

Designing a Readiness Model for Human Resources Risk Assessment in the Banking Industry: A Case Study of the National Bank of North Khorasan

Tayebeh Kamali¹ | Hoseinali Bahramzadeh² | Mosayeb Samanian³

Abstract

The concept of human resource risk indicates what the risks and characteristics of employees potentially pose the danger to the organization. One of the problems that managers and institutions, especially banks, are facing to measure human resource risk; Not having a model and model is to explain the platforms and requirements of human resource risk in important structural aspects of the organization. The purpose of this study was to provide a human resource risk preparation model at the National Bank of North Khorasan. Risk measurement requires risk identification and the purpose of the human resource risk preparation model is to identify platforms and risk requirements. Human Resource Risk Identification is the basis and field of human resource risk management, which was usually identified by historical documents and data as well as organizational experts. The research method is evaluated in a combination of the quality of theme based on theme analysis, and the quantitative part using structural equations, AHP techniques, and the single sample test. Since the number of people in the research community has been 240, 144 people, for example, are sufficient in the Korjesi and Morgan'd table. The validity in the qualitative section has been used using the techniques of the interview text, defining the boundary, and in the quantitative section for the formal and content validity of the questionnaire designed by experts. Cronbach's incompatibility and alpha rates are used to reinforce the qualitative part of the test and for the quantitative part (AHP). This study uses Expert Choice and SPSS software. The results showed that the bank was at risk of human resources in the human capital risk dimension.

Keywords: Human Resources Risk, Readiness Model, Human Resources Financial Risk, Theme Analysis, Banking System.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.2.6.9

1. PhD student in public administration, Department of Public Administration, Faculty of Human Sciences, Bojnord Branch, Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

2. Corresponding Author: Associate Professor, Hakimian Higher Education Institute, Bojnourd, Iran.
jabarut11@gmail.com

3. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Humanities, Bojnourd Branch, Islamic Azad University, Bojnourd, Iran.

48

Vol. 14
Summer 2022

Research Paper

Received:
13 April 2021
Accepted:
26 February 2022
P.P: 183-226

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072





ارائه مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری (مورد مطالعه: بانک ملی خراسان شمالی)

طیبه کمالی^۱ | حسینعلی بهرام زاده^۲ | مصیب سامانیان^۳

چکیده

مفهوم ریسک منابع انسانی حاکی از آن است که رفتار و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان به صورت بالقوه چه خطراتی را متوجه سازمان می‌کند. یکی از مشکلاتی که مدیران و مؤسسات بالادست بانک‌ها برای سنجش ریسک منابع انسانی با آن مواجه هستند؛ نداشتن یک الگو و مدل است که بسترها و الزامات ایجاد ریسک منابع انسانی را در جوانب مهم ساختاری سازمان تبیین کند. پژوهش حاضر نیز با هدف ارائه مدل آمادگی سنجش ریسک منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی انجام شده است. لازمه سنجش ریسک، شناسایی ریسک بوده و هدف از مدل آمادگی ریسک منابع انسانی، شناسایی بسترها و الزامات وقوع ریسک است. شناسایی ریسک منابع انسانی اساس و زمینه مدیریت ریسک منابع انسانی است. شناسایی ریسک منابع انسانی از طریق بررسی اسناد و داده‌های تاریخی و همچنین بررسی نظر متخصصین سازمانی صورت گرفت. روش پژوهش به صورت ترکیبی که بخش کیفی مبتنی بر تحلیل تم، و بخش کمی با استفاده از معادلات ساختاری، تکنیک AHP، و آزمون تی تک نمونه مورد ارزیابی قرار گرفت. نمونه‌گیری بخش کیفی با روش گلوله برفی و هدفمند به تعداد ۹ نفر خیره بوده است. از آنجا که تعداد افراد جامعه پژوهش ۲۴۰ بوده است با توجه به جدول جرسی و مورگان تعداد ۱۴۴ نفر برای نمونه در بخش کمی تعیین گردید. روایی در بخش کیفی با استفاده از تکنیک‌های مراجعه به متن مصاحبه، تعریف حد و مرز موضوع و در بخش کمی برای روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه طراحی شده از نظر خبرگان استفاده شده است. برای پایای بخش کیفی از روش بازآزمون و برای بخش کمی از نرخ ناسازگاری و آلفای کرونباخ استفاده شده است. نتایج نشان داد که بانک در بعد ریسک سرمایه‌های انسانی، دچار ریسک شده است.

کلیدواژه‌ها: ریسک سرمایه انسانی؛ مدل آمادگی؛ مدیریت ریسک منابع انسانی؛ تحلیل تم؛ صنعت بانکداری.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، موسسه آموزشی عالی حکیمان، بجنورد، ایران. Jabarut11@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

مقدمه

منابع انسانی مهم ترین وجه دارایی های نامشهود هر سازمانی به شمار می رود. امروزه دارایی های نامشهود تا ۸۵ درصد دارایی های سازمان ها را دربرمی گیرند (اپلان و نورتن^۱، ۲۰۰۹: ۹۰). به گفته مؤسسات پژوهشی ریسک منابع انسانی از جمله پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک ممکن کسب و کار معرفی شده اند. ریسک مربوط به سرمایه های انسانی، مهم ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می رود. مدیریت ریسک منابع انسانی فرآیندی است که سازمان را قادر به شناسایی ریسک منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آن ها به شیوه ای مناسب و اثربخش می نماید. از سویی مدیریت ریسک به صورت خود کار انجام نمی شود، بنابراین ایجاد سیاست ها و استراتژی هایی به منظور مدیریت ریسک منابع انسانی ضروری می باشد (دیان^۲، ۲۰۱۳: ۱۵۱).

با توجه به خطراتی که منابع انسانی سازمان را تهدید می کنند؛ مدیریت ریسک منابع انسانی یک عامل مهم کلیدی در موفقیت شرکت ها است. شرکت ها نسبت به انواع ریسک هایی که ممکن است با آن مواجه شوند، تدابیری اندیشیده اند (از قبیل ریسک عملیاتی، ریسک سرمایه گذاری مجدد و...)، اما نسبت به ریسک هایی که ممکن است از سوی منابع انسانی به شرکت وارد شود کمتر توجه می کنند (میر، روت و رابینز^۳، ۲۰۱۱: ۱۰). باید به گفته (اسکین^۴، ۲۰۱۰: ۱۳۱) باید دانست که چه عواملی کل مسیر زندگی کاری کارکنان را در سازمان ها تحت تأثیر قرار می دهند و می توانند خطرات را برای آنان به وجود آورند. هر لحظه خطرات متفاوتی منابع انسانی را تهدید می کند، سازمان هایی که در معرض ریسک منابع انسانی هستند در صورت از دست دادن کارکنان دانشی و کارکنانی که مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم می کنند، لطمه های جبران ناپذیری را متحمل خواهند شد و برتری ها و مزایای رقابتی خود را از دست خواهند داد. به گفته (بالینگر^۵ و همکاران ۲۰۱۱: ۱۲۰) یکی از مشکلاتی که مدیران و مؤسسات برای سنجش ریسک منابع انسانی با آن مواجه هستند؛ نداشتن یک الگو و مدل است که بسترها و الزامات ایجاد ریسک منابع انسانی را در جوانب مهم ساختاری سازمان تبیین کند. این

1. aplan & Norton
2. Dionne
3. Meyer, Roodt & Robbins
4. Asquin
5. Ballinger

مدل باید با توجه به شرایط و زمینه‌های سازمان و فرهنگ و سایر ویژگی‌های سازمانی تبیین شده باشد تا نهایت اثربخشی را داشته باشد.

مشخص است مجموعه ریسک‌ها مخصوصاً ریسک منابع انسانی و پیش‌آیندها و نتایج آن از مشکلاتی هستند که بانک‌ها با آن مواجه هستند. از این‌رو شناسایی و مدیریت آن‌ها برای افزایش بهره‌وری سازمان‌ها بسیار اساسی است. به دلیل حساس بودن فعالیت بانک‌ها مدیران آن باید همه ریسک‌های مربوط به آن را طوری مدیریت کنند که در شرایط متغیر و پیچیده امروزی نه تنها زیانی را متحمل نشوند بلکه بتوانند با مدیریت انواع ریسک‌ها خصوصاً ریسک‌های منابع انسانی بیشترین بازدهی را داشته باشند. پیچیدگی درک ریسک‌های منابع انسانی و حساس بودن فعالیت‌های منابع انسانی اهمیت شناخت و مدیریت انواع ریسک‌های منابع انسانی را دو چندان می‌کند. از این‌رو این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است تا دریابد مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در بانک ملی چگونه است؟

بیان مسأله

ریسک یک مفهوم است؛ مفهومی که از سالیان دور در زندگی بشری وجود داشته و در واقع بخشی از زندگی روزمره ما انسان‌ها از بدو تولد است. بدیهی است که تمایل طبیعی انسان، اجتناب از ریسک در کارها است، آدمی تنها زمانی تن به خطر می‌دهد که کسب فرصت یا منفعت خاصی در پی آن باشد. از سوی دیگر، بایستی پذیرفت که هزاره سوم، «هزاره سازمانی» بوده که انسان در آن، از یک‌طرف، بنیان و محور اصلی تشکیل سازمان‌ها و از طرف دیگر محصور در حصار ایجادشده از سوی آن‌ها است. امروزه، این سازمان‌ها می‌باشند که کیفیت زندگی جوامع انسانی را تعیین می‌نمایند؛ اما شرط اصلی در توفیق هر سازمانی نیز، سودگیری حداکثری از فرصت‌ها و اجتناب از پذیرفتن ریسک‌های غیرمنطقی پیش‌رو می‌باشد. پیچیدگی محیطی، شدت رقابت، رواج تکنولوژی‌های نو و پیشرفته، توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، شیوه‌های نوین عرضه کالاها و خدمات، مسایل زیست‌محیطی و سمت‌گیری سازمان‌ها از تملک دارایی‌های مشهود به نامشهود و... از عوامل عمده‌ای است که موجب شده است سازمان‌ها در دوران حیات خود با ریسک‌های متعدد و مخاطرات زیاد و حتی پیش‌بینی‌نشده‌ای مواجه شوند. در این بین، مؤسسات مالی و

بالاخص بانک‌ها، با توجه به جایگاه ویژه و نقش انکارناپذیر آن‌ها در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها و با عنایت به ماهیت کاری خود، با مخاطرات و ریسک‌های متعدد و متنوع‌تری در مقایسه با سایر سازمان‌ها مواجه می‌باشند. به گونه‌ای که اجتناب از آن امکان‌پذیر نیست و تنها می‌توان آن را مدیریت نمود.

این امر زمانی تجلی بیشتری یافت که بانک‌های بسیاری در مواجهه با بحران‌های مالی به وقوع پیوسته در اوایل قرن بیست و یکم (علی‌الخصوص طی سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ میلادی)، به دلیل عدم توجه به ریسک‌های مترتب و اتخاذ راهکاری برای مواجهه با آن‌ها، دچار ورشکستگی گردیدند.

افزون بر این، تحلیل‌گران اقتصادی، عمده دلیل بروز بحران‌های اقتصادی، با منشأ مشکلات بانکی، را در ضعف فرهنگ سازمانی بانک‌ها و مؤسسات مالی در حوزه مدیریت ریسک دانسته‌اند. لذا، ایجاد فرهنگی مبتنی بر توانایی رفتاری و عملکردی فردی و گروهی که قابلیت شناسایی، تجزیه و تحلیل و اقدام درباره ریسک‌های جاری و آتی را در یک سازمان فراهم سازد از اهم اصولی است که وجود آن ضامن بقا و پیشرفت سازمان‌ها می‌باشد؛ به گونه‌ای که در گزارش مؤسسه مالی بین‌المللی، درباره بحران‌های مالی در بانک‌های جهانی آمده است که «ایجاد فرهنگ ریسک سازمانی مستحکم، مهم‌ترین عامل در مدیریت ریسک در بانک‌ها است».

در سال‌های اخیر از میان انواع ریسک‌های سازمانی، ریسک منابع انسانی برای سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردار شده است (ارون^۱، ۲۰۱۲: ۸۶). یکی از دلایل مهم بررسی ریسک‌های منابع انسانی با توجه به توسعه و تغییرات سازمان‌های امروزی، هزینه‌های مدیریت ریسک‌های منابع انسانی است که بسیار بالا بوده و به‌طور متوسط، حدود ۱۵ درصد از هزینه‌های عملیاتی سازمان‌ها، صرف جبران قصورات ناشی از ریسک‌های منابع انسانی می‌شود؛ به‌خصوص زمانی که سازمان‌ها ناتوان از مدیریت اثربخش چنین ریسک‌هایی هستند، می‌توان بر اهمیت مدیریت ریسک منابع انسانی، صحه گذاشت (بونتیز و فیتزنز^۲، ۲۰۰۲: ۱۶). همچنین لازم به ذکر است که به هنگام بررسی هزینه ریسک‌های منابع انسانی در اکثر مواقع، تنها هزینه‌های مالی آن‌ها

1. Erven
2. Bontis&fitzenz

محاسبه می‌شود و هزینه‌های غیر اقتصادی ریسک‌های منابع انسانی به‌طو کلی نادیده انگاشته می‌شوند (اردستانی و ورزشکار، ۱۳۹۵).

در واقع، سازمان‌های امروزی راهی طولانی برای کاهش ریسک‌های منابع انسانی در پیش دارند و این کار با تغییر ذهنیت همه افراد آغاز می‌شود (استفندتیر^۱، ۲۰۱۷: ۸۶).

به گزارش ارنست و یانگ (۲۰۰۸) ریسک منابع انسانی در بین ۵ ریسک نخست کسب و کارهای بزرگ جهانی خصوصاً صنعت فناوری اطلاعات و یکی از سه ریسک محتمل کسب و کار دنیا است. در این راستا تحقیقاتی از سوی مؤسسه سرمایه‌های انسانی انجام گرفت که نتایج آن نشان داد چرخه حیات سازمان‌ها به‌وسیله ریسک‌های متفاوتی تحت تاثیر قرار می‌گیرد؛ اما از میان همه ریسک‌هایی که سرمایه‌های سازمانی را مورد تهدید قرار می‌دهد، ریسک منابع انسانی مهم‌ترین تهدید برای هر سازمان فعال در صنعت است؛ با این حال با مطالعه و پیمایش تاریخیچه آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌هایی که در کسب و کار متوجه سازمان‌ها می‌شوند می‌توان نتیجه گرفت که علی‌رغم اهمیت و تأثیرگذاری ریسک منابع انسانی بر سازمان‌ها، کسب و کارهای مرتبط آمادگی کمی را در برابر مواجهه با ریسک منابع انسانی دارند (میر، روت و رابینز^۲، ۲۰۱۱: ۹).

بنیادی‌ترین ایده درباره ریسک منابع انسانی شامل تمامی ریسک‌هایی می‌شود که ممکن است عملیات سازمانی را دچار وقفه نماید و منجر به مدیریت ناکارآمد منابع انسانی شود (استیفندتیر^۳، ۲۰۱۷: ۱۵۰).

مسئله اصلی و حائز اهمیت در این پژوهش این است که هر سازمان پیشینه ریسک متفاوت و مختص به خود دارد. سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها که با ریسک نیروی انسانی مواجه هستند، در صورت از دست دادن کارکنان متخصص، برتری‌های خود را نیز از دست می‌دهند. بنابراین جذب، نگه‌داشت و آموزش کارکنان متخصص و توانمند یکی از مهم‌ترین ضروریات برای رسیدن به اهداف استراتژیک و ارتقاء بازدهی سازمان است.

1. Stefansdettir
2. Meyer, Roodt & Robbins
3. Stefansdettir

به دلیل حساس بودن فعالیت بانک‌ها مدیران آن باید همه ریسک‌های مربوط به آن را طوری مدیریت کنند که در شرایط متغیر و پیچیده امروزی نه تنها زیانی را متحمل نشوند بلکه بتوانند با مدیریت انواع ریسک‌ها خصوصاً ریسک‌های منابع انسانی بیشترین بازدهی را داشته باشند. پیچیدگی درک ریسک‌های منابع انسانی و حساس بودن فعالیت‌های منابع انسانی اهمیت شناخت و مدیریت انواع ریسک‌های منابع انسانی را دو چندان می‌کند.

از طرفی تمام فعالیت‌های موجود در یک سازمان بالأخص مؤسسات مالی مانند بانک‌ها شامل درجات مختلفی از تعامل و ریسک افراد است. در واقع، هر تصمیمی که اتخاذ می‌شود و یا هر فعالیتی که سازمان انجام می‌دهد، افراد را درگیر کرده و یک عنصر خطر را به همراه دارد.

به‌طور کلی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها عبارتند از:

۱. نقش افراد در موفقیت سازمان، جامعه و اقتصاد کشور باید برای آن‌ها مشخص شود، لذا این افراد نیاز دارند که دیده شوند و باید سیستم‌هایی طراحی شود که بتوانند خود را درون آن نشان دهند.
۲. نحوه مواجهه با نیروهای جوان در نظام بانکی است که لازم است ارزش‌های فردی آن‌ها با ارزش‌های سازمانی هم‌خوانی داشته باشد.
۳. خردترین واحد برای ارزیابی عملکرد کمی در نظام بانکی شعبه است، لذا باید سیستم‌هایی را طراحی کرد که بتوان تک‌تک افراد را ارزیابی کرد و نیروی انسانی بدانند که دیده خواهد شد.
۴. در حال حاضر خود افراد، همکاران و مشتریان درباره توانایی پرسنل داخل شعبه‌ها اطلاعات دارند اما مدیران تصمیم‌گیر در این زمینه اطلاعاتی ندارند.
۵. روش استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی: همه افراد در نظام بانکی از باجه و تحویل‌داری کار خود را آغاز و به مرور در بانک رشد می‌کنند و متأسفانه توجهی به استعدادهای افراد در این زمینه نمی‌شود.
۶. شکاف بین مهارت‌های منابع انسانی و مهارت‌های موردنیاز که این شکاف روزبه‌روز در حال گسترش است.
۷. بسیاری از امور بانک از شکل سنتی به سمت دیجیتالی شدن حرکت کرده است، لذا در

چنین حالتی بسیاری از مهارت‌هایی که پرسنل دارند در آینده به کار نخواهد آمد و باید در راستای تحولات، مهارت‌های افراد نیز ارتقاء یابد.

۸. طرح‌های استخدامی و موج بازنشستگی که در دهه اخیر بسیاری از نیروهای با تجربه بانکی از بانک‌ها خارج و به دلیل اینکه طی چندسال استخدام چندانی در نظام بانکی انجام نشده است در نهایت با خلاء نیروی انسانی مواجه شده است.

۹. آزمون‌های استخدامی به گونه‌ای است که نخبه‌ها را وارد بانک‌ها می‌کند، اما بسیاری از کارهایی که در بانک باید انجام شود در حد این افراد نیست و سنتی باقی مانده است.

۱۰. سیستم پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان: معمولاً در بانک‌ها سیستم حقوقی بر مبنای سیستم امتیازی است که چالش جدی را برای بانک‌ها ایجاد کرده است. دریافت‌های نیروی انسانی بر مبنای امتیازات شغلی است که در پست سازمانی خلاصه شده و موجب رقابت زیاد در کسب پست شده است. بنابراین فشارهای داخلی و بیرونی برای گرفتن پست زیاد شده و این خطر را ایجاد می‌کند که پست‌های سازمانی نظام بانکی در معرض فشارهای بیرونی قرار گیرد.

موارد گفته شده باعث می‌شود که انجام چند پژوهش در خصوص ریسک منابع انسانی صنعت بانکداری حساس تلقی شود؛ چرا که در کشور ایران بانک‌ها با در دست داشتن ذخایر مالی مردم، بیشترین تأثیر را در روند توسعه کشور بر عهده دارند و همان‌گونه که گفته شد تنها داشتن تکنولوژی و فرایندهای مربوط به اداره سازمان‌های کافی نیست؛ آن‌چه که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد نیروی انسانی افراد است و مدیریت منابع انسانی و ریسک‌های مربوط به آن‌ها بر گه برنده‌ای برای صنعت بانکداری کشور است. از آنجا که پژوهش حاضر سعی در کاوش عمیق موضوع دارد، ریسک‌های منابع انسانی و عوامل مؤثر بر چگونگی مدیریت آن را با روش کیفی و با کسب نظر از فعالین این حوزه و متخصصان صنعت بانکداری شناسایی خواهد کرد.

پژوهش حاضر سه ضعف اساسی را در پژوهش‌های ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری نشان می‌دهد:

۱. نبود تعریفی صریح و شفاف در زمینه ریسک منابع انسانی در بانک‌ها است. ریسک در بانکداری ماهیتی متفاوت از ریسک در سایر بخش‌های اقتصادی دارد سروکار داشتن

تعداد قابل ملاحظه‌ای از کارکنان بانک‌ها با منابع مالی موضوع را حساس‌تر و پیچیده‌تر می‌کند. البته پژوهش‌گران سایر کشورها نیز با این مشکل مواجه هستند. با وجود الگوهای آزمایش شده برای ریسک‌های مالی مانند ریسک قیمت، نرخ بهره و هزینه‌های جاری، تاکنون مطالعات تجربی و نظری در خور توجهی در حوزه سیستم‌های ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری به چشم نمی‌خورد.

۲. پژوهش حاضر با روش تحقیق کیفی و مصاحبه‌های عمیق مترصد شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بانکداری است و به روش‌های پرسش‌نامه‌ای بسنده نمی‌کند و این امر نقطه عطفی در پژوهش‌های موجود در این صنعت است.

۳. ۳- پژوهش حاضر به دنبال آن است که زمینه‌های پیدایش و مدیریت موفق ریسک‌های منابع انسانی را در حوزه بانکداری از طریق مدل آمادگی شناسایی کند. با مطالعه پژوهش‌های گذشته اصلاً در صنعت بانکداری پژوهشی با چنین نامی پیدا نشده است.

این پژوهش سعی دارد با ارائه مدلی منسجم، ابعاد و مؤلفه‌های ریسک‌های منابع انسانی را در بانک ملی خراسان شمالی شناسایی نموده و مشخص نماید کدام یک به‌عنوان تأثیرگذارترین و تأثیرپذیرترین بُعد و مؤلفه جهت مدیریت و کنترل‌ها آن به‌شمار می‌رود؟ از این‌رو این پژوهش به دنبال پرکردن این شکاف نظری و عملی در حوزه ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری خواهد بود و طراحی مدل آمادگی به‌منظور شناسایی بسترها و الزامات وقوع ریسک و در نهایت سنجش ریسک براساس مؤلفه‌های شناسایی شده حاصل از مدل آمادگی است در این راستا پرسش‌های پژوهش به شرح زیر است:

پرسش‌های پژوهش

سوال اصلی

- مدل آمادگی سنجش ریسک منابع انسانی برای بانک ملی خراسان شمالی چگونه است؟

سوالات فرعی

- آمادگی اطلاعاتی (سیستم اطلاعات منابع انسانی) سنجش ریسک منابع انسانی برای بانک ملی خراسان شمالی چگونه است؟

- آمادگی ساختاری - عملیاتی سنجش ریسک منابع انسانی برای بانک ملی خراسان شمالی چگونه است؟
- آمادگی سرمایه انسانی سنجش ریسک منابع انسانی برای بانک ملی خراسان شمالی چگونه است؟
- آمادگی مالی سنجش ریسک منابع انسانی برای بانک ملی خراسان شمالی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدل آمادگی

منظور از مدل آمادگی شناسایی بسترها و الزامات وقوع یک پدیده است. این مدل برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌رو به کار می‌رود (وینر^۱، ۲۰۰۹: ۱۱۵). دلایل مختلفی برای ارزیابی آمادگی سازمان و یا تدوین مدل‌های آمادگی مطرح شده است از جمله: ۱- گسترش عواملی دخیل در ایجاد یک پدیده در سازمان، ۲- کمک به تدوین برنامه‌های راهبردی و یا اجرای موفق برنامه‌های عملیاتی، ۳- تحلیل وضعیت کنونی سازمان، ۴- انتخاب بدیل‌های مناسب برای رفع هر یک از تهدیداتی که سازمان را تهدید می‌کند. با توجه به ابعاد مدل آمادگی (دادا^۲، ۲۰۰۶، ۹۶). مدل آمادگی این فرصت را به مدیران می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف سازمان خود را شناسایی کرده و زمینه‌ها را برای بروز یک پدیده و یا اجرای یک کارکرد تجزیه و تحلیل کنند (هانگ ایتل^۳، ۲۰۰۴: ۲۰۵). سؤالی که ذهن محققین را همواره مشغول کرده است این است که از کجا می‌توان فهمید سازمان در مسیر درست در جهت تحقق اهداف تعریف شده حرکت می‌کنند. از این‌رو همواره مدل‌های متفاوتی برای پاسخ به این سؤال مطرح شده است که عده‌ای از این مدل‌ها بر جنبه‌های درونی و برخی از این مدل‌ها بر جنبه‌های بیرونی سازمان تأکید داشته‌اند. مدل مک کینزی از جمله مدل‌هایی است که به جنبه‌های داخلی سازمان توجه کرده است. مبنای مدل ارائه شده این است که اگر سازمانی تمایل به موفقیت دارد باید ۷ جنبه داخلی آن باهم هماهنگ باشد. مدل مزبور توسط کارشناسان شرکت مک کینزی تام پیترز و رابرت واترمن مورد استفاده

1. Weiner
2. Dada
3. Huang etal

قرار گرفت و بعد از آن نیز با اقبال عمومی مواجه گردید. این مدل دارای ۷ متغیر یا اهرم است که همگی آنان با S شروع می‌شود. ابعاد مدل مک کینزی دو دسته ابعاد سخت (ساختار، استراتژی و سیستم‌ها) و ابعاد نرم (سبک، مهارت، کارکنان و ارزش‌های مشترک) تقسیم می‌شود. ابعاد سخت به راحتی در قالب بیانیه‌ها و طرح‌های سازمانی قابل لمس و مشاهده است در صورتی که ابعاد نرم به راحتی قابل درک و فهم نبوده و دائماً در حال تغییر تحول است (حنفی‌زاده، زارع‌رواسان و روحانی، ۱۳۸۸).

مدل دی سویسا و نانایاکارا (۲۰۰۶) یک مدل شناسایی عوامل کلیدی موفقیت، فاکتورهای ریسک و دام‌های پیاده‌سازی برنامه‌های تدوین شده است که ۳۷ عامل را شناسایی کرده است. چهار بعد اصلی این مدل شامل فناوری اطلاعات، منابع انسانی، اطلاعات و سازمان است. ویل کوکس و سایکس (۲۰۰۰) برای پیاده‌سازی موفق سامانه‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی مدل آمادگی ارائه دادند که شامل ابعاد رهبری فناوری اطلاعات، برنامه‌ریزی معماری، استقرار فناوری، تفکر نظام‌مند، روابط، توسعه تأمین‌کننده، امور قراردادی و پروژه و خرید و تأمین قانونی است.

در کنار مدل‌های گفته شده که جز مدل‌های عمومی آمادگی سازمان هستند، مدل‌های آمادگی دیگری نیز وجود دارند که به صورت خاص بر یک جنبه سازمان تمرکز دارند به طور مثال مدل^۱ سی اس پی پی که در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات تمرکز دارد و آمادگی سازمان را در معیارهای زیرساخت، دسترسی، برنامه‌های کاربردی، اقتصاد و توانمندسازها مورد مطالعه قرار می‌دهد (داتا و جین^۲ ۲۰۰۲: ۸۵).

رابینسون و کرنشاو^۳ (۱۹۹۹) مدل آمادگی بر مبنای سطوح توسعه، جو فرهنگی، آموزش پرورش و ... ارائه دادند که نظریه‌های موجود در زمینه توسعه تکنولوژیک و ریسک‌های آن را در زمینه‌های متفاوت مانند سازمان و جامعه مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

یزدانی و همکاران (۱۳۹۷) یک مدل آمادگی تغییر سازمانی برای پیاده‌سازی فرایندهای کسب و کار را پیشنهاد دادند. آن‌ها پس از مطالعه ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق، عوامل مؤثر

1. CSPP
2. Dutta & Jain
3. Crenshaw

مدیریت تغییر شناسایی و استخراج شده و سپس از روش دلفی فازی جهت غربال‌سازی عوامل استفاده کردند. بعد از غربال‌سازی عوامل مؤثر و با استفاده از نظرات خبرگان مهم‌ترین و مؤثرترین آن‌ها تعیین و در قالب ۷ عامل اصلی الزامات استراتژیک کسب و کار مهندسی مجدد^۱، رهبری، کارکنان، ساختار، فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، موفقیت در فرآیند‌گرایی دسته‌بندی شد. این قسمت از تحقیق مطابق با تحقیق روحانی و همکاران (۱۳۹۴) است با این تفاوت که در تحقیق مذکور عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت فرآیند کسب و کار به پنج گروه مدیریتی، سازمانی، فرآیندی، انسانی و فنی دسته‌بندی شدند.

علاوه بر موارد فوق جدول زیر به صورت خلاصه برخی از مهم‌ترین مدل‌های آمادگی را نشان

می‌دهد.

جدول ۱. برخی از مدل‌های آمادگی مهم

منبع	مؤلفه	ابعاد	هدف
میوچل و برکا ^۲ (۲۰۰۶)	فرهنگ سازمانی ارتباطات سازمانی اهداف	محیط	سنجش میزان آمادگی سازمانی برای اجرای پروژه‌های جدید و مخاطرات احتمالی
	مدیران کارکنان	مهارت	
	مشارکتی حمایتی دستوری	سبک	
تهولانی ال ^۳ (۲۰۱۰)	تمرکز رسمی اندازه	ساختار	سنجش وضعیت کلی سازمان و جنبه‌های مخاطره‌پذیر

1. PBR
2. mutual and bracke
3. Thulani e al

منبع	مؤلفه	ابعاد	هدف
	صمیمت راستگویی تعهد	ارزش‌ها	
چی اند رونا ^۱ (۲۰۱۱)	دانش	منابع انسانی	سنجش وضعیت کلی سازمان و جنبه‌های مخاطره‌پذیر
	مهارت		
	نگرش		
	سخت‌افزار	زیرساخت	
نرم‌افزار			
ون بونسدورف ات ال ^۲ (۲۰۱۶)	ارتباطات	فرهنگ	ارزیابی جنبه‌های نرم و سخت سازمان بعد برای سنجش مخاطرات و احتمال موفقیت پیاده‌سازی پروژه
	آموزش		
	تیم کاری		
	اعتماد		
	رسمیت	ساختار	
	تشریک مساعی		
	تفویض کامل		

ریسک منابع انسانی

در گذشته درکی عمومی از ریسک منابع انسانی وجود داشت، حتی این دید سنتی در بسیاری از سازمان‌های فعلی نیز مشاهده می‌شود (کارکنانی که مخالف سیاست‌های شرکت عملکرده و به سازمان ضرر و زیان می‌رسانند) (ارنست و یانگ^۳، ۲۰۰۸: ۹۸) از این رو منابع انسانی در مواجهه با سازمان‌هایی که محیط پیچیده و متغیر دارند، نیاز به توسعه یک نگرش منسجم‌تر و متمرکزتر برای مدیریت منابع انسانی دارد. به‌منظور پاسخ‌گویی مؤثرتر به نیازهای کسب‌وکار باید فراتر از روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی حرکت کرد؛ یعنی مدل‌های

1. Choi and Ruona
2. von Bonsdorff et al.,
3. Ernst & Young

مدیریت منابع انسانی باید در فرآیند برنامه‌ریزی در مدیریت سازمان و در سیستم مدیریت ریسک نیز جا داده شود (بوسیلی ای ال^۱، ۲۰۱۳: ۲۱۶)

(به گفته فیلی^۲، ۲۰۰۶: ۷۳) به‌طور دقیق‌تر کارکنان سازمان در معرض دو گونه ریسک قرار دارند:

۱. ریسک انسانی^۳: همان ریسک وارد کردن صدمه به وسیله کارکنان به خود یا به سازمان است که سهوی یا عمدی می‌تواند باشد. این ریسک از خصوصیت‌های رفتارهای انسانی است و می‌تواند از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی باشد.
۲. ریسک منابع انسانی^۴: این دسته از ریسک‌ها متوجه کارکردهای منابع انسانی سازمان (انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد، جبران خدمات و ...) است. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، وابستگی زیاد به آنان، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری اشاره کرد.

بیکر^۵ و اسمیت^۶ (۲۰۱۶) به بررسی انواع ریسک‌های منابع انسانی پرداختند و به‌طور نظری به این نکته اشاره کردند که ریسک منابع انسانی از مهم‌ترین ریسک‌های سازمانی در دنیا است. ریسک نداشتن دانش و مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی از اهم این ریسک‌ها است. ریسک‌های رفتاری، انتخاب و استخدام و ریسک‌های مربوط به آموزش و بالندگی کارکنان نیز از جمله ریسک‌هایی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند.

بلاکر^۷ و مک کونل^۸ (۲۰۱۵) نیز به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی به‌عنوان ریسک‌های مهم سازمان پرداختند. آن‌ها نیز معتقد هستند که مهم‌ترین ریسک‌های سازمان ریسک‌های منابع انسانی هستند که مدیران برای پیش‌رو بودن در کسب‌وکار حتماً باید آن‌ها را مدیریت کنند. به‌طور مثال ریسک‌های سلامت و ایمنی شغلی و ریسک‌های مربوط به دانش، مهارت و توانایی کارکنان از اهم ریسک‌های منابع انسانی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند.

1. Boselie et al
2. Fheili
3. Human risk
4. Human Resource risk (HR risk)
5. Beaker
6. Smidt
7. Blacker
8. McConnell

کاسیو^۱ و بوردرو^۲ (۲۰۱۴) تأکید کرده‌اند که در صورت بهینه‌سازی بیش از حد تصمیمات، ریسک منابع انسانی به سمت خطرسازی حرکت می‌کند. یعنی هر چقدر که مدیران بخواهند برای دوری از ریسک، بیشتر آن‌ها را سرکوب کنند، بیشتر آسیب خواهند دید. در واقع این دونفر از جمله کسانی هستند که ریسک منابع انسانی را برای سازمان ذاتاً بد نمی‌دانند بلکه معتقد هستند که مدیریت مؤثر آن می‌تواند برای سازمان سودآور نیز باشد.

لی^۳ و ژانگ^۴ (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده‌اند که ریسک ضعف در مدیریت استعداد مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی است. آن‌ها معتقد هستند که مدیران باید برای شناسایی و انتخاب استعدادهای سازمان بیشترین تلاش را داشته باشند و ریسک ورود افراد تازه کار برای ایجاد نوآوری در سازمان را کنند.

پندی^۵ (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان «درک بهداشت حرفه‌ای و خطرات ایمنی و بهداشتی کسب و کارهای کوچک» با روش مطالعه موردی مدیران و کارکنان سه رستوران در نیوزلند به شناسایی ادراک کارکنان و مدیران از ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی پرداختند. مطالعات آن‌ها نشان داد که ریسک‌های سلامت و بهداشت کارکنان و چگونگی درک کارکنان و مدیریت مدیران بسیار مهم است.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) عنوان کردند که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها دارند و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی چهارگانه‌ی ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردارند.

ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) به تهیه چارچوبی دو بُعدی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداختند. این پژوهش 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

1. Cascio
2. Boudreau
3. Li
4. Zhang
5. Pandey

پرداخته، نقش مهمی را در شکل‌دهی دیدگاهی کل‌نگر به‌منظور شناسایی ریسک‌های منابع انسانی دارد.

محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) به اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی جهت کنترل مناسب آن‌ها به‌وسیله مدیران سازمان‌ها پرداختند. نتایج این تحقیق منجر به طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در سه سطح شده است. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی به‌عنوان سنگ‌زیربنای مدل و تأثیرگذارترین بعد ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شد که این مطلب نیازمند توجه ویژه مدیران سازمان به این بعد در راستای مقابله و کنترل ریسک‌های منابع انسانی می‌باشد. لازم به‌ذکر است که ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد از میان ابعاد ریسک‌های منابع انسانی شناخته شد.

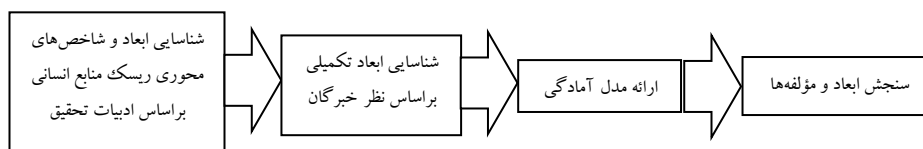
به این ترتیب وجه تمایز این پژوهش از سایر پژوهش‌های پیشین به شرح ذیل می‌باشد:

۱. کشف ابعاد و مؤلفه‌های ریسک منابع انسانی که مختص صنعت بانکداری است و تاکنون مطالعه عمیقی در این خصوص انجام نشده است بوده و سعی شده است از طریق مصاحبه با مدیران و خبرگان و کارکنان بانک مدل آمادگی ریسک منابع انسانی ارائه و مورد سنجش قرار گیرد.
۲. برخی از پژوهش‌های پیشین به شناسایی برخی از ریسک‌های منابع انسانی به‌صورت پراکنده پرداخته‌اند.
۳. در پژوهش‌های پیشین مؤلفه‌های شناسایی شده در برخی از ریسک‌ها مانند ریسک عملیاتی و ریسک سرمایه انسانی کامل نیست و ریسک‌های جدید منابع انسانی و مؤلفه‌های مربوطه در صنعت بانکداری شناسایی گردید.

مدل مفهومی پژوهش

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که ریسک منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ریسک‌هایی متوجه هر سازمان است. هر یک از دانشمندان و محققین این حوزه ابعاد متفاوتی را برای ریسک معرفی و به یکی از این ابعاد در سازمان‌هایی به‌جز صنعت بانکداری پرداخته‌اند. لذا در این تحقیق، با بررسی ادبیات در زمینه ریسک منابع انسانی، ابعاد و شاخص‌های محوری شناسایی شده

سپس ابعاد تکمیلی با استفاده از نظر خبرگان استخراج و در گام بعد مدل آمادگی ارائه و در نهایت با استفاده از روش های کمی مورد سنجش قرار گرفت.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی پژوهش

این پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی، براساس ماهیت و روش در دسته توصیفی و براساس کمیت پذیری تحقیق نیز این پژوهش در گروه ترکیبی یا آمیخته قرار می گیرد، در مرحله اول و بخش کیفی این پژوهش از نوع مطالعه موردی است و داده های مربوط به موضوع از طریق انجام مصاحبه جمع آوری شده و با استفاده از تکنیک تحلیل تم ارزیابی شده است. مرحله دوم و قسمت کمی پژوهش با روش پیمایشی است. بعد از استخراج تم های مربوط به ریسک منابع انسانی و ابعاد و بسترهای ایجاد آن، پرسش نامه مقایسه زوجی تهیه و در بین خبرگان پخش شد. حاصل این قسمت از پژوهش که با استفاده از رویکرد تصمیم گیری چند معیاره و تکنیک AHP است، اولویت بندی و وزن دهی به ریسک های منابع انسانی و ابعاد آن است. در ادامه پرسش نامه نهایی تهیه شده و برای سنجش میزان ریسک منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی توزیع و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش جامعه آماری بانک ملی خراسان شمالی است و نمونه گیری بخش کیفی با روش گلوله برفی و هدفمند به تعداد ۹ نفر خبره است. در بخش کمی نیز پرسش نامه ها در میان ۱۴۴ نفر از کارمندان بانک ملی خراسان شمالی پخش شد. به منظور روایی اطلاعات به دست آمده در بخش کیفی از تکنیک های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از اینکه مفاهیم در چارچوب منظم با هم مرتبط و انسجام درونی دارند، استفاده از شواهد متعدد، توصیف غنی از مجموعه داده ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن یک پیش نویس کلیدی برای افزایش روایی داده های حاصل استفاده شده است. همچنین برای روایی صوری و محتوایی پرسش نامه طراحی شده از نظر خبرگان استفاده شده است. برای پایایی در

پژوهش حاضر از نرخ ناسازگاری برای تکنیک AHP استفاده شده است و این مقادیر باید کمتر از ۰/۱ باشد. مقادیر به دست آمده در جداول ۲ تا ۶ و متناسب با هر یک از رتبه‌بندی‌ها درج شده است و نشان‌دهنده این است که مقایسات همگی از نرخ ناسازگاری مورد تأیید برخوردار هستند. در نهایت با استفاده از آزمون تی تک نمونه در هر یک از مؤلفه‌ها و ابعاد ریسک منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گرفت.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در قسمت اول پژوهش و برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم و در قسمت کمی پژوهش از تصمیم‌گیری چند معیاره و تکنیک AHP استفاده شده است.

لیست افراد مصاحبه‌شونده در زیر آمده است:

جدول ۲. لیست افراد مصاحبه‌شده

کد	تحصیلات	جنس
P1	دکتری	مرد
P2	کارشناسی ارشد	مرد
P3	کارشناسی ارشد	مرد
P4	کارشناسی ارشد	مرد
P5	کارشناسی ارشد	مرد
P6	کارشناسی ارشد	مرد
P7	کارشناسی	مرد
P8	کارشناسی	مرد
P9	کارشناسی	زن

جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی تکمیل‌کنندگان پرسش‌نامه

فراوانی	جنسیت		سطح تحصیلات				سابقه کار			
	مرد	زن	فوق‌دیپلم	لیسانس	فوق‌لیسانس	دکتر	کمتر از ۵ سال	بین ۶ تا ۱۰ سال	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	بیشتر از ۱۶ سال

۹۴	۳۰	۲۵	۰	۱	۲۵	۹۸	۲۰	۱۳۵	۹	۱۴۴
----	----	----	---	---	----	----	----	-----	---	-----

همچنین از اسناد موجود در شرکت برای بررسی و تحلیل استفاده شده است که در جدول زیر اسامی آن‌ها به همراه کد تخصیص داده شده آمده است.

جدول ۴. لیست اسناد مورد استفاده و کد اختصاصی آن‌ها

نام سند	کد اختصاصی
تاریخچه بانک	D1
مقالات موجود در سایت بانک	D2

تحلیل مضامین (تم)

روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این مطالعه، با ترکیب روش پیشنهادی کینگ و هاروکس، فرآیند گام‌به‌گام و جامعه جهت تحلیل مضمون، عرضه می‌شود. فرآیند کامل تحلیل مضمون را می‌توان به سه مرحله کلان تقسیم نمود:

الف- تجزیه و توصیف متن،

ب- تشریح و تفسیر متن و

ج- ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن.

در حالی که همه این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است اما در هر مرحله از تحلیل، سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید.

همان‌گونه که در جداول ۳ تا ۶ نیز نمایان است، ابتدا داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان مورد کنکاش قرار می‌گیرد، سپس عامل‌ها و بستری‌هایی که به دفعات در فرآیند انجام مصاحبه تکرار گشته‌اند، مشخص می‌گردد، در مرحله آخر نیز این عوامل و یا بسترها متناسب با پیشینه موجود و همچنین مشاوره با اساتید فن، ادغام و گزارش نهایی ارائه می‌شود که نتایج حاصل از انجام این مراحل در جدول زیر قابل مشاهده است.

نمونه‌ای از سوالات مصاحبه در بخش ریسک مالی

- کارکنان چه ریسک‌های مالی را متوجه بانک می‌کنند؟ دلایل به وجود آمدن آن چیست؟
- ریسک‌های مالی که از طرف بانک کارکنان را تهدید می‌کند چیست؟ دلایل به وجود آمدن آن چیست؟
- بسترها و عواملی که باعث چنین ریسک‌هایی می‌شوند چه چیزهایی هستند؟
- هزینه‌های سازمان برای کارکنان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا این هزینه‌ها به عملکرد کارکنان به خوبی مرتبط است؟
- این هزینه‌ها چقدر توانسته‌اند اهداف بانک را از طریق کارکنان عملی کنند؟ چرا؟ چرا نتوانسته‌اند؟
- آیا این هزینه‌ها را به جا می‌دانید؟ چرا؟
- چالش‌های کارکنان برای جذب سرمایه از طریق مشتریان چیست؟

جدول ۵. مفاهیم تم‌های فرعی و اصلی و مثالی از نقل قول‌های مرتبط

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم	مثالی از نقل قول مرتبط
ریسک مالی	هزینه‌های نابه‌جا مربوط به ننگه‌داشت کارکنان	نبود برنامه‌های مناسب برای تعادل زندگی کاری و شخصی	سختی و مشقت کارهایی از قبیل تحویل‌داری و تعهدهایی که در بانک‌ها برای مسولین شعب پدید می‌آید... حضور همیشگی کارکنان بانک‌ها در همه شرایط جوی و مناسبتی و حتی بحران‌های اجتماعی و سیاسی... فرسایش شدید جسمی و ذهنی کارکنان بانک‌ها در دوره اشتغال و بعد آن..
ریسک مالی	خسارت مستقیم مالی	اموال و اسناد که منجر به ایراد خسارت می‌شود	خطراتی که متوجه کارکنان بانک‌ها می‌باشد: از قبل چک‌های جعلی و تقلبی، کسر صندوق، سرقت و..
ریسک مالی	عدم جذب سرمایه مناسب	ایجاد نارضایتی در ارباب‌رجوع یا انجام	کارکنان به دلیل فشار کاری و عدم درک توسط مدیران با ارباب‌رجوع

گزینشی رفتار کرده و باعث فرار مشتریان می شوند	ندادن یا تأخیر در انجام امور قانونی
---	-------------------------------------

جدول ۶. تم های استخراج شده ریسک مالی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کد اولیه)	تعداد	منبع
بعد ریسک مالی (FR)	خسارت مستقیم مالی (FR1)	تسامح در حفظ وجوه	۵	P2-P5-P7-P8-P9
		اموال و اسناد که منجر به ایراد خسارت می شود	۵	P4-P5-P7-P8-P9
		جعل یا دست بردن در اسناد و اوراق با استفاده از سند مجعول	۶	P1-P2-P3-P4-P8-P9
		گرفتن یا دادن وجه مالی غیر از آنچه در قوانین و مقررات تعیین شده است	۵	P1-P2-P3-P4-P6
		هرنوع استفاده یا تصاحب غیر مجاز از اموال بانک یا مشتری به نفع خود یا دیگری	۱	P3
	هزینه های مربوط به استخدام (FR2)	تبعیض جنسیتی	۳	P1-P2-P3
		نبود روش های بازاریابی متقاضیان واجد شرایط	۶	P1-P2-P3-P4-P8-P7
		نبود روش های ارزیابی متقاضیان مناسب	۵	P5-P6-P8-P3-P9
		نبود روش های شناسایی مناسب	۷	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9
	کم کاری یا سهل انگاری (FR3)	ترک خدمت در خلال ساعات موظف اداری یا تعطیل	۳	P4-P7-P9
		تکرار در تأخیر در ورود به محل خدمت یا تکرار خروج از آن بدون مجوز	۳	P5-P6-P7
		غیبت غیر موجه	۴	P4-P7-P8-P9
	تحلیل دوره های آموزشی نابه جا	گزارش دهی به مقامات بالا	۵	P1-P2-P3-P8-P9
		مشروعیت سازی برای منابع انسانی	۶	P3-P5-P6-P7-P8-P9

منبع	تعداد	مفهوم (کد اولیه)	تم فرعی	تم اصلی
P1-P2-P3-P4-P8-P7	۶	درک نادرست از نیازهای آموزشی	(FR4)	بعد ریسک مالی (FR)
P2-P7-P8-P9	۳	ایجاد نارضایتی در ارباب رجوع یا انجام ندادن یا تأخیر در انجام امور قانونی آن بدون دلیل	عدم جذب سرمایه مناسب (FR5)	
P2-P3-P5-P6-P8	۵	گزینشی رفتار کردن با ارباب رجوع		
P7-P8	۲	رفتار غیر حرفه‌ای کارکنان در حوزه جذب سرمایه		
P2-P3-P4-P5-P6-P7	۶	نبود برنامه‌های مناسب برای تعادل زندگی کاری و شخصی	هزینه‌های نابه‌جا مربوط به نگاه‌داشت کارکنان (FR6)	
P1-P2-P5-P6-P7-P9	۶	هزینه‌های درمانی بالا		
P2-P5-P7-P8-P9	۵	آموزش ناکافی		

جدول ۷. تم‌های استخراج شده ریسک ساختاری - عملیاتی

منبع	دفعات	مفهوم (کد اولیه)	تم فرعی	تم اصلی
P1-P2-P9-P7	۴	بی توجهی مدیران	برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب (SR ₁)	بعد ریسک ساختاری - عملیاتی (SR)
P4-P7-P8-P9	۴	وجود دیدگاه بالا به پایین		
P1-P7-P8-P9	۴	بی تفاوتی نسبت به واحد منابع انسانی		
P2-P3-P4-P8	۴	فقدان ادبیات روشن در زمینه مدیریت ریسک		
P1-P2-P3	۳	آزمون‌ها و مصاحبه‌های نادرست	اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام (SR2)	
P3-P5-P6-P7	۴	بروز خطای نوع اول و دوم در هنگام جذب		
P2-P3-P4-P5-P6-P7	۶	تمرکز بر ابزارهای خاص گزینش		
P1-P2-P5-P6-P7	۵	فقدان مهارت مصاحبه‌کنندگان برای کنترل مصاحبه		
P2-P5-P7-P8	۴	طمع متقاضیان برای جذب در بانک		

منبع	دفعات	مفهوم (کد اولیه)	تم فرعی	تم اصلی
P4-P5-P7-P8-P9	۵	حقوق و مزایای زیاد مدیران بالادستی	حقوق و مزایا ناعادلانه (SR3)	بعد ریسک ساختاری - عملیاتی (SR)
P2-P3-P4-P8-P9	۵	سیستم پاداش‌های ثابت		
P2-P3-P4-P6-	۴	پاداش‌های غیر مرتبط با عملکرد		
P4-P5-P8-P9	۴	اختلاف حقوق فاحش بین رده‌های شغلی		
P6-P7-P8-P9	۴	اختلاف مزایای فاحش بین رده‌های شغلی		
P2-P3-P4-P8-P7	۵	عدم توجه به پاداش‌های معنوی		
P5-P6-P8-P3-P9	۵	توجه صرف به میزان ساعت کاری	مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف (SR4)	
P2-P5-P6-P7-P8-P9	۶	نبود رویه‌های مناسب برای مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف (SR4)	
P4-P7-P9	۳	نبود رویه‌های همه‌جانبه برای مدیریت عملکرد		
P2-P6-P9	۳	دیدگاه‌های قدیمی مدیران نسبت به مدیریت عملکرد	آموزش و توسعه بدون نیازسنجی (SR5)	
P7-P8-P9	۳	نیازسنجی سنتی آموزش کارکنان		
P3-P6-P8-9P	۴	نمایشی بودن آموزش‌ها		
P4-P8-P9	۳	عدم پیوند مناسب بین آموزش مسیر شغلی کارکنان		
P2-P3-P4-P7-P9	۵	طراحی نادرست محتوی آموزش	ساختار غیر منعطف (SR6)	
P1-P2-P4-P8-P9	۵	عدم توجه به تیم‌سازی		
P4 -P7-P8	۳	تأکید بیش از حد به رویه‌ها		
P5-P8-P9	۳	جلوگیری از ترویج تفکرات شالوده شکن		
P1-P4-P7-P8	۴	عدم توجه به پیشنهادات کارکنان		

جدول ۸. تم‌های استخراج‌شده ریسک اطلاعاتی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کد اولیه)	تعداد	منبع
ریسک اطلاعاتی (IR)	شکست پروژه‌های سیستم اطلاعات (IR1)	عوض شدن مدیران	۴	P1-P2-P8-P7
		تغییرات محیطی	۵	P5-P6-P8-P3-P9
		بلندمدت بودن پروژه‌ها	۷	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9
		تغییرات در هزینه‌ها بر اثر تورم	۲	P7-P9
	طراحی نامناسب سیستم‌های اطلاعاتی (IR2)	عدم درک صحیح کارکنان	۲	P2-P9
		عدم مشارکت کارکنان در طراحی	۳	P4-P7-P9
		توجه نکردن به ظاهر سیستم	۴	P1-P5-P7-P9
		نبود پشتیبانی مناسب	۴	P2-P3-P4-P9
	محتوای سیستم‌های اطلاعاتی (IR3)	قابل فهم بودن	۴	P1-P2-P3-P9
		امنیت	۵	P3-P5-P6-P7-P9
		حفاظت از داده‌ها	۶	P2-P3-P4-P5-P6-P7
		نبود راه‌های ارتباط مؤثر	۴	P6-P7-P8-P9
	ارتباطات محتاطانه (IR4)	نداشتن فضای غیر کاری	۶	P1-P2-P3-P4-P8-P7
		سنگین بودن کار	۴	P6-P8-P3-P9-D2
		ارجحیت رسیدن به امورات ارباب رجوع	۶	P1-P2-P6-P7-P8-P9-D2

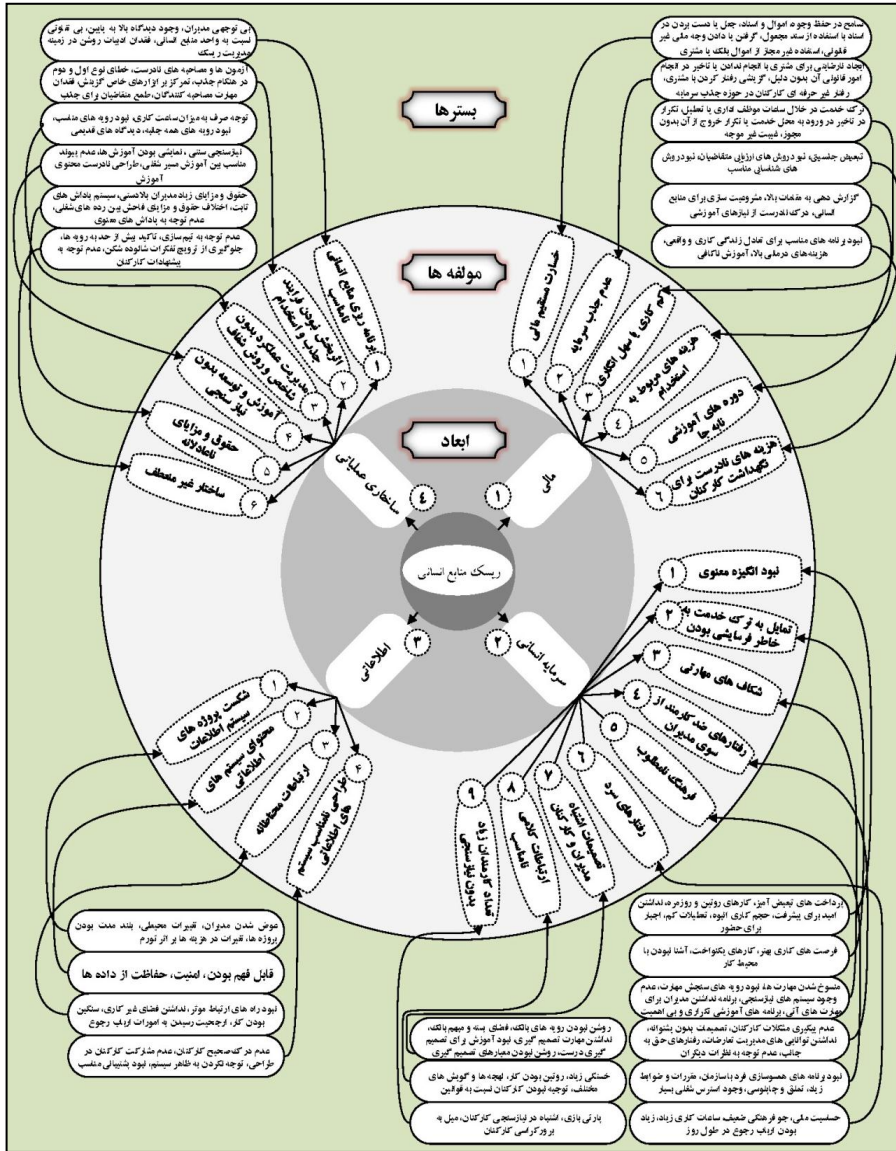
جدول ۹. تم‌های استخراج‌شده ریسک سرمایه انسانی

تم اصلی	تم فرعی	مفهوم (کد اولیه)	تعداد	منبع
ریسک سرمایه انسانی (HR)	تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان (HR1)	روشن نبودن رویه‌های بانک	۵	P1-P2-P3-P8-P7
		فضای بسته و مبهم بانک	۵	P5-P6-P8-P3-P9
		نداشتن مهارت تصمیم‌گیری	۷	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9

منبع	تعداد	مفهوم (کد اولیه)	تم فرعی	تم اصلی
P7-P9	۲	نبود آموزش برای تصمیم‌گیری درست	تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان (HR1)	ریسک سرمایه انسانی (HR)
P6-P7-P8-P9	۴	روشن نبودن معیارهای تصمیم‌گیری		
P1-P4-P7	۳	حساسیت مالی	رفتارهای سرد (HR2)	
P5-P6	۲	جو فرهنگی ضعیف		
P1-P5-P6-P7	۴	ساعات کاری زیاد		
P4-P7	۲	زیاد بودن ارباب رجوع در طول روز		
P2-P6-P9	۳	خستگی زیاد	ارتباطات کلامی نامناسب (HR3)	
P1-P7-P8-P9	۴	روتین بودن کار		
P3-P6-P8-P9	۴	لهجه‌ها و گویش‌های مختلف		
P1-P2-P5-P9-P7	۵	توجیه نبودن کارکنان نسبت به قوانین	شکاف‌های مهارتی بین وضعیت مطلوب و موجود (HR4)	
P4-P7-P8-P9	۴	منسوخ شدن مهارت‌های کارکنان		
P1-P5-P7-P8-P9	۵	نبود رویه‌های سنجش مهارت کنونی		
P2-P3-P4-P8-P9	۵	عدم وجود سیستم‌های نیازسنجی مهارت کارکنان		
P1-P2-P3-P4-P8-P7-	۶	برنامه نداشتن مدیران برای مهارت‌های آتی		
P2-P5-P7-P8-P9	۵	برنامه‌های آموزشی تکراری و بی‌اهمیت	فرهنگ سازمانی نامطلوب (HR5)	
P4-P5-P7-P8-P9	۵	نبود برنامه‌های هم‌سوسازی فرد با سازمان		
P4-P7-P9	۳	مقررات و ضوابط زیاد		
P2-P6-P9	۳	تملق و چاپلوسی		
P1-P7-P8-P9	۴	وجود استرس شغلی بسیار		
P3-P6-P8-9P	۴	پرداخت‌های تبعیض‌آمیز		
P1-P2-P5-P9-P7	۵	کارهای روتین و روزمره	نبود انگیزه معنوی (HR6)	

منبع	تعداد	مفهوم (کد اولیه)	تم فرعی	تم اصلی
P4-P7-P8-P9	۴	نداشتن امید برای پیشرفت	نبود انگیزه معنوی (HR6)	ریسک سرمایه انسانی (HR)
P1-P5-P7-P8-P9	۵	حجم کاری انبوه		
P2-P3-P4-P8-P9	۵	تعطیلات کم		
P1-P2-P3-P8-P9	۵	اجبار برای حضور		
P4-P7-P9	۳	عدم پیگیری مشکلات کارکنان	بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران (HR7)	
P2-P3-P4-P8-P9	۵	تصمیمات بدون پشتوانه		
P1-P7-P8-P9	۴	نداشتن توانایی‌های مدیریت تعارضات		
P1-P2-P5-P9-P7	۵	رفتارهای حق‌به‌جانب		
P4-P7-P8-P9	۴	عدم توجه به نظرات دیگران	تعداد کارمندان بدون نیازسنجی (HR8)	
P1-P5-P7-P8-P9	۵	پارتی‌بازی		
P2-P3-P4-P8-P9	۵	اشتباه در نیازسنجی کارکنان		
P4-P7-P9-D1	۳	میل به برورکراسی کارکنان	تمایل به ترک خدمت بر اثر فرسایشی بودن کار (HR9)	
P2-P6-P9	۳	فرصت‌های کاری بهتر		
P2-P3-P4-P8-P9	۵	کارهای یکنواخت		
P1-P2-P5-P9-P7	۵	آشنا نبودن با محیط کار		

بنابراین با توجه به تحلیل تم مصاحبه‌های گرفته شده مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی استخراج گردید.



شکل ۲. مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی

مقایسات زوجی معیارهای ریسک

به منظور بررسی اولویت هر یک از عوامل شناسایی شده در این مطالعه، نیاز است تا ابتدا مقایسات زوجی میان معیارها انجام گیرد. ابتدا مقایسه دودویی میان چهار نوع ریسک مورد بررسی در این مطالعه انجام می‌گیرد و سپس به بررسی مقایسات دودویی ریسک‌های فرعی اقدام می‌شود. پس از بررسی ماتریس مقایسات دودویی، ضریب اهمیت و اولویت هر یک از معیارها مشخص می‌شود.

نتایج حاصله به ترتیب ریسک‌های مالی، منابع انسانی، ساختاری- عملیاتی و اطلاعاتی با وزن‌های ۰/۳۷۶، ۰/۳۱۰، ۰/۱۵۸ و ۰/۱۵۶ رتبه‌بندی می‌شوند.

سنجش ریسک

پس از بررسی اوزان و اولویت‌بندی هر یک از ریسک‌های وارده بر سازمان براساس عناصر تشکیل‌دهنده آن، می‌بایست اقدام به سنجش هر یک از ریسک‌های چهارگانه نمود. بدین منظور از آزمون t تک‌نمونه‌ای بهره برده شده تا دریابیم که هر یک از ریسک‌های وارده بر سازمان در چه شرایطی قرار دارند.

هر بُعد ریسک منابع انسانی از چندین مؤلفه تشکیل شده است که برای هر کدام از این مؤلفه‌ها عوامل ایجادکننده شناسایی شده است. بنابراین برای ارزیابی میزان ریسک، باید میانگین ظهور عوامل ایجادکننده ریسک را در هر یک از مؤلفه‌ها تعیین کرد که این امر با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه انجام شده است. از آنجا که طیف لیکرتی استفاده شده در این پژوهش ۷ تایی است و عدد وسط این طیف عدد چهار را نشان می‌دهد، با توجه به نظر خبرگان اگر میانگین هر کدام بیشتر از ۴ (به عنوان عدد وسط طیف هفت تایی لیکرت) باشد؛ می‌توان گفت که در آن مؤلفه ریسک وجود دارد. بنابراین داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از مقیاس ۴ ارزیابی شده‌اند. اگر مقدار sig کمتر از ۰/۰۵ باشد، بنابراین داده‌ها اختلاف معناداری با عدد چهار دارند.

اما خروجی آزمون تی تک‌نمونه باید تفسیر بشود چرا که کمتر بودن sig از عدد ۰/۰۵ صرفاً معنادار بودن اختلاف میانگین عوامل از مقدار ۴ را نشان می‌دهد و بیشتر بودن و یا کمتر بودن را نشان نمی‌دهد. برای متوجه شدن این امر به ستون فاصله اطمینان نیاز است؛ هر گاه حد چپ و

راست آزمون مثبت باشد بنابراین میانگین اعداد بیشتر از عدد ۴ است و هرگاه حد چپ و راست منفی باشد نشان دهنده این است که هر چند عامل مذکور به علت پایین بودن sig از عدد ۰/۰۵ اختلاف معناداری با عدد ۴ دارد ولی از آن کمتر است و با عبارتی به صورت معناداری میانگین داده‌ها از مقدار آزمون شده کمتر است.

جدول ۱۰. وضعیت مؤلفه‌های ریسک ساختاری- عملیاتی

بعد	مؤلفه	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری	میانگین	sig	فاصله اطمینان	نتیجه ریسک
ریسک ساختاری- عملیاتی	SR ₁	۰/۲۸۴	۱	۰/۰۹۴	۳/۳۳	۰/۰	-۰/۵۰ ؛ -۰/۸۲	وجود ندارد
	SR ₂	۰/۲۶۷	۲		۴/۸۷	۰/۰	۰/۶۱ ؛ ۱/۱۴	وجود دارد
	SR ₃	۰/۰۳۹	۵		۲/۹۹	۰/۰	-۱/۱۹ ؛ -۰/۸۲	وجود ندارد
	SR ₄	۰/۱۸۷	۳		۳/۴۷	۰/۰	-۰/۷۵ ؛ -۰/۲۸	وجود ندارد
	SR ₅	۰/۱۸۵	۴		۴/۹۴	۰/۰	۱/۹۲ ؛ ۱/۲۳	وجود دارد
	SR ₆	۰/۰۳۸	۶		۶/۱۰	۰/۰	۱/۹۲ ؛ ۲/۲۸	وجود دارد

جدول ۱۱. وضعیت مؤلفه‌های ریسک سرمایه انسانی

بعد	مؤلفه	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری	میانگین	sig	فاصله اطمینان	نتیجه ریسک
ریسک سرمایه انسانی	HR ₁	۰/۰۵۱	۷	۰/۰۸۳	۵/۰۲	۰/۰۰	۰/۸۱ ؛ ۱/۲۲	وجود دارد
	HR ₂	۰/۰۸۹	۶		۴/۷۹	۰/۰۰	۰/۵۹ ؛ ۱	وجود دارد
	HR ₃	۰/۰۳۷	۸		۴/۷۵	۰/۰۰	۰/۵۵ ؛ ۰/۹۵	وجود دارد
	HR ₄	۰/۱۰۸	۳		۴/۶۷	۰/۰۰	۰/۴۶ ؛ ۰/۸۸	وجود دارد
	HR ₅	۰/۱۰۳	۵		۴/۷۵	۰/۰۰	۰/۵۳ ؛ ۰/۹۷	وجود دارد
	HR ₆	۰/۳۱۴	۱		۴/۸۷	۰/۰۰	۰/۶۵ ؛ ۱/۰۸	وجود دارد
	HR ₇	۰/۱۰۳	۴		۴/۷۵	۰/۰۰	۰/۵۵ ؛ ۰/۹۴	وجود دارد
	HR ₈	۰/۰۳۲	۹		۴/۷۴	۰/۰۰	۰/۵۴ ؛ ۰/۹۴	وجود دارد
	HR ₉	۰/۱۶۳	۲		۴/۶۸	۰/۰۰	۰/۵۴ ؛ ۰/۹۴	وجود دارد

جدول ۱۲. وضعیت مؤلفه‌های ریسک اطلاعاتی

بعد	مؤلفه	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری	میانگین	sig	فاصله اطمینان	نتیجه ریسک
ریسک اطلاعاتی	IR ₁	۰/۴۰۵	۱	۰/۰۷۶	۳/۵۸	۰/۰۰	-۰/۲۶ ؛ -۰/۵۶	وجود ندارد
	IR ₂	۰/۱۲۶	۴		۴/۴۵	۰/۰۰	۰/۹۶ ؛ ۱/۳۵	وجود دارد
	IR ₃	۰/۳۳۰	۲		۳/۵۳	۰/۰۰	-۰/۶۱ ؛ -۰/۳۱	وجود ندارد
	IR ₄	۰/۱۳۹	۳		۳/۵۳	۰/۰۰	-۰/۵۹ ؛ -۰/۳۲	وجود ندارد

جدول ۱۳. وضعیت مؤلفه‌های ریسک مالی

بعد	مؤلفه	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری	میانگین	sig	فاصله اطمینان	نتیجه ریسک
ریسک مالی	fr ₁	۰/۲۱۶	۱	۰/۰۹۳	۳/۰۹	۰/۰۰	-۰/۸۱ ؛ -۱	وجود ندارد
	fr ₂	۰/۱۴۸	۴		۲/۹۴	۰/۰۰	-۱/۱۵ ؛ -۰/۹۶	وجود ندارد
	fr ₃	۰/۱۸۹	۲		۳/۰۵	۰/۰۰	-۱/۰۴ ؛ -۰/۸۵	وجود ندارد
	fr ₄	۰/۱۴۵	۵		۳/۰۱	۰/۰۰	-۱/۰۷ ؛ -۰/۸۸	وجود ندارد
	fr ₅	۰/۱۶۱	۳		۴/۱۲	۰/۰۰	۰/۹۷ ؛ ۰/۷۷	وجود دارد
	fr ₆	۰/۱۴۱	۶		۳/۰۶	۰/۰۰	-۱/۰۳ ؛ -۰/۸۳	وجود ندارد

جدول ۱۴. وضعیت کلی ریسک منابع انسانی

ریسک	بعد	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری	میانگین	sig	فاصله اطمینان	نتیجه ریسک
ریسک منابع انسانی	SR	۰/۱۵۸	۴	۰/۰۸۲	۳/۲۸	۰/۰۰	-۰/۳۰ ؛ -۰/۱۱	وجود ندارد
	IR	۰/۱۵۶	۳		۳/۹۵	۰/۰۰	-۰/۶۲ ؛ -۰/۴۶	وجود ندارد
	HR	۰/۳۱۰	۲		۴/۷۸	۰/۰۰	۰/۱۸ ؛ ۰/۳۷	وجود دارد
	FR	۰/۳۷۶	۱		۳/۰۵	۰/۰۰	-۱/۴۰ ؛ -۱/۴۸	وجود ندارد

نتایج

در مجموع ۴ دسته اصلی در این مطالعه به عنوان عوامل ریسک لحاظ گردیده‌اند که به شرح

زیر است:

- ریسک ساختاری - عملیاتی (۶ عنصر)
- ریسک اطلاعاتی (۴ عنصر)
- ریسک سرمایه انسانی (۹ عنصر)
- ریسک مالی (۶ عنصر)

با توجه به تجزیه و تحلیل کلی ریسک‌ها در هر یک از بُعدها، ریسک کلی منابع انسانی در سطح بانک نیز مورد ارزیابی قرار گرفت. همان‌طور که مشخص است ریسک مالی، ریسک سرمایه انسانی، ریسک اطلاعاتی و ریسک ساختاری - عملیاتی به ترتیب از اولویت بیشتری در مدل آمادگی ریسک منابع انسانی در بانک ملی برخوردار هستند. ضمن اینکه در این مدل تنها ریسک سرمایه‌های انسانی است که بانک را مورد تهدید قرار داده است مورد تاکید است. (استخراجی جدول شماره ۱۱).

ریسک مالی

همان‌طور که در بخش تجزیه و تحلیل کلی ریسک‌های منابع انسانی اشاره شد ریسک مالی از نظر اولویت‌بندی و اهمیت به‌عنوان مهم‌ترین ریسک منابع انسانی برای بانک به‌شمار آمد. زیرا با توجه به بانک‌محور بودن اقتصاد کشور و با عنایت به ماهیت مالی بودن این ریسک، بیان می‌کند که منابع انسانی با رفتارهای خود علاوه بر هزینه مالی که متوجه بانک می‌کند؛ شهرت بانک را تحت تأثیر قرار می‌دهند. مؤلفه‌های این ریسک شامل خسارت مستقیم مالی، هزینه‌های مربوط به استخدام، کم‌کاری یا سهل‌انگاری، تحلیل دوره‌های آموزشی نابه‌جا، عدم جذب سرمایه مناسب و هزینه‌های نابه‌جا مربوط به نگه‌داشت کارکنان می‌باشد. نتایج نشان داد که عدم جذب سرمایه مناسب (FR5) در بخش ریسک مالی بانک را تهدید می‌کند و به‌دلیل اینکه سایر مؤلفه‌ها در بانک‌ها نسبت به مؤلفه عدم جذب سرمایه مناسب قابل پیگیری است تهدیدی برای بانک نمی‌باشد

جدول ۱۵. مؤلفه عدم جذب سرمایه مناسب

ایجاد نارضایتی در ارباب‌رجوع یا انجام ندادن یا تأخیر در انجام امور قانونی آن بدون دلیل	عدم جذب سرمایه مناسب (FR5)
گزینشی رفتار کردن با ارباب‌رجوع	

از دلایل ایجاد ریسک عدم جذب سرمایه، گزینشی رفتار کردن با ارباب رجوع و رفتار غیر حرفه‌ای کارکنان در حوزه جذب سرمایه است که این مهم را می‌توان با ایجاد نظام‌های جامع انتقاد و پیشنهاد رفع کرد. یکی دیگر از راه‌هایی که می‌توان با استفاده از آن رفتارهای کارکنان را کنترل کرد و مانع خسارت مالی شد، دریافت بازخور از مشتریان است. چه بسا با توجه به فلسفه وجودی بانک‌ها که جذب منابع و تخصیص مصارف می‌باشد چنانچه مدیران در سطوح بالا اقدامات مؤثر بازاریابی را انجام داده باشند اما کارکنان صف به هر دلیلی می‌توانند با رفتارهای خود باعث نارضایتی مشتریان و خروج منابع و در نهایت ریسک مالی شوند. به عبارت دیگر توانایی بازاریابی هر بانکی برابر است با توانایی افراد و کارکنان که براساس مطالعات صورت گرفته نقش کارکنان در از دست دادن مشتری و قطع رابطه بسیار مهم است که مهم‌ترین علل خودداری مشتریان از ادامه خرید خدمات در مقایسه با سایر عوامل به شرح ذیل است:

ناتوانی و بی‌تفاوتی کارکنان ۶۶ درصد، ضعف و ناقص بودن کیفیت خدمات ۱۴ درصد، سایر موارد شامل تسهیلات و امکانات و... ۲۰ درصد

مدیرانی که تصور می‌کنند با عدم تشویق و عدم ارائه پاداش مناسب به پرسنل زحمتکش خود، باعث صرفه‌جویی در هزینه‌های سازمان و اثبات وفاداری خود به سازمان شده‌اند، چه بسا در اشتباهند و باید به ایشان گفت که تأثیری که در سازمان بر جای می‌گذارند، نه تنها صرفه‌جویی و کاهش هزینه‌ها نیست، بلکه آن‌ها با فشارهای مالی که به کارمندان وارد می‌کنند باعث عدم جذب سرمایه مناسب توسط کارکنان، فرسایش زودتر از موعد ایشان و نابودی عنصر اصلی تشکیل دهنده سازمان می‌شوند. با عنایت به مطالب فوق انتظار می‌رود مدیران بانک‌ها در تلاش بیشتر برای جلب رضایت قشر مذکور و تأمین هر چه بیشتر سلامت روحی و روانی ایشان باشند تا شاهد فرسایش زود هنگام آن‌ها و همچنین شیوع اخلاق سوء ناشی از ازدیاد فشارها در بین آن‌ها نباشیم. در بدترین حالت گاهی اوقات کارمندان با این تفکر که دستبردن غیر مجاز اما ناچیز به اموال بانکی نه تنها دیده نمی‌شود، بلکه نیازهای آنان را نیز رفع می‌کند شروع به استفاده غیر مجاز از اموال می‌کنند. اما آن‌چه که باید مدنظر قرار بگیرد نفس این کار است که ممکن است فرد خاطی را ترغیب به استفاده‌های بیشتر در اندازه‌های وسیع‌تر از اموال بکند. به طوری که فرد «انگیزه» دستبردن به اموال

را با فشارهای مالی و یا قانع نبودن به وضعیت موجود پیدا می‌کند؛ سپس «فرصت» دست‌بردن به اموال را یا پیدا می‌کند و یا برای خود ایجاد می‌کند؛ و در نهایت این خطای رفتاری را با دلایلی مانند «حق من است»، «دیگران نیز همین‌گونه هستند و من چرا استفاده نکنم؟» برای خود «توجیه» می‌کند.

ریسک ساختاری - عملیاتی

مؤلفه‌های شناسایی شده این ریسک شامل برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب، اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام، حقوق و مزایا ناعادلانه، مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف، آموزش و توسعه بدون نیازسنجی و ساختار غیر منعطف می‌باشد. در بخش تجزیه و تحلیل ریسک ساختاری - عملیاتی مؤلفه‌های زیر برای بانک تهدید به‌شمار آمد و سایر مؤلفه‌ها علیرغم داشتن اولویت بالاتر تهدیدی برای بانک ندارند.

جدول ۱۶. مؤلفه اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام

آزمون‌ها و مصاحبه‌های نادرست	اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام (SR2)
بروز خطای نوع اول و دوم در هنگام جذب	
تمرکز بر ابزارهای خاص گزینش	
فقدان مهارت مصاحبه‌کنندگان برای کنترل مصاحبه	
طمع متقاضیان برای جذب در بانک	

جدول ۱۷. مؤلفه آموزش و توسعه بدون نیازسنجی

نیازسنجی سستی آموزش کارکنان	آموزش و توسعه بدون نیازسنجی (SR5)
نمایشی بودن آموزش‌ها	
عدم پیوند مناسب بین آموزش مسیر شغلی کارکنان	
طراحی نادرست محتوی آموزش	

جدول ۱۸. مؤلفه ساختار غیر منعطف

عدم توجه به تیم‌سازی	ساختار غیر منعطف (SR6)
تأکید بیش از حد به رویه‌ها	

جلوگیری از ترویج تفکرات شالوده شکن	
عدم توجه به پیشنهادات کارکنان	

به عنوان مثال در ارتباط با ریسک ساختاری- عملیاتی، برنامه‌ریزی منابع انسانی از اهمیت والاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار است ولی این مؤلفه در بانک ملی تهدید به شمار نمی‌آید. انجام هر یک از امور مربوط به سازمان، نیازمند سرمایه‌های انسانی مطلوبی می‌باشد در این راستا، بهبود مستمر توجه و اهمیت قائل شدن برای منابع انسانی و اختصاص وقت و هزینه برای این دسته از منابع سازمان بدون شک خواهد توانست با خلق ایده‌ها و افکاری نو سازمان را در دستیابی به اهداف عملیاتی تعیین شده خود یاری رساند که البته تحقق این امر مستلزم تغییر در ادراکات مدیران و سیاست‌گذاران سازمان می‌باشد تا دیدی متفاوت را نسبت به کارکنان خود ایجاد نمایند. یکی از موضوعات در رده‌های مدیریتی، عدم تدوین برنامه مشخص، عدم راهنمایی به موقع و کمک در حل و رسیدگی به مشکلات و ابهامات موجود در کار است، چنانچه بعضاً دیده می‌شود که مسئولین به جای تعریف برنامه مشخص و مدون برای کارکنان، از آنان برنامه‌های کاری می‌خواهند و سپس کارکنان را به خاطر همان پیشنهاد خودشان مورد بازخواست قرار می‌دهند! حال اینکه از جمله وظایف مسئولین شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و نیز به کار گماری هر یک بنا به شایستگی‌های آنان است. متأسفانه، مشکل بزرگ دیگری که در بانک‌ها به وفور دیده می‌شود، تکرار و ادامه یافتن سیاست‌های غلطی است که در خصوص برخی از پرسنل، در دوره‌های کاری قبلی ایجاد شده است، به طوری که اگر در دوره ای کارمندی- چه در شعبه یا در اداره- توسط مسئولین مورد غضب قرار گیرد، این سیاست و دیدگاه بی‌آنکه توسط مسئولین بعدی مورد بررسی و قضاوت عادلانه قرار گیرد، تکرار می‌شود و ادامه می‌یابد تا جایی که پس از مدتی نادیده گرفتن و بی‌توجهی به آن فرد، به مرور تمامی شایستگی‌ها و قابلیت‌های شخص فراموش می‌شود. این در حالی است که هنوز فرد شایستگی انجام وظایف و یا اقداماتی را دارد. یا به قولی، هنوز حرفی برای گفتن دارد. اما دیده می‌شود که اموری که فرد می‌توانست در کمال شایستگی به انجام رساند، به افراد تازه کار یا سایر افرادی که تخصصی در آن امور ندارند، سپرده می‌شوند و خیلی زود تمام تجربه و اندوخته‌های فرد به فراموشی سپرده می‌شود.

همچنین تدوین شرح شغل‌های پُر اشتباه توسط افرادی که تخصص چندانی در حوزه منابع انسانی ندارند، موجب گردیده تا وظایفی را برای افراد درون سازمان تعیین نموده که ماهیتی تکراری داشته و افراد می‌بایست حجم کاری شدیدی را در زمانی نامطلوب به سرانجام رسانند. همان‌طور که نتایج تحلیل نشان داد اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام از مؤلفه‌هایی است که شاخص‌های ایجادکننده آن در وضعیت مناسبی قرار ندارند و بانک را تهدید می‌کند یکی از دلایلی که می‌تواند باعث بروز چنین ریسکی در سازمان بشود، آزمون‌ها و مصاحبه‌های نادرست است. خبرگان اعتقاد دارند که مصاحبه‌ها به‌راحتی می‌توانند دچار خطاهای ادراکی بشوند و یا اینکه خود مصاحبه‌شوندگان توانایی‌ها و مهارت‌های کافی برای انجام مصاحبه‌های اثربخش را ندارند. همچنین طمع مصاحبه‌شوندگان برای جذب در سازمان مناسبی مانند بانک هم باعث می‌شود انواع خطاپوشانی‌های ممکن را در فرایند استخدامی انجام بدهند، یکی دیگر از مواردی که باعث می‌شود فرایند جذب و استخدام از اثربخشی مناسبی برخوردار نباشد، تمرکز مصاحبه‌کنندگان از تکنیک‌ها و ابزارهای خاص است. به‌طوری‌که پیش‌بینی فرایند انتخاب از سوی مصاحبه‌شوندگان کاملاً قابل احتمال است. مصاحبه‌کنندگان باید از تکنیک‌های جدید و متنوع استخدامی استفاده بکنند تا میزان خطا در انتخاب کاهش یابد.

لذا پیشنهاد طراحی یک فرایند استخدام از ابتدا تا انتها با توجه شرایط خاص بانک می‌تواند مثرتر واقع گردد. برای استخدام بهترین کارکنان باید شرایط کاری به‌صورت مناسبی شفاف‌سازی بشود تا متقاضیان با دید مناسبی وارد بانک بشوند. یعنی علاوه بر اینکه مزایای اشتغال در بانک به‌صورت واقعی در فرایند جذب و استخدام گفته می‌شود، سختی‌های کار نیز گفته شده تا متقاضیان با نگاهی واقعی بینانه وارد فضای کاری بانک بشوند. بعد از برگزاری هر دوره آزمون‌های استخدامی می‌توان از متقاضیان بازخور گرفته و نقاط ضعف فرایند استخدامی را اصلاح کرد.

آموزش و توسعه بدون نیازسنجی یکی دیگر از ریسک‌هایی است که در بُعد ساختاری- عملیاتی در وضعیت مناسبی قرار نگرفته است. به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هر چه مؤثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان به‌شمار می‌رود از طرفی توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های زیاد

حاصل نمی‌شود بلکه باید به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. آموزش یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، الزام است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد. متأسفانه در سال‌های اخیر آموزش مورد توجه مدیران منابع انسانی قرار گرفته است؛ اما با این حال نبود شیوه‌های مناسب برای نیازسنجی و علاوه بر آن نبود شیوه‌هایی برای سنجش میزان کارایی آموزش‌های انجام شده باعث شده است که آموزش به یک مبحث هزینه‌زا از سوی مدیران تلقی بشود. یکی از دلایل وجود چنین دیدگاه‌هایی مرتبط نبودن آموزش‌ها با مسیر شغلی کارکنان است. خبرگان به این امر اذعان داشته‌اند که فرمایشی بودن دوره‌های آموزشی جهت ارائه گزارشات دوره‌های گذرانده شده بدون هیچ‌گونه بازدهی به مراتب مافوق و صرفاً شامل سرفصل‌هایی با عنوان‌های پررنگ و متنوع بوده و به لحاظ محتوایی ارتباطی با مسیر شغلی و یا حتی نیازهای فعلی افراد ندارند. خبرگان به صورت کلی عواملی مانند نیازسنجی سنتی آموزش کارکنان، نمایشی بودن آموزش‌ها، عدم پیوند مناسب بین آموزش مسیر شغلی کارکنان و طراحی نادرست محتوی آموزشی را به عنوان عواملی که باعث ایجاد ریسک آموزش و توسعه در بُعد ساختاری- عملیاتی می‌شود، بیان کرده‌اند.

بانگاهی دقیق، نیاز آموزش در سه مقطع در کارکنان الزام و ضروری می‌نماید.

۱. در بدو استخدام برای کارکنان جدیدالاستخدام، کارکنان باید از وظایف و مسوولیت‌های خود در پیشبرد برنامه‌های بانک آگاه باشند تا بتوانند در جایگاه خود به گونه‌ای مؤثر عمل کنند.
۲. در زمان جابه‌جایی کارکنان و سپردن مسوولیت یا شغل جدید برای آشنایی با مقدمات کار فعلی و کسب اطلاعات مورد نیاز در آن شغل.
۳. آموزش‌هایی برای آشنایی با تحولات و رویدادهای جدید مرتبط با بانک در اقتصاد کشور و نیز آموزش خدمات جدیدی که در بانک عرضه می‌شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود دوره‌های مختلف برای افزایش انگیزه کارکنان و نوع برخورد با مشتریان و همکاران برگزار گردد. در حال حاضر، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که کارکنان بدون توجه به مهارت‌ها و کسب اطلاعات مورد نیاز برای موفقیت در آن شغل، به کار گمارده می‌شوند و مدتی بعد در شرایط فقر اطلاعاتی و حتی ناآگاهی از شرح شغلی خود، توسط مسئولین واحد مورد بازخواست به علت عدم انجام صحیح وظایف قرار می‌گیرند، درحالی که هنوز آن فرد تصویر شفافی از کار جدید ندارد و حتی در دوره‌ای کوتاه با اطلاعات و دانش و نیز مسوولیت جدید شغلی خود آشنا نشده است. به قول متفکر بزرگ «باسیل اس. والش»: «اگر ندانید که به کجا می‌روید، چگونه توقع دارید که به آنجا برسید؟»

نتایج حاصل از یافته‌ها نشان داد که مؤلفه ساختار غیر منعطف در بحث ریسک ساختاری- عملیاتی بانک را تهدید می‌کند زیرا با توجه به فضای کاری بانک و روتین بودن فعالیت‌های آن، ساختاری غیر منعطف امری بدیهی است. کارمند بانک، غنای شغلی ندارد. شغل بانکداری، یک شغل کاملاً روتین و تکراری است و همین موضوع در گذر زمان، کیفیت زندگی بانکی‌ها را پایین کشیده و روحیه‌شان را تضعیف می‌کند.

خبرگان عدم توجه به تیم‌سازی، تأکید بیش از حد به رویه‌ها، جلوگیری از ترویج تفکرات شالوده‌شکن و عدم توجه به پیشنهادات کارکنان را از جمله بسترهای ایجاد ساختار غیر منعطف در بانک تعیین کرده‌اند. هر چند که فرایندها و وظایف در ساختار بانکی کاملاً مشخص است، اما توجه به نظرات کارکنان و پذیرش افکار متفاوت می‌تواند جو دوستانه‌ای را در بین کارکنان ایجاد کند.

ریسک سرمایه انسانی

مؤلفه‌های شناسایی شده این ریسک شامل تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان، رفتارهای سرد، ارتباطات کلامی نامناسب، شکاف‌های مهارتی بین وضعیت مطلوب و موجود، فرهنگ سازمانی نامطلوب، نبود انگیزه معنوی، بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران، تعداد کارمندان بدون نیازسنجی، تمایل به ترک خدمت بر اثر فرسایشی بودن کار می‌باشد. نتایج حاصل از تجزیه و

تحلیل نشان داد که تمام مؤلفه‌های ریسک سرمایه انسانی برای بانک تهدید ایجاد می‌کنند همچنین مشخص گردید که نبود انگیزه از اهمیت بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار است.

جدول ۱۹. مؤلفه نبود انگیزه معنوی

پرداخت‌های تبعیض‌آمیز	نبود انگیزه معنوی (HR6)
کارهای روتین و روزمره	
نداشتن امید برای پیشرفت (عدم توجه با شایسته‌گزینی و انجام انتصابات)	
حجم کاری انبوه	
تعطیلات کم	
اجبار برای حضور	

یکی از مهم‌ترین عوامل بی‌انگیزگی در کارکنان بانک‌ها عدم توجه با شایسته‌گزینی و انجام انتصابات به صورت سلیقه‌ای بوده که این عوامل باعث می‌شود تا به مرور زمان افراد امیدی نسبت به آینده نداشته و از پیشرفت در شغل خود مأیوس گردند. این ناامیدی با گذشت زمان موجب بروز اختلالات روانی و عاطفی برای افراد می‌شود که برآیند آن در نهایت منجر به کاهش انگیزه شده که یک خطر بالقوه خطرناک برای سازمان به حساب می‌آید.

کارمندان هر سازمانی تمایل دارند تا مرکز توجهات مدیران بالادستی باشند؛ و در صورتی که احساس بکنند آنان صرفاً ابزاری برای کار و درآمدزایی هستند، رفتارهای انحرافی از خود نشان خواهند داد. رفتارهایی مانند عدم پیگیری مشکلات کارکنان، تصمیمات بدون پشتوانه رضایت جمع، نداشتن توانایی‌های مدیریت تعارضات، رفتارهای حق‌به‌جانب مدیران و عدم توجه به نظرات دیگران باعث می‌شود که کارکنان چنین ادراکی از رفتارهای مدیران بالا دستی داشته باشند.

پس از مطالعات هاثورن، توجه محققین به بُعد معنوی و انسانی کارکنان بیشتر شد و محققین با کنکاش روحیات کارکنان سعی در اقناع مدیران برای توجه به بُعد معنوی کارکنان داشته‌اند. در صورتی که کارکنان انگیزه‌های معنوی داشته باشند، با پرداخت‌های معمولی نیز عملکرد مناسبی

خواهند داشت؛ اما در صورتی که به شخصیت معنوی کارکنان احترام گذاشته نشود، بیشترین پرداخت‌ها نیز از سوی آنان مورد رضایت قرار نمی‌گیرد. پرداخت‌های تبعیض‌آمیز، کارهای روتین و روزمره، نداشتن امید برای پیشرفت، حجم کاری انبوه، تعطیلات کم و اجبار برای حضور از جمله عواملی است که باعث شده است انگیزه کارکنان برای کار در بانک مورد تهدید قرار بگیرد. یکی از عوامل مهم در ایجاد انگیزه، نگاه منصفانه و عادلانه در میان کارکنان به‌منظور ارتقاء و تشویق و دادن مزایای ویژه است، چنان‌چه می‌بایست در امتیازها و تشویق‌های شغلی میان کارکنان قضاوتی مبنی بر عدالت اعمال شود، چرا که شاید کارکنان بنابه رعایت سلسله‌مراتب اداری، گله‌مندی خود را آشکار نمایند، اما این موضوع در روح و روان آنان اثر می‌گذارد و ادامه این شیوه، موجب دلسردی و نابودی انگیزه می‌شود. بدین سال، کارکنان ممکن است گمان کنند که سازمان برای شایستگی‌ها و مهارت و کارکرد آنان ارزش و بهایی قائل نیست.

شایسته‌سالاری در انتصابات، موضوع مهمی است که از ابعاد مختلف می‌بایست مورد توجه و دقت مدیران قرار گیرد. در دهه‌های گذشته، مرسوم بود که افراد براساس سابقه و تجربه کاری ارتقاء می‌یافتند. از این رو، بسیاری از کارکنان در جایگاه پستی خود منتظر بودند تا پس از بازنشستگی پیشکسوتان در جایگاه آنان قرار گیرند، اما بعدها با توجه به ارتقای سطح تحصیلی کارکنان در بانک‌ها، این موضوع نیز به‌عنوان فاکتور مهمی در گزینش و انتخاب افراد لحاظ گردید، لیکن اتفاقی که در سال‌های بعد افتاد، عدم وضوح مالک انتخاب کارکنان برای ارتقاء بود، چنان‌که دیگر در بسیاری از انتصابات، سابقه و تخصص و ... کم‌رنگ شده است.

در حالی که سازمان بعد از استخدام نیرو، برای آماده‌سازی و پرورش هر یک از آن‌ها هزینه‌گزافی را صرف می‌کند. از طرف دیگر، هر یک از کارکنان پس از استخدام و قرارگیری در جایگاه شغلی مختلف، با صرف زمان و تلاش خستگی‌ناپذیر در کار خود تجارب ارزنده‌ای را کسب می‌کنند و به بیان دیگر، در حرفه و کار خود کارشناس مجربی می‌شوند. از این رو، مدیران و مسئولین باید از وجود این افراد آگاه و کارشناس در بخش‌های مختلف بهره‌گیرند و از این تجربیات ارزنده برای حرکت سریع‌تر بانک به سوی اهداف تعیین شده استفاده نمایند. اما متأسفانه به‌نظر می‌رسد که در بیشتر سازمان‌ها، کمتر به این موضوع توجه می‌شود و بعضاً با جابه‌جایی‌های نامتناسب و متعدد، فرصت بهره‌گیری از تجربه اندوخته افراد مجرب و با تجربه حاصل نمی‌شود.

یکی از مؤلفه‌هایی که برای بعد ریسک سرمایه‌های انسانی شناخته شده است، مؤلفه ارتباطات کلامی نامناسب است. از دلایل به وجود آمدن چنین ریسکی می‌توان به خستگی زیاد، روتین بودن کار توجیه نبودن کارکنان نسبت به قوانین اشاره کرد. همچنین شکاف مهارتی بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود نیز یکی از مؤلفه‌های مهم ریسک سرمایه انسانی است. منسوخ شدن مهارت‌های کارکنان، نبود رویه‌های سنجش مهارت کنونی، عدم وجود سیستم‌های نیازسنجی مهارت کارکنان، برنامه نداشتن مدیران برای مهارت‌های آتی و برنامه‌های آموزشی تکراری و بی اهمیت باعث می‌شود تا مؤلفه شکاف مهارتی به مرزهای بحرانی نزدیک شده و در نهایت به سازمان ریسک وارد کند.

به‌طور کلی برای جلوگیری از مجموعه ریسک‌های سرمایه انسانی موارد ذیل پیشنهاد می‌شود:

- استخدام نیروی انسانی در بانک به اندازه نیاز بانک و نه کمتر از آن
- توجه به آزمون‌ها و مصاحبه‌های شایسته‌گزینی استاندارد
- افزایش سطح حقوق پرسنل بانک‌ها و خصوصاً کارمندان باجه‌ها
- ایجاد عوامل انگیزشی همچون پرداخت پاداش یا اعزاز ماهانه کارمندان به تورهای تفریحی
- افزایش امکانات ورزشی و رفاهی مناسب همچون مجتمع‌های رفاهی برای استفاده کوتاه‌مدت آن‌ها در مرخصی‌ها
- امکان استفاده مناسب کارمندان از مرخصی استحقاقی
- امکان استفاده کارمندان از دوره‌های آموزشی مورد علاقه ایشان (چه دوره‌های درسی و چه دوره‌های غیردرسی) در جوامع مدرن برای حل معضلات کارمندان بانک‌ها و بازگرداندن طراوت و نشاط به آن‌ها مسوولان ادارات با در نظر گرفتن مدت زمان مرخصی‌های استعلاجی هر یک از کارمندان و اینکه اگر کارمندان ورزش کنند، این مرخصی‌ها کاهش می‌یابد، مدت زمان استراحت و اوقات فراغت کارمندان در طول روز کاری را مختصری افزایش داده‌اند تا کارمندان فرصت بیشتری داشته باشگاه بروند و ورزش کنند.
- دوره‌های آموزشی افزایش مهارت زندگی که ماهیت روان‌شناسی دارند مورد توجه قرار

بگیرد. بانک می تواند این دوره ها را به صورت غیر حضوری برگزار کند به صورتی که با ایجاد یک پرتال یا نرم افزارهای موبایل ویدئوها، پادکست ها و متن های انگیزشی را در اختیار کارمندان خود قرار داده تا در فرصت مناسب نگاه کنند.

▪ مشاوره کارکنان به منظور راهنمایی در خصوص مشکلات خانوادگی وجود تناسب بین شخصیت شاغل و شغل، موجب افزایش رضایت شغلی می شود وجود واحد و جایگاه مشخصی برای رسیدگی به دغدغه های کارکنان، موجب جلوگیری از گفت و شنود تنش زا در محیط کار و نیز شایعات و ... می شود. از طرفی، با توجه به لزوم ایجاد آرامش فکری و روانی کارکنان، بهتر است در همین بخش واحدهای مشاوره های تشکیل گردند تا کارکنان بتوانند برای حل مشکلات روحی و روانی و همچنین تصمیم گیری هایی که شاید نیاز به مشورت و مشاوره داشته باشد، از راهنمایی های این بخش استفاده کنند.

ریسک اطلاعاتی

مؤلفه های شناسایی شده این ریسک عبارتند از: شکست پروژه های سیستم اطلاعات، طراحی نامناسب سیستم های اطلاعاتی، محتوای سیستم های اطلاعاتی و ارتباطات محتاطانه. نتایج حاصل از تجربه و تحلیل نشان داد که علی رغم اولویت بالای شکست پروژه های سیستم اطلاعات نسبت به سایر مؤلفه ها فقط مؤلفه طراحی نامناسب سیستم های اطلاعاتی در بخش ریسک اطلاعاتی برای بانک تهدید محسوب می شود.

مدیریت یعنی تصمیم گیری و هسته و ابزار تصمیم گیری اطلاعات است. اطلاعات در ابعاد مختلف بسیار مؤثر است. سؤالاتی از قبیل چه میزان کارکنان سازمان دارای منازل مسکونی با مالکیت شخصی هستند؟ چه میزان کارکنان استفاده کننده از تسهیلات سیاحتی و زیارتی سازمان هستند؟ توزیع آماری بر حسب نفر و میزان وام در انواع مختلف آن چگونه است؟ توزیع آماری پرداخت انواع بیمه کارکنان (عمر، مکمل، خانه و خانواده و درمانی) چگونه بوده و توزیع میزان تسهیلات دریافتی از بیمه گر چگونه است؟ (کفه ترازو در سازمان به نفع کیست). این سؤالات و موارد گوناگون دیگری از جمله توزیع های آماری سلامتی و بیماری و علل آن و هزینه های ناشی از آن، انتصابات در مشاغل و جایگاه های مختلف، سنوات خدمتی، سن، رتبه، درجه و ... چگونه

است؟ اگر برای سؤالات فوق پاسخی وجود ندارد باید بدانیم که در هدایت و راهبری نیروی انسانی نه معلوم است در کجا قرار داریم و نه معلوم است کجا می‌خواهیم برویم. پاسخ به سؤالات فوق برای مدیران اطلاعاتی لازم بوده اما کافی نیست. آنان با ارزیابی گذشته و حال نگاه به آینده دارند. سؤالات فوق و اطلاعات آن معطوف به گذشته بوده، اما سیستم اطلاعات منابع انسانی جامع و یکپارچه از قابلیت پیش‌بینی برخوردار است.

تهیه و اجرای موفقیت‌آمیز سیستم جامع و یکپارچه اطلاعات منابع انسانی در گرو عوامل گوناگونی است که فقدان هر یک می‌تواند نتایج نامطلوبی را بر جای گذارد. عواملی که بعضاً آشکار و بعضاً ناشناخته هستند ولی مطلقاً کم‌اهمیت نیستند و این بدان دلیل است که اجرای پروژه سیستم جامع علاوه بر تهیه یک نرم‌افزار کارآمد امکانات و اقدامات بسیاری را می‌طلبد تا به نتایج مطلوب برسد. یکی از مهم‌ترین این عوامل عبارتند از اعتقاد و حمایت مدیریت عالی سازمان زیرا در تهیه و استقرار سیستم‌های جدید در سازمان از جمله سیستم‌های اطلاعاتی اعتقاد و حمایت مدیریت ارشد در رأس سایر الزامات قرار دارد. مدیران عالی لازم است بدانند که پروژه طراحی و اجرای سیستم اطلاعات منابع انسانی فقط یک نرم‌افزار و تجهیز کامپیوتر نیست بلکه یک برنامه توسعه است که در تمامی ابعاد ساختاری سازمان اعم از عمودی و افقی نفوذ پیدا کرده و عملکرد تمامی فرایندها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد مدیران عالی سازمان ممکن است از دو جهت پروژه را دچار دردسر کنند ۱- وانهادن پروژه و محول کردن آن به مدیران میانی: از آنجایی که استقرار یک سیستم جامع به جابه‌جایی قدرت و به هم خوردن توازن قوا در یک سازمان منجر می‌شود بنابراین با منافع مدیران میانی برخورد پیدا می‌کند (ایجاد شفافیت در امور و جلوگیری از پنهان‌کاری) و اگر از طریق مدیران عالی این موضوع کنترل نشود، پروژه در هزار توی اختلاف‌نظر مدیران میانی نابود خواهد شد. همچنین گاهی اوقات مشکلات اجرایی پروژه ناشی از مسائلی است که حل آن در توان مدیران میانی نیست. ۲- حمایت مطلق در عین حال بدون شناخت از پروژه: این حمایت مطلق از پروژه باعث می‌شود خطاهای منطقی نرم‌افزار کشف نشود، مجری پروژه از موضوع سوءاستفاده کرده و سیستم با کیفیت نامناسب عرضه کند، مدیران میانی مسئولیت کار سیستم را نپذیرند و به دلیل احساس تحمیلی بودن پروژه، کاربران برای راه‌اندازی سیستم فقط در حد رفع تکلیف همکاری کنند تکنولوژی اطلاعات قبل از اینکه یک سیستم سخت‌افزاری و

مجموعه از الگوها باشد یک نظام فکری و فرهنگی است و می‌توان آن را فرهنگ تولید اطلاعات نامید. بدون ایجاد فرهنگ تولید اطلاعات، نظام نمی‌تواند دوام داشته باشد. بنابراین آنچه در مهم است تفکر اطلاعات گراست. تکنولوژی اطلاعات از اتصال و ترکیب مجموع‌های از فکرهای مفید تولید شده، شکل می‌گیرد و کامپیوتر و سوپر کامپیوترها و سیم و کابل، ابزارهایی بیش نیست. در تکنولوژی اطلاعات فکر انسان‌های خردمند است که تولید اطلاعات می‌کند.

سیستم اطلاعات منابع انسانی همانند سایر زیر سیستم‌های موجود در سازمان بایستی از ویژگی‌های جامع و مانعی برخوردار باشد. این ویژگی‌ها در دو بُعد ساختاری و محتوایی می‌تواند مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. ویژگی‌های ساختاری: منظور، مشخصات و معیارهایی است که به الگوی سازماندهی و قابلیت‌های سخت‌افزاری تعبیه شده در سیستم اشاره دارد، مهم‌ترین این ویژگی‌ها عبارتند از: قابلیت اینترنت و اینترنت، قابلیت اسکن کردن، قابلیت امنیت و ارائه خدمات، قابلیت انعطاف و بازننگری، سهولت کاربری، راهنمای کاربری ویژگی‌های محتوایی: به قابلیت‌های اطلاعاتی سیستم در برابر نیازهای پیش‌بینی نشده و پیش‌بینی شده کاربران اشاره دارد. مهم‌ترین آن عبارتند از: به‌روز بودن اطلاعات، صحت، اعتبار و دقت اطلاعات، پایایی و اعتبار اطلاعات مرتبط با فرایندها، سرعت در ارائه خدمات، قابلیت هشدار، نگهداری سوابق و بایگانی، جامعیت اطلاعات، قابلیت انتقال به فرمت‌ها و قالب‌های مورد نظر.

در نهایت به محققانی که قصد تحقیق روی این موضوع را دارند، پیشنهاد می‌شود جهت توسعه و جامعیت مدل و اعتباربخشی به آن، مصاحبه‌هایی در سایر بانک‌ها در تهران و سایر استان‌ها ترتیب دهند تا در نهایت بتوان یک مدل مرجع که خبرگان و مدیران بانکی زیادی مشارکت داشته باشند استخراج و به این طریق بتوان کمک بزرگی به مدیریت ریسک منابع انسانی در صنعت بانکداری کرد.

فهرست منابع

- ابراهیمی، الهام و قلی پور، آرین (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفیت. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲۶(۲)، ۱-۲۶.
- ابراهیمی، الهام، قلی پور، آرین، مقیمی، سید محمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۵(۱)، ۱-۲۳.
- ابراهیمی، الهام، قلی پور، آرین؛ مقیمی، سید محمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی. *پژوهش‌ها مدیریت منابع انسانی*، ۲۰، ۱-۲۴.
- اندایش، علی، عبدالهی، بیژن، جعفری‌نیا، سعید و حسن‌پور، اکبر (۱۳۹۸). طراحی الگوی توسعه راهبردهای منابع انسانی مبتنی بر مدیریت ریسک‌های منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۲۸-۱، ۳۵-۲۸.
- ایزدخواه، رضا (۱۳۸۶). بررسی کوچک‌سازی در ساختار صنعتی ایران. *مجله برنامه و بودجه*. شماره ۹. صفحه ۶۸-۴۱.
- حمزه‌ای، آرزو و پورکیانی، مسعود (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین انواع ریسک‌های حوزه منابع انسانی با نوآوری تکنولوژیک در شرکت‌های دانش بنیان دارویی. *مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار*، ۳۵، ۱۰۵-۱۳۰.
- شمس زارع، میلاد، طهماسبی، رضا و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس مدل فیلیپس. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، شماره ۳۱، ۱-۲۵.
- شیرانی، علیرضا (۱۳۸۳). آسیب شناسی اداری نظام بانکی کشور، مشکلات و تنگناها. *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۴۲، ۱۷۱-۱۸۸.
- علیزاده، محمد، مهین، مریم، حسن زاده، علیرضا و الهی و شعبان (۱۳۹۵). ارائه مدل آمادگی سازمانی برای سازمان. *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۰(۴)، ۹۵-۱۱۶.
- قلی پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۳۲، ۷۳-۹۶.
- محمدی مقدم، یوسف، سلگی، زهرا و دادفر، آذین (۱۳۹۵). اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۸(۴)، ۱۲۷-۱۵۴.
- موحدنیا، معصومه (۱۳۹۳). ریسک و مسائل اخلاقی آن با تاکید بر توجیه و مقبولیت. *پژوهش‌های اخلاقی*، ۱۷، ۹۱-۱۱۱.

- Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2004). Human capital reporting in a developing nation. **The British Accounting Review**, 36(3), 251-268.
- Asquin, A., Garel, G., & Picq, T. (2010). When project-based management causes distress at work. **International Journal of Project Management**, 28(2), 166-172.
- Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. **California Management Review**, 53(4), 111-133.
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, 26(2), 149-165.
- Blacker, K., & McConnell, P. (2015). **People Risk Management: A Practical Approach to Managing the Human Factors that Could Harm Your Business**. Kogan Page Publishers.
- Cascio W. (2012) "Be a ringmaster of risk", *HR magazine*, pp. 38-43.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, 1(1), 77-97.
- Dionne, G. (2013). Risk management: History, definition, and critique. **Risk Management and Insurance Review**, 16(2), 147-166.
- Ernst & Young (2008). **Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone**, EY, London.
- Fheili, M. I. (2006). Developing human resources key risk indicators—**Know Your Staff (KYS) practices**. **J. Oper. Risk**, 1, 71-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting horizons**, 15(1), 87-104.
- Li, Y. & Zhang, X. (2014). Research on the Innovative Talent Management Based on Risk Management Theory. **Journal of Chemical and Pharmaceutical Research**, 6(4), 413-419.
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. **SA Journal of Human Resource Management**, 9(1), 1-12.
- Pandey, B. R. (2013). **Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses: qualitative case studies of three small cafe and restaurant businesses: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Occupational Health and Safety** (Human Resources Management) at Massey University, Manawatu, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
- Paul, C., & Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. **Strategic Change**, 17(1-2), 21-33.
- Stevens, J. (2005). **Managing Risk: The Human Resources Contribution**. Routledge.

