255]. واژه عربی ریسک اشاره به «هر آن چه که (از سوی خدا) به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد» دارد و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی و مطلوب می‌باشد. در مقابل، ریشه لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی<sup>2</sup> برای دریانوردان ایجاد می‌کند اشاره داشته و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی اما نامطلوب است. در زبان یونانی، واژه مأخوذ از ریشه عربی ریسک که در قرن دوازدهم به کار می‌رفت، به شانس پیامدها به‌طور عام مربوط بوده و متضمن هیچ گونه دلالت منفی یا مثبتی نبود [8، ص 9]. در قرن هفدهم واژه ریسک از کلمه ایتالیایی «risicare» به معنای جرأت کردن<sup>3</sup> وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم انتخاب کردن و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت [9، ص 8]. بنابراین به مرور زمان و با استفاده مداوم از واژه ریسک، معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد، تغییر یافت. در زبان چینی علایمی که برای نشان دادن واژه ریسک به کار می‌روند، دو مفهوم متضاد را به ذهن متبادر می‌سازند: خطر<sup>4</sup> و فرصت<sup>5</sup> [10].

سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) در استاندارد مدیریت ریسک 31000، ریسک سازمانی را به صورت «تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» تعریف می‌کند و بر این نکته تأکید دارد که تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی و یا انحراف از انتظارات باشد. به‌علاوه عنوان می‌کند که ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها و یا ترکیبی از این دو

1. Risq  
2. Reef  
3. To dare  
4. Wei  
5. Gee



می‌باشد [11، ص 1]. مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پیامدهای آن [12]، احتمال وقوع یک پیامد منفی [13، ص 25]، شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن و یا ترکیبی از هر دو [8، ص 9] و پدیده‌ای ذهنی شامل مواجهه و عدم قطعیت [14، ص 147] عنوان شده است. مطالعه ادبیات نشان می‌دهد که واژه ریسک در طیف وسیع تعاریف ارائه شده برای آن، به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت، و رخداد به کار رفته است. با این حال دو دسته از مفاهیم در بیشتر این تعاریف به طور مشترک به چشم می‌خورد: (1) احتمال و ارزش مورد انتظار؛ (2) رخدادها، پیامدها و قطعیت نداشتن [15، صص 2-3].

### 3-2- ریسک منابع انسانی

مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال 2008 خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی» ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد [1، ص 1]. دبیرخانه کنفرانس کانادا در گزارش سال 2011 خود با عنوان «مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی» ریسک سرمایه انسانی را با این مضمون تعریف می‌کند: «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» [3، ص 4]. ریسک منابع انسانی به عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد» نیز تعریف شده است [2].

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف می‌باشد. درک عمومی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و حتی امروزه نیز به شکل سنتی در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود، کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند. اما در واقع ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای



سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است [1]، صص 7 و 12]. پس دقیق‌تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

▪ ریسک انسانی<sup>1</sup>: ریسک وارد کردن صدمه از سوی کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است به طور سهوی (به دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا به طور عمدی (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>2</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 برنامه‌های جانشین‌پروری، وابستگی بیش از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره کرد [16].

تاکنون تعریف مشروح، صریح و دقیقی از ریسک‌های منابع انسانی ارائه نشده است. علی‌رغم وجود مدل‌های تست شده برای ریسک‌های مالی نظیر ریسک قیمت، نرخ بهره و هزینه، هنوز مطالعات تجربی و تئوریک در حوزه سیستم‌های ریسک منابع انسانی در ادبیات این حوزه به چشم نمی‌خورد [4]. اما آنچه می‌توان استنباط کرد این است که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، استراتژیک، محیطی، فرایندی، روان‌شناختی و عملیاتی را در بر دارد و از این رو معرفی مبنایی برای دسته‌بندی این ریسک‌ها و سپس شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری می‌باشد. ارائه چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سیستماتیک به دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداخت، دو مزیت عمده دارد. نخست آنکه از پراکندگی مباحث جلوگیری کرده و دیگر اینکه امکان ارائه چارچوبی کل‌نگر و چندبعدی از ریسک‌های منابع انسانی را فراهم می‌سازد [17]، صص 7-46].

1. Human risk

2. Human Resource risk (HR risk)



### 3-3- سابقه مطالعات انجام شده

جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول دیده می‌شود، خلأ تحقیقاتی در دو حوزه وجود دارد. نخست نبود تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان‌ها بپردازند. به غیر از 10 منبع نخست که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بُعدی نگریسته‌اند، سایر منابع موجود به تشریح یکی از بخش‌های سیستم گسترده ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی پرداخته‌اند.

جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی

نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
بررسی چند بعدی ریسک منابع انسانی	1	[18]	- ریسک‌های داخلی و خارجی - ریسک‌های فرایندی، انسانی، اطلاعاتی، پیکربندی	تعیین بدهی <sup>1</sup> سرمایه‌های فکری (در برابر دارایی) به منظور محاسبه در ترازنامه سرمایه‌های فکری	-	کتابخانه‌ای
	2	[19]	- ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی - ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی - ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی	شناسایی انواع ریسک‌های منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای
	3	[20]	- ریسک سرمایه‌های انسانی - ریسک سرمایه‌های ساختاری - ریسک سرمایه‌های رابطه‌ای	شناسایی و مدیریت ریسک سرمایه‌های ناملموس سازمان	هفت شرکت فنلاندی در حوزه‌های مشاوره، صنایع شیمیایی، بانکداری و بیمه	کتابخانه‌ای، مصاحبه
	4	[1]	- ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی - ریسک الزام‌های قانونی منابع انسانی - ریسک‌های مالی منابع انسانی	ارائه گزارش جامعی از ریسک‌های جهانی منابع انسانی	مدیران ارشد اجرایی فورچون 1000	پیمایش



نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
پژوهش‌های منابع انسانی	5	[4]	- ریسک‌های محیطی منابع انسانی - ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی - ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	طراحی سیستم مدیریت ریسک منابع انسانی	هفت بانک سرمایه‌گذاری در کشور آلمان	مطالعه موردی اکتشافی
	6	[21]	- ریسک‌های خارجی (موارد اضطراری، ریسک‌های بازار) - ریسک‌های داخلی (ریسک سرمایه‌های انسانی، ساختاری، رابطه‌ای)	ارائه چارچوبی تئوریک به منظور سنجش بدهی سرمایه‌های فکری	-	کتابخانه‌ای
	7	[2]	- رهبری ریسک عوامل انسانی - افراد - سیاست و استراتژی - ریسک عوامل انسانی - شراکت - فرایندهای مدیریت ریسک عوامل انسانی - اداره ریسک عوامل انسانی - نتایج	ارائه چارچوب مفهومی برای مدیریت ریسک منابع انسانی	مدیران منابع انسانی شرکت‌های آفریقای جنوبی آشنا با الزام‌های گزارش حاکمیت شرکتی کینگ III	کتابخانه‌ای، گروه کانون
	8	[22]	- ریسک سرمایه‌های انسانی قابل بیمه شدن - ریسک سرمایه‌های انسانی غیر قابل بیمه شدن	تعیین کاربرد بیمه در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	یک شرکت فنلاندی فعال در صنعت بیمه	کتابخانه‌ای، مطالعه موردی
	9	[3]	- ریسک‌های سازمانی منابع انسانی - ریسک‌های فرایندی منابع انسانی - سایر ریسک‌ها	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	161 شرکت در صنایع مختلف آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	پیمایش
	10	[12]	- ریسک‌های استراتژیک - ریسک‌های رفتاری - شکاف مهارت - تأمین منابع انسانی - جبران خدمات و مشوق‌ها	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	161 شرکت در صنایع مختلف آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	پیمایش
	11	[23]	ریسک غیبت کارکنان	بررسی غیبت غیرمنتظره به عنوان یکی از انواع ریسک‌های منابع انسانی	صنعت تلفن همراه در مالزی	مطالعه موردی
	12	[24]	ریسک کلاهبرداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی	بررسی تأثیر ریسک‌های کسب و کار بر اصول اخلاقی در سازمان‌ها	3000 نفر از اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد و تیم آن‌ها در 36 کشور	پیمایش





نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش
	13	[25]		تدوین تفصیلی فعالیت‌های مرتبط با اصول حاکمیت شرکتی	کمیته کینگ III شامل 11 کمیته فرعی 123 نفره	کتابخانه‌ای
	14	[26]		شناسایی ریسک‌های افراد به عنوان کارکنان سازمان	-	کتابخانه‌ای
	15	[27]	ریسک آموزش	شناسایی ریسک‌های مرتبط با آموزش منابع انسانی	افسران پلیس شهری در رومانی	آمیخته کیفی و کمی
	16	[28]	ریسک ترک خدمت کارکنان	تحلیل عوامل مؤثر بر ریسک ترک خدمت کارکنان	-	مدلسازی از طریق سیستم پشتیبان تصمیم
	17	[29]		تعیین پایایی و روایی مقیاس طول دوره خدمت برای پیش‌بینی ریسک ترک خدمت کارکنان	192 نفر از کارکنان تازه استخدام شده در یک هتل در لندن	پیمایش، تحلیل همبستگی
	18	[30]	ریسک توسعه منابع انسانی	شناسایی ریسک‌های بالقوه توسعه منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای
	19	[31]	ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی	برقراری پیوند میان مدیریت منابع انسانی و استراتژیک و ممیزی منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای، پیمایش
	20	[32]		ارائه مدلی برای ایجاد ارزش در فرایند ممیزی منابع انسانی	1200 مدیر ارشد سرممیز	پیمایش
	21	[33]	ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمانی	مدیریت ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمانی	25 نفر از مدیران، کارکنان و اعضای اتحادیه در یک بانک ادغام شده در نیوزلند	مطالعه موردی



نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه آماری	روش پژوهش	
کتابخانه‌ای	22	[34]	ریسک‌های روان‌شناختی مانند استرس، زورگویی و آزار	ارائه اصول راهنما برای مدیریت ریسک‌های روان‌شناختی در محیط کار	تهیه گزارش توسط دانشگاه ناتینگهام، سازمان بهداشت جهانی و چند سازمان بین‌المللی بهداشت و ایمنی شغلی	کتابخانه‌ای	
	23	[35]		بررسی اکتشافی دیدگاه‌های ذینفعان در مورد ادراک از ریسک‌های روان‌شناختی	ذینفعان کلیدی چهار سازمان کارفرما، پنج خیره، سه سیاستگذار و دو اتحادیه تجاری	تحلیل تم، مصاحبه نیمه ساختاریافته	
	24	[36]	ریسک کمبود استعداد	ارائه گزارشی از روند شاخص ریسک کسب و کار جهانی	کارکنان و مدیران سازمان‌های اروپا، آمریکای شمالی و آسیا	پیمایش	
	25	[37]	ریسک ضعف در مدیریت استعداد	شناسایی و تحلیل ریسک‌های مرتبط با مدیریت استعداد	-	کتابخانه‌ای	
	26	[38]		ارائه گزارش جامعی از مطالعه جهانی در حوزه مدیریت استعداد	1176 متخصص منابع انسانی در 22 صنعت آسیا، اروپا، آمریکای شمالی و برزیل	پیمایش	
	27	[39]		درک عوامل مؤثر بر پیروی کارکنان از سیاست‌های امنیت اطلاعات	3130 نفر از کارکنان چهار سازمان فنلاندی	پیمایش، تحلیل عاملی، رگرسیون	
	مشاهده و مصاحبه	28	[40]	ریسک بهداشت و ایمنی	کشف ادراک مدیران و کارکنان از ریسک‌های بهداشت و ایمنی شغلی	کارکنان و مدیران سه رستوران در نیوزلند	مطالعه موردی، مشاهده، مصاحبه نیمه ساختاریافته
		29	[41]		شناسایی و ارزیابی ریسک‌های بالقوه منجر به حوادث شغلی	کارکنان سازمان‌های کوچک و متوسط در دو صنعت خاص در دانمارک	مشاهده و مصاحبه



### 3-4- چارچوب پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در گروه تحقیقات کاربردی قرار دارد و از آنجا که پس از گردآوری داده‌ها اقدام به ساخت چارچوب تحقیق شده است، از نوع استقرایی می‌باشد. به‌طور کلی چارچوب پژوهش را می‌توان در سه گام به شرح شکل 1 ترسیم کرد.

گام	فرایند	خروجی
1	مطالعه گسترده و سیستماتیک ادبیات تحقیق	استخراج ابعاد اصلی ریسک منابع انسانی از ادبیات تحقیق
2	گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و تحلیل داده‌ها به روش کیفی تحلیل تم	استخراج ابعاد (تکمیلی)، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی با بهره‌گیری از نظرات خبرگان
3	قضاوت و تحلیل محققان	ارائه چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی با معرفی دو نقطه مرجع استراتژیک

شکل 1 چارچوب پژوهش

▪ گام نخست پژوهش به مطالعه گسترده پیشینه و مدل‌های ریسک منابع انسانی اختصاص داده شد. به‌علاوه در این گام با دیدگاه‌ها و تحقیقات مختلف در حوزه ریسک منابع انسانی آشنا شده و شکاف موجود در ادبیات تحقیق شناسایی شد (در جدول 1 خلاصه‌ای از تحقیقات موجود در حوزه ریسک منابع انسانی ارائه شده است).

▪ در گام دوم پژوهش، با توجه به هدف و نوین بودن عنوان تحقیق به خصوص در ایران، روش تحقیق از نوع کیفی انتخاب شد و از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی برای شناسایی ابعاد تکمیلی، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ریسک منابع انسانی استفاده شد. در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سؤال‌ها با توجه به مرور گسترده ادبیات تحقیق تعیین شده و سپس اقدام به برگزاری مصاحبه با افراد مطلع کلیدی شد.



برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد؛ یعنی مصاحبه با یکی از خبرگان سازمان نخست که به جهت تجارب کاری مرتبط با حوزه منابع انسانی، از معیارهای لازم برخوردار بود، بنا به قضاوت محقق شروع شد. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و هریک از افراد بعدی خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه معرفی شوند. بنابراین بجز نفر نخست که به طور مستقیم از سوی محقق و براساس معیارهای مورد نظر انتخاب شد (نمونه‌گیری قضاوتی)، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط مصاحبه‌شوندگان پیشین انتخاب شدند (نمونه‌گیری گلوله برفی).

▪ در گام پایانی تحقیق، خروجی گام‌های پیشین مبنای قضاوت و تحلیل قرار گرفته و با بهره‌گیری از تئوری نقاط مرجع استراتژیک، چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پیشنهاد شد.

#### 4- یافته‌های پژوهش

در ادامه یافته‌های حاصل از سه گام اصلی تحقیق به تفصیل بررسی می‌شوند.

##### گام اول

در این گام پس از بررسی گسترده ادبیات تحقیق، چارچوب استیونس<sup>1</sup> [19] به عنوان چارچوب کلی تحقیق در نظر گرفته شد. علت این امر جامعیت این چارچوب و گسترده‌تر بودن آن نسبت به سایر چارچوب‌های ارائه شده در حوزه ریسک منابع انسانی است. چهار حوزه اصلی ریسک‌های منابع انسانی از نظر استیونس [19] عبارتند از:

1. ریسک سرمایه‌های انسانی: هر گونه ریسک مرتبط با کارکنان یا دانش، توانایی و مهارت آنان؛
2. ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی: ریسک‌های ایجاد شده از طریق مدیریت عملیات در مورد هریک از وظایف واحد منابع انسانی سازمان نظیر کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه کارکنان؛

---

1. Stevens



3. ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی: ریسک‌های مرتبط با ادراک مدیران و کارکنان سازمان از نقش، سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند و یا می‌توانند داشته باشند؛

4. ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی: ریسک‌هایی که از نبود نقش و سهم اثربخش متخصصان منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه فردی آنان ناشی می‌شوند؛

بنابراین این چهار حوزه کلی به عنوان ابعاد اصلی ریسک منابع انسانی مبنای مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته در گام بعدی قرار گرفتند تا مؤلفه‌ها و شاخص‌های زیرمجموعه هر یک شناسایی شود. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها محدود به این چهار حوزه نبوده و تلاش شد تا سایر حوزه‌های احتمالی ریسک‌های منابع انسانی نیز شناسایی شود.

### گام دوم

در این گام اقدام به برگزاری مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی سه سازمان مطرح در صنعت برق کشور شد. به منظور ثبت داده‌ها، جریان مصاحبه‌ها در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و در سایر موارد در زمان انجام مصاحبه توسط محقق یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب شده، در قالب فایل word وارد نرم‌افزار QSR Nvivo گردید و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. پس از انجام 18 مصاحبه، کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن حاصل از 18 مصاحبه انجام شده، در مجموع 857 کدگذاری انجام شد (مجموع تعداد مراجع<sup>1</sup>) که از این تعداد 731 کد منحصر به فرد بودند (مجموع تعداد گره‌ها<sup>2</sup>). پس از این مرحله، کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و 60 مفهوم استخراج شد که در نرم‌افزار در قالب گره آزاد<sup>3</sup> مشخص می‌شوند. در نهایت مفاهیم شناسایی شده براساس شهود و درک پژوهشگر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب تم‌های فرعی و سپس تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند. در نرم‌افزار QSR Nvivo تم‌های فرعی و تم‌های اصلی در قالب گره درختی<sup>4</sup>

1. References
2. Nodes
3. Free node
4. Tree node



نمایش داده می‌شوند. در این پژوهش پس از تخصیص کلیه مفاهیم به تم‌های فرعی و سپس دسته‌بندی تم‌های فرعی در قالب تم‌های اصلی 60 مفهوم، 14 تم فرعی و 5 تم اصلی به دست آمد. در جدول 2 تم‌های اصلی، تم‌های فرعی، مفاهیم و نمونه‌ای از نقل قول‌های مرتبط با تم‌های اصلی به همراه فراوانی تکرار آنها در متن مصاحبه‌ها نشان داده شده‌اند.

جدول 3 تم‌های فرعی و مفاهیم برای تم اصلی «ریسک سرمایه‌های انسانی»

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول		
		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)		
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی Staff Standpoints risks	دیدگاه مبتنی بر عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی	عدم تعامل سازمانی اثربخش	10	10	«مأم علی (ع) جمله نقضی می‌فرمایند... فرزند زمان خودت باش؛ یعنی ببین در حال انتظار از این واحد چه باید باشد؟ همان واحد منفعل 30 سال پیش؟» [ماهیت انفعالی]		
		فقدان شفافیت عملکرد	7	7			
		مرزبندی کارکردی	3	3			
		عملکرد تبعیض آمیز	5	6			
	دیدگاه مبتنی بر نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	عدم تأثیرگذاری در تصمیم‌های استراتژیک	8	9			
		کارکرد به طور صرف اداری	6	6			
		ماهیت انفعالی	12	19			
	ریسک سرمایه‌های انسانی Human Capital (People) risks	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	عدم تناسب دانش، مهارت، توانایی یا ویژگی‌های شخصیتی با شغل	14		16	«گر اشتباهی در کارگاه اتفاق بیفتد، تبعاتش به این سادگی قابل جبران نیست. علاوه بر صدمه‌ای که خود فرد ممکن است ببیند، تأسیسات هم ممکن است آسیب ببینند و هزینه زیادی را سازمان متحمل بشود.» [اشتباهات پرهزینه در گلوگاه‌های شغلی]
			منسوخ شدن مهارت‌های شغلی	6		9	
اشتباهات پرهزینه در گلوگاه‌های شغلی			14	21			
ریسک سلامت و ایمنی شغلی		تنش شغلی	13	14			
		خطرات ایمنی کارگاه‌ها	7	8			
		صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی	4	7			
		عدم تعادل کار و زندگی	13	13			
ریسک‌های رفتاری		تنوع ارزش‌های شغلی	13	25			
		روند قابل پیش‌بینی از ترک خدمت کارکنان	15	15			
		تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی	4	4			
		بروز رفتارهای غیر اخلاقی یا غیرقانونی	8	10			
		تعارض مدیریتی	6	19			
زمینه‌ای منابع انسانی Contextual HRs	ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی	بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد	6	7	«... از طرفی اینکه افراد شایسته داخل سازمان را مناسب پست مدیریت عامل ندانیم و فردی را که با زیر		
		وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد	6	13			
		ابتلا به فرهنگ روزمرگی	6	12			
		ناهماهنگی استراتژی‌ها و اقدامات	6	7			



تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول
(Tree nodes)		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)
	ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی	مدیریت منابع انسانی			و به سازمان ناآشناست، به او ارجح بدانیم، ریسک‌هایی دارد. البته هم می‌تواند مزیت داشته باشد و هم عیب. ... [وارداتی بودن مناصب مدیریت ارشد]
		عدم برخورداری از ساختار منعطف	6	6	
		مختص سازمان‌های پروژه‌محور			
		قوانین انعطاف‌ناپذیر ابلاغی	6	6	
		عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی	5	5	
		عدم تعامل با هم‌تایان در حوزه مدیریت منابع انسانی	6	6	
		سیاست‌زدگی استراتژی‌های منابع انسانی	6	6	
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی Operational HRs	ریسک‌های مدیریت عملکرد	تقلیل فرایند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد	14	16	«... شاید مشکل از اینجا باشد که فقط کاری به آنها سپرده می‌شود و سعی نمی‌کنیم بهترین جایگاه را برایشان مشخص کنیم.» [ضعف در تخصیص نظام‌مند افراد به مشاغل]
		عدم وجود فرایند رسمی بازنگری نظام مدیریت عملکرد	8	8	
		ارزیابی عملکرد با رویکرد تخصیص جبران خدمات	7	7	
		عدم رضایت مستمر از نظام ارزیابی عملکرد	7	7	
		نبود شفافیت نظام ارزیابی عملکرد	13	14	
	ریسک‌های آموزش و توسعه	ضعف نظام سنجش اثربخشی آموزش‌ها	7	7	
		عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان	9	9	
		مشارکت اندک واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی	8	8	
		عدم وجود رویه‌های رسمی منتورینگ و مربی‌گری	9	10	
		عدم وجود فرایند رسمی شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها	6	6	
		عدم وجود فرایندهای رسمی جانشین‌پروری	6	6	
		استقبال اندک مدیران ارشد از دوره‌های آموزشی	6	6	
	ریسک‌های انتخاب و استخدام	تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده	11	12	
		دشواری فرایند اخذ مجوز استخدام‌های دولتی	9	10	
		طولانی شدن فرایند استخدام در بخش دولتی	11	13	
		رابطه‌گزینی	14	16	
		ضعف در تخصیص نظام‌مند افراد به مشاغل	13	20	



تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	گره‌ها	مراجع	نمونه نقل قول
		(Free nodes)	(Nodes)	(References)	(Quotation)
	ریسک‌های جبران خدمات	عدم وجود فرایند نظام‌مند برنامه‌ریزی منابع انسانی	12	13	
		کمبود منابع انسانی حایز شرایط در مناطق عملیاتی دورافتاده	7	7	
		تبعیت از قوانین متغیر ابلاغی در حوزه جبران خدمات	10	12	
		انعطاف‌ناپذیری نظام جبران خدمات دولتی	13	13	
		عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فراتر از کارکنان	7	7	
		نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژهای	8	8	
ریسک‌های فردی مشخصین منابع انسانی Individual Professional HRRs	ریسک عدم برخوردااری از مهارت‌های ادراکی	عدم برخورداراری از مهارت درک سیستمی	14	16	«اگر فقط واحد خودشان را ببینند، کار سازمان پیش نمی‌رود. باید بدانند کارشان و نتیجه کارشان درنهایت باید به نفع کل سازمان باشد...» [عدم برخورداراری از مهارت درک سیستمی]
		عدم برخورداراری از مهارت درک تشکیلات سازمان	7	9	
		عدم برخورداراری از مهارت تصمیم‌گیری اثربخش	6	6	
	ریسک عدم برخوردااری از مهارت‌های انسانی	عدم برخورداراری از مهارت اعتمادسازی	12	18	
		عدم برخورداراری از مهارت ارتباطات اثربخش	8	8	
		عدم برخورداراری از مهارت تأثیرگذاری بر افراد	6	7	
	ریسک عدم برخوردااری از مهارت‌های فنی	عدم برخورداراری از دانش تخصصی	11	12	
		روزآمد نبودن دانش تخصصی	13	15	
		عدم کاربست عملی دانش تخصصی	6	8	

با توجه به سؤال باز مصاحبه‌ها مبنی بر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در سایر حوزه‌های مد نظر پاسخ دهندگان، مفاهیمی نظیر «بی‌ثباتی مناصب مدیریت ارشد»، «ابتلا به فرهنگ روزمرگی»، «عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی» و ... شناسایی شدند. 9 مفهوم شناسایی شده در این بخش بنا به ماهیت و با توجه به قضاوت محقق در قالب تم اصلی «ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی» و دو تم فرعی «ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی» و «ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی» طبقه‌بندی شدند. در واقع، تم اصلی





«ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی» در چارچوب ابتدایی تحقیق موجود نبوده و پس از تحلیل مصاحبه‌ها به عنوان یک تم اصلی در نظر گرفته شد. منظور ما از ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی، ریسک‌هایی است که به دلیل عوامل موجود در بستر و زمینه سازمان و یا عوامل محیطی اعم از محیط درونی یا بیرونی در حوزه منابع انسانی به سازمان تحمیل می‌شود.

### گام سوم

چارچوب پیشنهادی پژوهش برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی براساس شکل 2 می‌باشد. همان‌گونه که پیش‌تر عنوان شد، این چارچوب بر مبنای قضاوت و تحلیل محققان و با در نظر گرفتن خروجی دو گام پیش ارائه شده است. سعی بر این بوده است که چارچوب پیشنهادی در عین سادگی، قابلیت شمول تمام ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در مورد مطالعه را داشته باشد.

بیرون ↑	ریسک فرایندهای برون‌نگر	ریسک نگرش‌های برون‌زا
کانون توجه		
↓ درون	ریسک فرایندهای درون‌نگر	ریسک نگرش‌های درون‌زا
	فرایند ←	ماهیت ریسک → نگرش

شکل 2 چارچوب پیشنهادی ریسک منابع انسانی

چارچوب بالا بر دو نقطه مرجع استراتژیک استوار است. نقاط مرجع استراتژیک عبارتند از الگوهای برجسته‌ای که تصمیم‌گیرندگان سازمان استفاده می‌کنند تا رویکردها یا گزینه‌های خود را براساس آنها ارزیابی کنند [42]. در چارچوب پیشنهادی تحقیق یکی از این نقاط مرجع، ماهیت ریسک را تبیین می‌نماید. بر این اساس ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند ماهیت نگرش یا فرایند داشته باشند، به عنوان مثال در جدول 2 ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی (نظیر ریسک‌های استخدام، آموزش، جبران خدمات و مدیریت عملکرد) ماهیت فرایندی دارند. برعکس، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی از ماهیت نگرشی برخوردار است.



نقطه مرجع استراتژیک دیگر در چارچوب فوق بر کانون توجه ریسک استوار است. از این نقطه نظر، ریسک‌های منابع انسانی می‌توانند کانون توجه درونی یا بیرونی داشته باشند، به عنوان مثال در جدول 2 ریسک عوامل زمینه‌ای درون سازمانی کانون توجه درونی دارد. بر عکس، ریسک عوامل زمینه‌ای برون سازمانی از کانون توجه بیرونی برخوردار است.

بر این مبنا می‌توان هر یک از ریسک‌های منابع انسانی که در پژوهش حاضر شناسایی شد و یا ریسک‌های متفاوتی را که ممکن است محققان یا مجریان سازمان‌ها شناسایی نمایند، در یکی از طبقات مدل ریسک شناسایی شده قرار داد. مثال‌هایی از ریسک‌های شناسایی شده در این تحقیق (جدول 2) و طبقه‌بندی آنها در قالب مدل ریسک شناسایی شده (شکل 2) به شرح جدول 3 می‌باشد.

جدول 3 مثال‌هایی از ریسک‌های منابع انسانی و طبقه‌بندی آنها در قالب چارچوب ریسک پیشنهادی

ماهیت ریسک	کانون توجه	طبقه در چارچوب ریسک	مثال
فرآیند	درون	ریسک فرآیندهای درون‌نگر	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تقلیل فرایند مدیریت عملکرد به ارزیابی عملکرد</li> <li>▪ عدم وجود رویه‌های رسمی ستورینگ و مربیگری</li> <li>▪ رابطه گزینی</li> <li>▪ عدم بهره‌گیری از سازوکارهای جبران خدمات رفتارهای فراتنش کارکنان</li> </ul>
	بیرون	ریسک فرآیندهای برون‌نگر	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قوانین انعطاف‌ناپذیر ابلاغی</li> <li>▪ عدم پویایی رقابتی در حوزه مدیریت منابع انسانی</li> <li>▪ سیاست‌زدگی استراتژی‌های منابع انسانی</li> </ul>
نگرش	درون	ریسک نگرش‌های درون‌زا	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ روند قابل پیش‌بینی از ترک خدمت کارکنان</li> <li>▪ تغییر الگوی بروز رفتارهای شهروندی سازمانی</li> <li>▪ بروز رفتارهای غیر اخلاقی یا غیر قانونی</li> <li>▪ ابتلا به فرهنگ روزمرگی</li> </ul>
	بیرون	ریسک نگرش‌های برون‌زا	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تغییرات جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده</li> <li>▪ نابرابری داخلی و خارجی جبران خدمات کارکنان پروژه‌ای</li> </ul>

## 5- نتیجه‌گیری

همان‌گونه که در در بخش پیشینه پژوهش اشاره شد، تحقیقات در زمینه ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند. دسته نخست پژوهش‌هایی هستند که به موضوع



ریسک منابع انسانی به شکلی سیستماتیک و چند بُعدی نگریسته‌اند، به عبارت دیگر این دسته از پژوهش‌ها به مبحث ریسک منابع انسانی از زوایای متعددی نگاه کرده و ابعاد متفاوت این مفهوم نظیر ریسک‌های استراتژیک، محیطی، عملیاتی، مالی و نظایر آن را شناسایی کرده‌اند. این پژوهش‌ها بخش اندکی از تحقیقات موجود در زمینه ریسک‌های منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهند. دسته دوم پژوهش‌ها، طیف وسیع‌تری از تحقیقاتی را شامل می‌شوند که به یکی از ابعاد موضوع ریسک منابع انسانی نظیر ریسک ترک خدمت، ریسک‌های بهداشتی و ایمنی شغلی، ریسک‌های آموزش و نظایر آن پرداخته‌اند. پژوهش حاضر به لحاظ دیدگاه سیستماتیک و جامع‌نگری که در مسئله شناسایی ریسک‌های منابع انسانی اتخاذ کرده، با دسته نخست قابل قیاس است.

پژوهش‌های دسته نخست، هر یک مبنای خاصی را به منظور دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به کار گرفته‌اند، به عنوان مثال ارنست و یانگ [1] ریسک‌های منابع انسانی را در قالب ریسک‌های استراتژیک، عملیاتی، قانونی، مالی و جهانی دسته‌بندی کرده‌اند. پل و میتلاچر<sup>1</sup> [4] به سه دسته ریسک‌های محیطی، استراتژیک و عملیاتی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. کاسکیو<sup>2</sup> [12] ریسک سرمایه انسانی را به پنج گروه کلی ریسک‌های استراتژیک، رفتاری، مهارتی، تأمین و جبران خدمات و مشوق‌های منابع انسانی تفکیک کرده و در هر حوزه ریسک‌های مرتبط را شناسایی نموده است. مانپا و وتیلینن<sup>3</sup> [22] نیز ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی را به دو دسته بیمه‌شدنی و غیرقابل بیمه‌شدن تقسیم نموده‌اند. از میان پژوهش‌های انجام شده استیونس [19] جامع‌ترین دسته‌بندی را برای ریسک‌های منابع انسانی ارائه داده که چهار تم از پنج تم اصلی تحقیق نیز از آنها اتخاذ شده است. این محقق دیدگاه فراگیرتری به مفهوم ریسک منابع انسانی اتخاذ کرده است و این مفهوم را علاوه بر ریسک سرمایه‌های انسانی و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی که در سایر تحقیقات نیز به آنها اشاره شده، به ادراکات کارکنان سازمان و ریسک‌های متخصصان منابع انسانی سازمان بسط می‌دهد. اما خلأ چارچوب ارائه شده توسط وی این است که به ارائه مبنایی کلی اکتفا کرده و اقدام به شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته نموده است. از این رو در این تحقیق با الهام از دسته‌بندی

1. Paul & Mitlacher  
2. Cascio  
3. Mäenpää & Voutilainen



کلی ارائه شده توسط استیونس [19] به شناسایی تم‌های فرعی و مفاهیم زیرمجموعه تم‌های اصلی ریسک منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه اقدام شد. به این ترتیب ریسک‌های منابع انسانی در قالب پنج تم اصلی، 14 تم فرعی و 60 مفهوم شناسایی گردید. به عبارتی پنج حوزه کلی که ریسک منابع انسانی می‌تواند در آنها وجود داشته باشد، به همراه ریسک‌های زیرمجموعه هر یک شناسایی شد.

پنج حوزه کلی شناسایی شده به عنوان ریسک‌های منابع انسانی سازمان عبارت بودند از: «ریسک سرمایه‌های انسانی»، «ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی»، «ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی»، «ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی» و «ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی». ترکیب این پنج دسته از ریسک‌ها مجموعه‌ای جامع را فراهم می‌کند که به موضوع ریسک منابع انسانی دیدگاهی جزءنگر ندارد، به عبارت دیگر، هر چند تحقیقات در حوزه ریسک‌های منابع انسانی به وفور به حوزه‌هایی منفرد نظیر ریسک‌هایی که کارکنان سازمان را تهدید می‌کند یا ریسک اشتباهات کارکنان پرداخته‌اند و یا در موارد قلیلی ریسک کارکردهای واحد منابع انسانی سازمان نظیر ریسک‌های استخدام یا آموزش کارکنان را بررسی کرده‌اند، اما تاکنون دیدگاه جامعی که به مبحث ریسک منابع انسانی از جنبه ریسک‌های مرتبط با کارکنان سازمان، از منظر ریسک کارکردهای واحد منابع انسانی، از دیدگاه ریسک ادراک سایر کارکنان نسبت به این واحد، از نقطه نظر ریسک‌های مرتبط با متصدیان این واحد و نیز از دید ریسک‌های زمینه‌ای تأثیرگذار بر منابع انسانی پردازد، ارائه نشده است.

دستیابی به دیدگاه جامع فوق، کمک شایانی به محققان در راستای ارائه چارچوبی جهت دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی نمود. در واقع یکی دیگر از جنبه‌های سهم دانش‌افزایی<sup>1</sup> تحقیق حاضر این است که با بهره‌گیری از مطالعات گسترده و تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان اقدام به معرفی چارچوبی شد که در عین سادگی، قابلیت شمول تمام ریسک‌های مطالعه شده در ادبیات تحقیق و ریسک‌های شناسایی شده در سازمان مورد مطالعه را داشته باشد. به این منظور دو نقطه مرجع استراتژیک «کانون توجه» و «ماهیت ریسک» به عنوان مبنایی برای شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در نظر گرفته شدند. با به



کارگیری این مبنا می‌توان ریسک‌های منابع انسانی را در قالب چهار دسته «ریسک فرایندهای درون‌نگر»، «ریسک فرایندهای برون‌نگر»، «ریسک نگرش‌های درون‌زا» و «ریسک نگرش‌های برون‌زا» طبقه‌بندی نمود. با استفاده از این چارچوب محققان و مجریان سازمان‌ها مبنای نسبتاً وسیع و در عین حال جامعی در اختیار خواهند داشت تا تمام ریسک‌های منابع انسانی اعم از ریسک‌هایی که در این تحقیق شناسایی شد و نیز ریسک‌هایی که از نظر آنها تاکنون مورد توجه و بررسی قرار نگرفته یا مختص سازمان خاصی است را شناسایی کرده و در مراحل بعدی فرایند مدیریت ریسک به تحلیل، ارزیابی و مواجهه با آنها پردازند. در این چارچوب برخلاف چارچوب‌های شناسایی شده در ادبیات تحقیق، ریسک‌ها محدود به فرایندهای منابع انسانی نبوده و نگرش‌های توأم با ریسک را نیز شامل می‌شوند. به‌علاوه، این چارچوب محدودیتی برای شمول انواع مختلف ریسک‌هایی که ممکن است در تحقیقات بعدی شناسایی شوند، نیز ایجاد نمی‌کند.

از دیدگاه تئوریک و نظری پژوهش حاضر به سبب ارائه چارچوبی جامع که با دیدی وسیع و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله به شناسایی ابعاد اصلی، ابعاد فرعی و مفاهیم ریسک‌های منابع انسانی پرداخته، نقش مهمی در شکل‌دهی به دیدگاهی کل‌نگر به منظور شناسایی ریسک‌های منابع انسانی دارد. به علاوه از دیدگاه عملی توجه به این نکته ضروری است که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند. لذا این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مرتبط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند. ارائه دیدگاهی چند بعدی می‌تواند به گسترش افق دید متخصصان منابع انسانی و متخصصان ریسک سازمان‌ها منتهی شود و به آنان در شناسایی انواع مختلف ریسک‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن‌ها مواجهند، اعم از ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های زمینه‌ای، ریسک سرمایه‌های انسانی سازمان، ریسک‌های ادراکی و ریسک‌های فردی متخصصان کمک نماید. اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر مربوط به فاز شناسایی ریسک‌ها با رویکرد کیفی است. از آنجا که در پژوهش‌های کیفی پدیده مورد نظر در بستری که رخ می‌دهد، مورد مطالعه قرار می‌گیرد، لذا امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌های تحقیق به دیگر شرایط و موقعیت‌ها محدود می‌باشد. البته هرچند ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده



در سازمان مورد مطالعه ممکن است، قابلیت تعمیم اندکی به سازمان‌های دیگر در حوزه‌های کاری متفاوت داشته باشد، اما مدل چهار وجهی شناسایی ریسک‌های منابع انسانی که در این پژوهش معرفی شد، الگوی مناسبی برای سایر سازمان‌ها در راستای شناسایی ریسک‌های منابع انسانی آنها خواهد بود.

پژوهش حاضر از دیدگاه نظری و تجربی نقطه شروع مناسبی برای پرداختن به مبحث مدیریت ریسک منابع انسانی است که تاکنون از بسیاری جهات مورد غفلت واقع شده است. البته با توجه به نوپا بودن این مبحث، پژوهشگران آتی فضای زیادی برای ارائه مبانی و تئوری‌های جدید در این زمینه، بسط و گسترش موضوعات و کاربرد عملی آنها خواهند داشت. به طور خاص انجام پژوهش‌های تکمیلی در این حوزه‌های پیشنهاد می‌شود: ارائه مبانی متفاوت و در عین حال جامع و کل‌نگر به منظور دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی برای گروه‌های خاص کارکنان نظیر کارکنان دانشی<sup>1</sup>، شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در صنایعی با مأموریت‌های متفاوت با صنعت برق کشور، پرداختن به گام‌های بعدی مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی تحلیل، سنجش و استراتژی‌های مواجهه با ریسک‌ها، و تمرکز بر مفهوم بهینه‌سازی و متعادل‌سازی ریسک‌های منابع انسانی و شناسایی ریسک‌های منابع انسانی سازمان به عنوان فرصت‌های بالقوه برای سازمان‌ها.

## 6- منابع

- [1] Ernst & Young (2008) *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*, EY, London.
- [2] Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011) "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance," *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 310-321.
- [3] Young M., Hexter E. (2011) "Managing human capital risk", *The Conference Board*, New York, 2011.

---

1. Knowledge workers



- [4] Paul C., Mitlacher L. (2008) "Expanding risk management systems: human resources and German banks", *Strategic Change*, Vol. 17, pp. 21–33.
- [5] ابراهیمی الهام، قلی‌پور آرین، مقیمی سید محمد، قالیباف اصل حسن (1394) «طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال هفتم، شماره 2: صص 1-24.
- [6] ابراهیمی الهام، قلی‌پور آرین، مقیمی سید محمد، قالیباف اصل حسن (1394) «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی»، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، پذیرش.
- [7] Kedar B. (1970) *Again: Arabic risq, medieval latin riscum*, Studi Medievali., Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, Spoleto.
- [8] Merna T., Al-Thani F. (2005) *Corporate risk management: An organisational perspective*, England: John Wiley & Sons.
- [9] Bernstein P. (1996) *Against the gods: The remarkable story of risk*, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- [10] Cascio W., Boudreau J. (2014) "HR strategy: Optimizing risks, optimizing rewards," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, No. 1, pp: 77-97.
- [11] ISO 31000 (2009) *Risk management principles and guidelines*, International Standard Organization, Geneva.
- [12] Cascio W. (2012) "Be a ringmaster of risk", *HR magazine*, pp. 38-43.
- [13] Graham J., Weiner J. Eds. (1995) *Risk versus risk: Tradeoffs in protecting health and the environment*, Cambridge: Harvard University Press.
- [14] Svetlozar T., Stoyan V., Frank J. (2011) *A probability metrics approach to financial risk measures*, London: John Wiley & Sons.
- [15] Aven T., Renn O. (2010) *Risk management and governance: Concepts, guidelines and applications*, Berlin: Springer-Verlag.
- [16] Fheili M. (2006) "Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices", *Journal of Operational Risk*, Vol. 1, No. 3, pp: 71–85.



[17] قلی‌پور آرین، ابراهیمی الهام (1394) *مدیریت ریسک منابع انسانی*، تهران: نشر کتاب مهربان.

- [18] Harvey M., Lusch R. (1990) "Balancing the intellectual capital books: Intangible liabilities," *European Management Journal*, Vol. 17, No. 1, pp: 85-92.
- [19] Stevens J. (2006) *Managing risk: The HR contribution*, London: Routledge.
- [20] Kupi E., Ilomäki S.-K., Talja H., Lönnqvist A., Sillanpää V. (2008) *Risk management of intangible assets – risks and risk management practices in companies*, VTT Working, Finland.
- [21] Stam C. (2009) "Intellectual liabilities: lessons from The decline and fall of the Roman Empire," *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 39, No. 1, pp: 92-104.
- [22] Mäenpää I., Voutilainen R. (2012) "Insurances for human capital risk management in SMEs", *Knowledge Management Systems*, Vol. 42, No. 1, pp: 52-66.
- [23] Mousavi A., Nordin M., Othman Z., Sulaiman R. (2011) "A method for human resource risk management in mobile workforce brokering systems", *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 8, No. 12, pp: 1287-1294.
- [24] Ernst & Young (2013) "Key considerations for your internal audit plan", EY, London.
- [25] IOD (2002) *King report on corporate governance for South-Africa*, Institute of Directors in Southern Africa, Johannesburg.
- [26] Blacker K., McConnell P. (2015) *People risk management: A practical approach to managing the human factors that could harm your business*, London: Kogan Page.
- [27] Rotărescu E. (2011) "The management of risk in the training of the human resources," Sibiu: Doctoral Dissertation, University of Sibiu.





- [28] Wang X., Wang H. Wang H., Zhang L., Cao X. (2011) "Constructing a decision support system for management of employee turnover risk", *Inf Technol Manag*, Vol. 12, pp: 187-196.
- [29] Joy D. (1989) "Development and validation of a standardizad measure of employee turnover risk", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 4, No. 1, pp: 87-107.
- [30] Clardy A. (2004) "Toward an HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices", *Human Resource Development Review*, Vol. 3, pp: 124-150.
- [31] Verreault D., Hyland M. (2005) "Evidence for increasing the focus on strategic risk in HRM audits", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20, No. 5, pp: 524-543.
- [32] Hyland M., Verreault D. (2003) "Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: A model and survey", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 6, pp: 465-477.
- [33] Bryson J. (2003) "Managing HRM risk in a merger", *Employee Relations*, Vol. 25, No. 1, pp: 14-30.
- [34] BSI (2011) "Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace", British Standards Institute, UK.
- [35] Langenhan M., Leka S., Jain A. (2013) "Psychosocial risks: Is risk management strategic enough in business and policy making?", *Safety and Health at Work*, Vol. 4, pp: 87-94.
- [36] Lloyd's (2011) "Lloyd's risk index report", *Economist intelligence unit*, London.
- [37] Li Y., Zhang X. (2014) "Research on the innovative talent management based on risk management theory", *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 413-419.
- [38] Tower Watson (2010) "Creating a sustainable rewards and talent management model", Towers Watson., New York.



- [39] Siponen M., Mahmood M., Pahlila A. (2007) "Are employees putting your company at risk by not following information security policies? ", *Communications of the acm*, Vol. 52, No. 12, pp. 145-147.
- [40] Pandey B. (2013) *Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses*, Doctoral Dissertation, Massey University.
- [41] Jørgensen K., Duijm N. (2011) "Demonstration of risk profiling for promoting safety in SMEs", *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 4, No. 2, pp: 179-193.
- [42] Bamberger P., Fiegenbaum A. (1996) "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp: 926-958.