

## طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد کیفی

الهام ابراهیمی\*، آرین قلی‌پور\*\*

سید محمد مقیمی\*\*\*، حسن قالیباف اصل\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۲/۱۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۵/۱۸

### چکیده

منابع انسانی به‌عنوان منبع حیاتی موفقیت بیشتر سازمان‌ها، دیرزمانی است که مورد بحث و بررسی پژوهشگران قرار گرفته است. با وجود توجه فزاینده به این حوزه‌ی پژوهشی، منابع انسانی اکثراً تحت عنوان سرمایه‌های مولد ارزش نگریسته شده و جز معدودی موارد استثنا، ریسک‌های مربوط به آن به‌صورت سامان‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است. در این راستا، در پژوهش حاضر دیدگاهی چندبعدی و کل‌نگر به مبحث ریسک منابع انسانی اتخاذ شده است. از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی یکی از سازمان‌های مطرح در صنعت برق کشور، به شناسایی ابعاد چندگانه، ریسک‌های منابع انسانی، مؤلفه‌های این ابعاد و شاخص‌های معرف آنها پرداختیم. با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله‌برفی، مصاحبه با خبرگان تا حد اشباع نظری ادامه یافت. داده‌های برآمده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون و نرم‌افزار Nvivo تحلیل شد و پایایی کدگذاری‌های مصاحبه‌ها توسط ضریب درون موضوعی کاپا مورد تأیید قرار گرفت. در نتیجه‌ی تحلیل داده‌ها، ۴ مضمون اصلی، ۱۲ مضمون فرعی و ۴۹ مفهوم در رابطه با ریسک‌های منابع انسانی سازمان مورد مطالعه و شناسایی قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** ریسک منابع انسانی؛ رویکرد کیفی؛ تحلیل مضمون؛ نرم‌افزار Nvivo

elhebrahimi@ut.ac.ir

\*. نویسنده‌ی مسئول: دانشجوی دکترا، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

\*\* .استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

\*\*\*. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران

\*\*\*\*. دانشیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه الزهراء (س)، تهران

## مقدمه

با وجود توجه فراوان به منابع انسانی به‌عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها (پفر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴: ۶)، در پژوهش‌های دانشگاهی حوزه‌ی ریسک منابع انسانی، خلأ قابل توجهی وجود دارد. گزارش مؤسسه‌ی ارنست و یانگ<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۸، ریسک سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب‌وکار معرفی کرده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱۰). به‌علاوه، برابر پیمایش مؤسسه‌ی سرمایه‌های انسانی<sup>۳</sup>، ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به‌شمار می‌رود. در عین حال، تاریخچه‌ی آمادگی سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای روبه‌رو شدن با ریسک‌های مربوط به سرمایه‌های انسانی برخوردارند (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۱۲). این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز سازگاری دارد. پژوهش‌های واحد هوش اقتصادی گروه اکونومیست<sup>۴</sup> نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای جهانی می‌دانند (یانگ و هکستر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۸).

از مطالعه‌ی پیشینه‌ی تجربی پژوهش چنین برمی‌آید که خلأ پژوهشی در دو حوزه در زمینه‌ی ریسک منابع انسانی چشم‌گیر است؛ یکی فقدان پژوهش داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه‌ی ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش‌های سامانه‌ی گسترده‌ی ریسک‌های مربوط به منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدودبودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سامان‌مند و چندبعدی<sup>۶</sup> نگریده‌اند، حکایت از نبود دیدگاهی کل‌نگر<sup>۷</sup> در این حوزه‌ی مطالعاتی دارد. در عمل نیز، از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک

1. Pfeffer
2. Ernst & Young
3. The Human Capital Institute
4. The Intelligence Economist Unit (EIU)
5. Young & Hexter
6. Multidimensional
7. Holistic

منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبای نیز ناموفق عمل نمایند.

مسئله‌ی دیگری که در پژوهش‌ها از آن غفلت شده، این است که هر سازمان پیشینه‌ی ریسک متفاوتی دارد. مسئله‌ی کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مختص آن سازمان است. در پژوهش حاضر، ریسک‌های منابع انسانی در یکی از سازمان‌های تابعه‌ی وزارت نیرو مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مأموریت خاص این سازمان تخصصی، آن را به شدت نیازمند جذب، نگه‌داشت و پرورش افراد توانمند در راستای رسیدن به اهداف راهبردی خود می‌نماید. از سوی دیگر، نتایج ممیزی یک پارچه‌ی صنعت برق کشور در سال جاری، وجود ریسک‌هایی در حوزه‌های مربوط به منابع انسانی سازمان را مشخص نموده است.

هدف این پژوهش، پرداختن به موضوع ریسک منابع انسانی با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله (اعم از ریسک‌های راهبردی، محیطی، فرایندی، عملیاتی و نظایر آن) است که از طریق مطالعه‌ی گسترده‌ی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، سؤال اصلی پژوهش این است که «ابعاد ریسک منابع انسانی، مؤلفه‌های این ابعاد و نیز شاخص‌های معرف هر بُعد در سازمان مورد مطالعه کدامند؟».

## پیشینه‌ی پژوهش

### مفهوم ریسک

واژه‌ی ریسک، از کلمه عربی «رزق<sup>۱</sup>» یا کلمه لاتین «risicum» اتخاذ شده است (کدار<sup>۲</sup>، ۱۹۷۰: ۲۵۵) واژه‌ی عربی ریسک اشاره به «هر آنچه که (از سوی خدا) به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد» دارد و دلالت ضمنی آن به پی‌آمدهای اتفاقی و مطلوب می‌باشد. در مقابل، ریشه‌ی لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی<sup>۳</sup> برای دریانوردان به وجود

---

1. Risq  
2. Kedar  
3. Reef

می‌آورد اشاره داشته و دلالت ضمنی آن به پی‌آیندهای اتفاقی اما نامطلوب است. در زبان یونانی، واژه‌ی گرفته شده از ریشه‌ی عربی ریسک که در قرن دوازدهم به کار می‌رفت، به شانس پی‌آیندها به طور عام مربوط بوده و متضمن هیچ‌گونه دلالت منفی یا مثبتی نبود (مرنا و الثانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۹). در قرن هفدهم، واژه‌ی ریسک از کلمه‌ی ایتالیایی «risicare» به معنای جرأت کردن<sup>۲</sup> وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم گزینش و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت (برنشتین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶: ۸). بنابراین، به مرور زمان و با استفاده‌ی مداوم از واژه‌ی ریسک، معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مربوط به پی‌آیندهای نامطلوب و احتمال وقوع آنها باشد، تغییر یافت. در زبان چینی، علایمی که برای نشان دادن واژه‌ی ریسک به کار می‌روند، دو مفهوم متضاد را به ذهن متبادر می‌سازند: خطر<sup>۴</sup> و فرصت<sup>۵</sup> (کاسکیو و بودریو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴: ۸۱). به عبارت دیگر، ریسک، ما را با شرایط همزمان خطر و فرصت روبه‌رو می‌سازد.

سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO) در استاندارد مدیریت ریسک ۳۱۰۰۰، ریسک سازمانی را به صورت «تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان» تعریف می‌نماید و بر این نکته تأکید دارد که تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی یا انحراف از انتظارات باشد. به علاوه، عنوان می‌دارد که ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه، پی‌آیندهای آنها یا ترکیبی از این دو می‌باشد (ایزو ۳۱۰۰۰، ۲۰۰۹: ۱). مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پی‌آیندهای آن (کاسکیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲: ۴۱)؛ احتمال وقوع یک پی‌آیند منفی (گراهام و وینر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵: ۲۵)؛ شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن، یا ترکیبی از هر دو (مرنا و الثانی، ۲۰۰۵: ۹)؛ پدیده‌ای ذهنی شامل روبه‌رو شدن و عدم قطعیت (اسوتلوزار و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱: ۱۴۷) عنوان شده است. همان‌گونه که دیده می‌شود، تعریف مورد توافقی برای مفهوم ریسک وجود ندارد. مطالعه‌ی ادبیات این واژه نشان می‌دهد که ریسک در طیف وسیع تعاریف ارایه شده برای آن، به‌منظور بیان

1. Merna & Al-Thani
2. To Dare
3. Bernstein
4. Wei
5. Gee
6. Cascio & Boudreau
7. Cascio
8. Graham & Weiner
9. Svetlozar, et al.

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 تعاریف، به چشم می‌خورد: ۱. احتمال و ارزش مورد انتظار ۲. رخدادها، پی‌آیندها و عدم قطعیت (آون و رن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۲ و ۳).

## انواع ریسک

منبع ریسک، هر عاملی است که بر عملکرد کسب و کار اثر می‌گذارد و زمانی که این تأثیر هم غیرقطعی و هم با اهمیت باشد، منجر به ظهور ریسک خواهد شد (مرنا و التانی، ۲۰۰۵: ۱۴). هر سازمانی دارای تفسیر خاص خود از ریسک می‌باشد که با بازار، فرهنگ و مأموریت مختص آن سازمان تناسب دارد. به همین جهت، سازمان‌ها طبقه‌بندی‌های متفاوتی از منابع یا انواع ریسک ارائه می‌دهند که علاوه بر تناسب با سازمان، به همراستا نمودن فرایند مدیریت ریسک با سامانه‌ها و رویه‌های سازمانی کمک می‌کند (اسپنسر پیکت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۲۰۸).

به مهم‌ترین ریسک‌های کسب و کار تحت عنوان ریسک‌های فناوری اطلاعات، مالی، حقوقی یا قانونی، حسابداری و گزارش دهی، منابع انسانی، پویایی‌های بازار، ادغام و تصاحب و تحریم، حاکمیت، زنجیره‌ی تأمین، و سرمایه‌های فیزیکی اشاره شده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱۰). دبیرخانه‌ی کنفرانس کانادا در سال ۲۰۱۱ اقدام به شناسایی و رتبه‌بندی انواع ریسک‌های مؤثر بر کسب و کار در ۱۶۱ شرکت فعال در حوزه‌ی صنایع مختلف و با اندازه‌های متفاوت، مستقر در امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه نمود. ریسک سرمایه‌های انسانی در میان ۱۱ ریسک شناسایی‌شده برای کسب و کار، رتبه‌ی چهارم را از نظر میزان تأثیر و رتبه‌ی دهم را به لحاظ نحوه‌ی مدیریت این ریسک‌ها توسط سازمان‌ها به دست آورد (یانگ و هکستر، ۲۰۱۱: ۴).

---

1. Aven & Renn  
2. Spencer Pickett

## ریسک منابع انسانی

مؤسسه‌ی ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مربوط به کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره‌ی رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱). دبیرخانه‌ی کنفرانس کانادا، ریسک سرمایه‌ی انسانی را بدین مضمون تعریف می‌کند: «عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی، که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف راهبردی و عملیاتی آن مؤثر است.» (یانگ و هکستر، ۲۰۱۱: ۴). ریسک منابع انسانی به‌عنوان «هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد» نیز تعریف شده است (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱: ۶-۳۱۲). آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متفاوت می‌سازد، علاوه بر پیچیدگی آن، ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است. 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 به‌دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در کسب و کارهای امروزی ادغام شده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱۲، ۷). پس، دقیق‌تر این است که بگوییم کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند:

- ریسک انسانی<sup>۱</sup>: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به‌دلیل دارا نبودن شایستگی‌های لازم) یا عمدتاً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی شناسایی و پیش‌بینی می‌شوند.
- ریسک منابع انسانی<sup>۲</sup>: ریسک‌هایی که از سامانه‌ی منابع انسانی سازمان (یعنی گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد، و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله‌ی این ریسک‌ها، می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری، وابستگی بیش از

1. Human Risk  
2. Human Resource Risk (HR Risk)

حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره نمود (فهیلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۷۲). تاکنون تعریف مشروح، صریح و دقیقی از ریسک‌های منابع انسانی ارایه نشده است. اگرچه مدل‌های تست‌شده‌ای برای ریسک‌های مالی - نظیر ریسک قیمت، نرخ بهره و هزینه - هنوز مطالعات تجربی و نظری در حوزه‌ی سامانه‌های ریسک منابع انسانی در ادبیات این حوزه به چشم نمی‌خورد (پل و میچلر، ۲۰۰۸: ۲۲)؛ اما آن چه می‌توان استنباط کرد این است که ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، راهبردی، محیطی، فرایندی، روان‌شناختی و عملیاتی را دربر دارد و از این رو معرفی مبنایی برای دسته‌بندی این ریسک‌ها و سپس شناسایی ریسک‌های موجود در هر دسته ضروری است. ارایه‌ی چارچوبی که از طریق آن بتوان به شکلی سامان‌مند به دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداخت دو مزیت عمده دارد: نخست آن که از پراکندگی مباحث جلوگیری می‌کند و دیگر این که امکان ارایه‌ی چارچوبی کل‌نگر و چندبعدی از ریسک‌های منابع انسانی را فراهم می‌آورد (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۴: ۴۶ و ۴۷).

### پیشینه‌ی مطالعات انجام‌شده

جدول (۱) خلاصه‌ای از پژوهش‌های موجود در حوزه‌ی ریسک منابع انسانی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که دیده می‌شود، خلأ پژوهشی در دو حوزه وجود دارد. نخست فقدان پژوهش‌های داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه‌ی ریسک منابع انسانی در سازمان‌ها پردازند. به غیر از شش منبع نخست که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سامان‌مند و چندبعدی نگریسته‌اند، سایر منابع موجود به تشریح یکی از بخش‌های سامانه‌ی گسترده‌ی ریسک‌های مربوط به منابع انسانی پرداخته‌اند.

---

1. Fheili

جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های موجود در حوزه‌ی ریسک منابع انسانی

روش پژوهش	جامعه‌ی آماری	هدف پژوهش	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	منبع	ردیف	نوع پژوهش
کتابخانه‌ای، مصاحبه	هفت شرکت فنلاندی در حوزه‌ی مشاوره، صنایع شیمیایی، بانک‌داری و بیمه	شناسایی و مدیریت ریسک سرمایه‌های ناملموس سازمان	ریسک سرمایه‌های انسانی، ساختاری، رابطه‌ای	Kupi et al. (2008)	۱	پژوهی چندبُعدی ریسک منابع انسانی
پیمایش	مدیران ارشد اجرایی فورچون ۱۰۰۰	ارایه‌ی گزارش جامعی از ریسک‌های جهانی منابع انسانی	ریسک‌های راهبردی، عملیاتی قانونی و مالی منابع انسانی	Ernst & Young (2008)	۲	
مطالعه‌ی موردی اکتشافی	هفت بانک سرمایه‌گذاری در کشور آلمان	طراحی سامانه‌ی مدیریت ریسک منابع انسانی	ریسک‌های محیطی، راهبردی و عملیاتی منابع انسانی	Paul & Mitlacher (2008)	۳	
کتابخانه‌ای، مطالعه‌ی موردی	یک شرکت فنلاندی فعال در صنعت بیمه	تعیین کاربرد بیمه در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	ریسک سرمایه‌های انسانی قابل بیمه‌شدن و غیر قابل بیمه‌شدن	Mäenpää & Voutilainen (2012)	۴	
پیمایش	۱۶۱ شرکت در صنایع مختلف امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	ریسک‌های سازمانی، منابع انسانی، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی، سایر ریسک‌ها	Young & Hexter (2011)	۵	
پیمایش	۱۶۱ شرکت در صنایع مختلف امریکای شمالی، اروپا، آسیا و اقیانوسیه	ارزیابی و مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی	ریسک‌های راهبردی، رفتاری، شکاف مهارت، تأمین منابع انسانی، جبران خدمات و مشوق‌ها	Cascio (2012)	۶	
مطالعه‌ی موردی	صنعت تلفن همراه در مالزی	بررسی غیبت غیرمنتظره به‌عنوان یکی از ریسک‌های منابع انسانی	ریسک غیبت کارکنان	Mousavi, et al., (2011)	۷	پژوهی تک‌بُعدی ریسک منابع انسانی
پیمایش	۳۰۰۰ نفر هیئت مدیره، مدیران ارشد و گروه آنها در ۳۶ کشور	بررسی تأثیر ریسک‌های کسب و کار بر اصول اخلاقی سازمان‌ها	ریسک کلاه‌برداری، تخریب، دزدی و رفتارهای غیراخلاقی	Ernst & Young (2013)	۸	



(ادامه) جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های موجود در حوزه‌ی ریسک منابع انسانی

نوع پژوهش	ردیف	منبع	ابعاد مدل ریسک شناسایی شده	هدف پژوهش	جامعه‌ی آماری	روش پژوهش
بررسی تک بُعدی ریسک منابع انسانی	۹	Rotărescu (2011)	ریسک آموزش	شناسایی ریسک‌های مربوط به آموزش منابع انسانی	افسران پلیس شهری در رومانی	آمیخته‌ی کیفی و کمی
	۱۰	Wang, et al., (2011)	ریسک ترک خدمت کارکنان	تحلیل عوامل مؤثر بر ریسک ترک خدمت کارکنان	-	مدل‌سازی از طریق سامانه‌ی پشتیبان تصمیم
	۱۱	Clardy (2004)	ریسک توسعه‌ی منابع انسانی	شناسایی ریسک‌های بالقوه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای
	۱۲	Verreault & Hyland (2005)	ریسک‌های راهبردی منابع انسانی	برقراری پیوند میان مدیریت منابع انسانی راهبردی و ممیزی منابع انسانی	-	کتابخانه‌ای، پیمایش
	۱۳	Bryson (2003)	ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمان	مدیریت ریسک منابع انسانی در زمان ادغام سازمانی	مدیران و کارکنان یک بانک ادغام شده در نیوزلند	مطالعه‌ی موردی
	۱۴	Langenhan, Leka & Jain (2013)	ریسک‌های روان‌شناختی مانند تنش، زورگویی و آزار	بررسی دیدگاه‌های بهره‌وران در مورد ادراک از ریسک‌های روان‌شناختی	چهار سازمان کارفرما، پنج خبره، سه سیاست‌گذار و دو اتحادیه	تحلیل مضمون-مصاحبه نیمه‌ساختاریافته
	۱۵	Li & Zhang (2014)	ریسک ضعف در مدیریت استعداد	شناسایی و تحلیل ریسک‌های مربوط به مدیریت استعداد	-	کتابخانه‌ای
	۱۶	Pandey (2013)	ریسک بهداشت و ایمنی	کشف درک مدیران و کارکنان از ریسک‌های بهداشت و ایمنی شغلی	کارکنان و مدیران سه رستوران در نیوزلند	مطالعه‌ی موردی، مشاهده، مصاحبه

## روش پژوهش

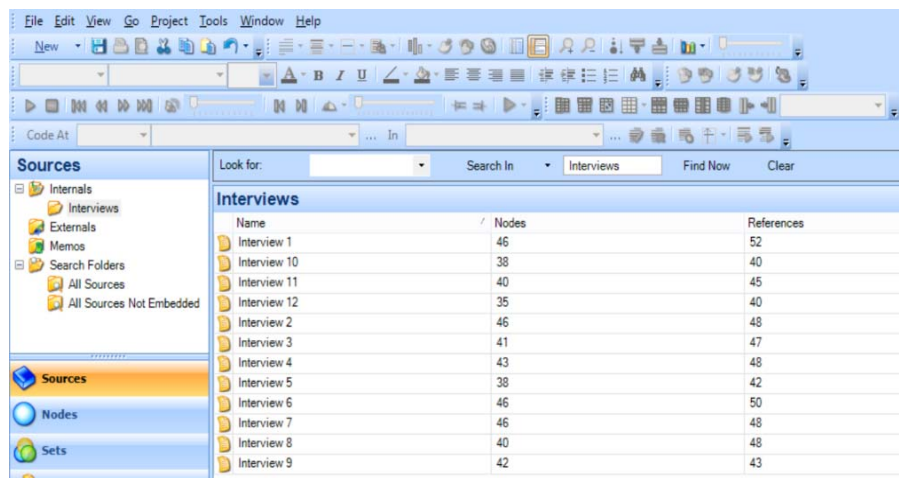
پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. به‌علاوه، از آنجا که پس از گردآوری داده‌ها اقدام به ساخت چارچوب پژوهش شده است، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی می‌باشد. با توجه به هدف کلی پژوهش، روش تحقیق از نوع کیفی انتخاب شد. نظر به نوین بودن عنوان پژوهش - به‌خصوص در ایران - تصمیم گرفته شد تا از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شود (کرسول<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴). این تصمیم‌گیری بدین علت است که هدف پژوهش، شناسایی ایده‌های اولیه و عمیق برای توسعه‌ی الگویی نظری است تا بتوان ایده‌های شناسایی شده را در پژوهش‌های کمی با نمونه‌های آماری بزرگ با رویکرد تست نظریه مورد آزمون قرار داد.

در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سؤالات با توجه به مرور گسترده‌ی ادبیات پژوهش تعیین شده و سپس به برگزاری مصاحبه با مطلعین کلیدی سازمان اقدام شد. برای انتخاب افراد خبره جهت برگزاری مصاحبه‌ها، از ترکیب روش‌های غیراحتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله‌برفی استفاده شد. در این روش، مصاحبه با یکی از خبرگان سازمان که به جهت تجارب کاری مربوط به حوزه‌ی منابع انسانی، از معیارهای لازم برخوردار بود، بنا به قضاوت پژوهشگر شروع شد. پس از تعیین وقت مصاحبه، پژوهشگر شخصاً در محل معین حاضر شده و اقدام به مصاحبه با وی نمود. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و هریک از افراد بعدی خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر را در این زمینه معرفی نمایند. بنابراین، به‌جز نفر نخست که مستقیماً توسط پژوهشگر و براساس معیارهای مورد نظر انتخاب شد (نمونه‌گیری قضاوتی)، سایر خبرگان علاوه بر معیارهای خبرگی توسط مصاحبه‌شوندگان پیشین انتخاب شدند (نمونه‌گیری گلوله‌برفی).

به‌منظور ثبت داده‌ها، برخی مصاحبه‌ها - در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند - به شکل صوتی ضبط شد و بعضی در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری شده مرتب‌شده، در قالب فایل word وارد نرم‌افزار Nvivo گردید و برای انجام تحلیل کدگذاری شد. چنین کاری برای هر کدام از مصاحبه‌ها انجام شده و در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از

1. Cresswell

همان کدهای قبلی استفاده شد. پس از انجام ۱۲ مصاحبه، داده‌ها و کدها به حد اشباع نظری رسیده و مصاحبه‌ها متوقف شدند. در متن برآمده از ۱۲ مصاحبه‌ی انجام شده، تعداد ۵۰۱ کدگذاری صورت گرفت (مجموع تعداد گره‌ها<sup>۱</sup> در نرم‌افزار Nvivo). فرایند شناسایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود. به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی پیرامون ریسک‌های منابع انسانی استخراج شد. سپس با انجام مصاحبه‌ها و مطرح شدن مفاهیم جدید و جزئی تر، مجدداً به ادبیات مراجعه شد تا معادل بحث‌های مطرح شده در مصاحبه‌ها، در ادبیات نیز جست‌وجو شود. با این فرایند رفت و برگشت از ادبیات به مصاحبه و از مصاحبه به ادبیات، در نهایت ۵۰۱ کد شناسایی گردید. گفتنی است که در متن مصاحبه‌ها برخی از کدهای شناسایی شده دارای چندین فراوانی بودند (که در نرم‌افزار در قالب مراجع<sup>۲</sup> نشان داده شده‌اند). به عبارت دیگر، در مجموع ۵۵۱ کدگذاری انجام شده (مجموع تعداد مراجع) که از این تعداد ۵۰۱ کد منحصر به فرد بوده‌اند (مجموع تعداد گره‌ها). تعداد کدها به تفکیک هریک از مصاحبه‌ها در شکل (۱) نشان داده شده است.



Name	Nodes	References
Interview 1	46	52
Interview 10	38	40
Interview 11	40	45
Interview 12	35	40
Interview 2	46	48
Interview 3	41	47
Interview 4	43	48
Interview 5	38	42
Interview 6	46	50
Interview 7	46	48
Interview 8	40	48
Interview 9	42	43

شکل ۱. کدگذاری مصاحبه‌ها در نرم‌افزار Nvivo

1. Nodes
2. References

گام بعدی پس از کدگذاری متون، تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مفاهیم است. در این گام، کدهای شناسایی شده براساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شده و ۴۹ مفهوم استخراج گردید که در نرم‌افزار در قالب گره آزاد<sup>۱</sup> مشخص می‌شوند. در پایان مفاهیم شناسایی شده (مانند «عدم شفافیت عملکرد») براساس شهود و درک پژوهش‌گر از موضوع مورد بررسی و با توجه به وجه اشتراک مفاهیم، در قالب مضمون‌ها یا برحسب نیاز در قالب مضمون‌های فرعی (مانند «عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی» و سپس مضمون‌ها (مانند «ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی») دسته‌بندی شدند. در نرم‌افزار Nvivo مضمون‌های فرعی و مضمون‌های اصلی در قالب گره درختی<sup>۲</sup> نمایش داده می‌شوند. نمایی از بخش گره درختی نرم‌افزار در شکل (۲) نشان داده شده است.

Name	Sources	References
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	0	0
عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی	0	0
عدم برقراری ارتباط دوسویه ارتباطی با سایر واحدهای سازمان	10	10
عدم شفافیت عملکرد	7	7
عدم وجود یکپارچگی میان کارکنان مختلف	8	9
عملکرد نچسب اخیر	5	6
نقل غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	0	0
عدم تاثیرگذاری تر تصویبات استراتژیک	8	9
کارکرد همراهِ اداری	6	6
ریسک سرمایه‌های انسانی	0	0
ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	0	0
عدم تناسب دانش، مهارت و توانایی با شغل	8	10
بصیرت شدن مهارت‌ها	5	8
ریسک سلامت و ایمنی شغلی	0	0
انگیزش شغلی	8	9
ظهورت ایمنی تر کارکنان و وسایط کاری	7	8
همنمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی	4	7
عدم تعادل کار و زندگی	7	7
ریسک‌های رفتاری	0	0

شکل ۲. نمایی از مضمون‌های اصلی، مضمون‌های فرعی و مفاهیم در نرم‌افزار Nvivo

این فرایند تا زمانی ادامه می‌یابد که تمامی مفاهیم به مضمون‌های مربوط تخصیص یابند. پس از تخصیص کلیه مفاهیم به مضمون‌های فرعی و سپس دسته‌بندی مضمون‌های فرعی در قالب

1. Free Node
2. Tree Node

مضمون‌های اصلی، فرایند یادشده چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت. در واقع، مضمون‌های فرعی و مضمون‌های اصلی بارها پالایش شده و در مواردی جداسازی، ترکیب، حذف یا اضافه شدند. فرایند یادشده ادامه یافت تا در نهایت یک نقشه‌ی مضمونی راضی‌کننده از داده‌ها به دست آمد. این نقشه‌ی مضمونی شامل ۴۹ مفهوم، ۱۲ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی است. جدول (۲) حاوی مثال‌هایی از مفاهیم شناسایی شده در متن پیاده شده‌ی یک نمونه مصاحبه است که در قالب مضمون‌های فرعی و اصلی دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۲. مفاهیم، مضمون‌های فرعی و اصلی شناسایی شده در متن یک نمونه مصاحبه

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم	نقل قول مربوط
ریسک سرمایه‌های انسانی	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	تنش شغلی	«ما هر سال طبق قانون، طرح پایش سلامت کارکنان را برگزار می‌کنیم. در این طرح، تنش شغلی کارکنان هم سنجیده می‌شود. نتایج طرح نشان می‌دهد که همکاران ما در بعضی واحدهای سازمان و به خصوص بعضی پست‌ها متأسفانه تنش شغلی بالایی تجربه می‌کنند.»
		خطرات ایمنی در کارگاه‌ها و سایت کاری	«اینجا یک سازمان متمرکز در تهران نیست. سایت‌ها و کارگاه‌های زیادی در سرتاسر ایران از ماهشهر، چابهار، طبس و خیلی مناطق دورافتاده دارد. این مسئله خودش دو تا ریسک جدی دارد... شرایط کاری این مناطق سخت و طاقت فرساست. حتی مشکل ایمنی و خطرات جسمی به همراه دارد.»
	ریسک‌های رفتاری	ارزش‌های کاری متفاوت	«...این‌ها برای سازمان سرمایه‌اند؛ ولی توقع آنها از کار هم بالاست و می‌خواهند سریع پیشرفت کنند.»
		ترک خدمت کارکنان	«...بعد از طی فرایند سخت و طولانی ۲ ساله‌ی استخدام و بعد از صرف هزینه زیادی که برای آموزش‌های پیش از خدمت او شد، وقتی با محیط واقعی کار در کارگاه مواجه شد انصراف داد.»

## یافته‌های پژوهش

چهار مضمون اصلی که به‌عنوان ریسک‌های منابع انسانی سازمان در نظر گرفته شدند عبارتند از: ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، و ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی. در ادامه، هریک از این چهار مضمون اصلی و مضمون‌های فرعی و مفاهیم شکل‌دهنده‌ی هریک به تفصیل تشریح می‌شوند.

**ریسک سرمایه‌های انسانی:** این ریسک در واقع ریسک مربوط به کارکنان سازمان یا دانش، توانایی و مهارت آنان است. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۳ مضمون فرعی و ۱۰ مفهوم به شرح جدول (۳) برای این مضمون اصلی شناسایی شد.

جدول ۳. مضمون‌های فرعی و مفاهیم برای مضمون اصلی «ریسک سرمایه‌های انسانی»

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم
ریسک سرمایه‌های انسانی	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	عدم تناسب دانش، مهارت و توانایی با شغل
		منسوخ شدن مهارت‌ها
	ریسک سلامت و ایمنی شغلی	تنش شغلی
		خطرات ایمنی در کارگاه‌ها و سایت کاری
		صدمات جسمی ناشی از سفرهای شغلی
		عدم تعادل کار و زندگی
	ریسک‌های رفتاری	ارزش‌های کاری متفاوت
		ترک خدمت کارکنان
		تغییر اولویت افراد برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی
		رفتارهای غیر اخلاقی

**ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی:** ریسک‌های به‌وجود آمده از طریق مدیریت عملیات در مورد هریک از وظایف واحد منابع انسانی سازمان، تحت عنوان ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی

قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی در هریک از زیر سامانه‌های منابع انسانی از جمله کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه‌ی کارکنان می‌تواند وجود داشته باشد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۴ مضمون فرعی و ۲۳ مفهوم به شرح جدول (۴) برای این مضمون اصلی شناسایی شد.

جدول ۴. مضمون‌های فرعی و مفاهیم برای مضمون اصلی «ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی»

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم
ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	ریسک‌های انتخاب و استخدام	تغییر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی منابع انسانی عرضه‌شده
		دشواری فرایند اخذ مجوز استخدام
		طولانی شدن فرایند گزینش و استخدام
		نبود فرایند سامان‌مند برای تخصیص افراد به مشاغل
		نبود فرایند سامان‌مند برنامه‌ریزی منابع انسانی
	ریسک‌های آموزش و توسعه	عدم بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی
		عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان
		عدم مشارکت واحدهای سازمان در طرح نیازسنجی آموزشی
		نبود رویه‌های رسمی منتورینگ و مربیگری
		نبود فرایند رسمی برای شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها
		نبود فرایندهای رسمی جانشین‌پروری
		مشارکت اندک مدیران در دوره‌های آموزشی
	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد متمرکز بر تخصیص مبلغ اضافه کاری
		عدم توجه به فرایند مدیریت عملکرد و آرایه‌ی بازخور
		عدم رضایت کارکنان از سامانه‌ی ارزیابی عملکرد
		نبود فرایند سامان‌مند بازنگری و اصلاح سامانه‌ی مدیریت عملکرد
		فقدان شفافیت سامانه‌ی ارزیابی عملکرد
	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات	تبعیت از قوانین متغیر تأمین اجتماعی و خدمات کشوری
		عدم بهره‌گیری از سازوکارهای معنوی برای تقدیر از فعالیت‌های نوآورانه
		عدم رضایت کارکنان از سامانه‌های پرداخت
		عدم کفایت سامانه‌ی پاداش و جبران خدمات کارکنان پروژه‌ای
		کمبود منابع مالی سازمان برای تخصیص پاداش به فعالیت‌های نوآورانه

ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی: ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی سازمان تابع درک مدیران و کارکنان سازمان از نقش، سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند یا می‌توانند داشته باشند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۲ مضمون فرعی و ۶ مفهوم به شرح جدول (۵) برای این مضمون اصلی شناسایی شد.

جدول ۵. مضمون‌های فرعی و مفاهیم برای مضمون اصلی «ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی»

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم
ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی	عدم تأثیر در تصمیمات راهبردی
		کارکرد صرفاً اداری
	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی	عدم برقراری ارتباط اثربخش با سایر واحدهای سازمان
		عدم شفافیت عملکرد
		نبود یک‌پارچگی میان کارکردهای مختلف
		عملکرد تبعیض آمیز

ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی: ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی از فقدان نقش و سهم اثربخش متخصصین منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه‌ی فردی آنان ناشی می‌شوند. پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۳ مضمون فرعی و ۱۰ مفهوم به شرح جدول (۶) برای این مضمون اصلی شناسایی شد.



جدول ۶. مضمون‌های فرعی و مفاهیم برای مضمون اصلی  
«ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی»

مضمون اصلی	مضمون فرعی	مفهوم	
ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی	عدم برخورداری از مهارت تصمیم‌گیری اثربخش	
		عدم برخورداری از مهارت درک تشکیلات و اجزای سازمان و ارتباطات میان آنها	
		عدم برخورداری از مهارت درک سامانه‌ای	
	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی	عدم برخورداری از مهارت اعتمادسازی
			عدم برخورداری از مهارت برقراری ارتباطات بین فردی اثربخش
			عدم برخورداری از مهارت تأثیر بر افراد
			عدم برخورداری از مهارت درک انگیزه‌های افراد
	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی	عدم آشنایی با کاربرد عملی دانش تخصصی مدیریت منابع انسانی
			عدم آشنایی با مدل‌ها، نظریه‌ها و نرم‌افزارهای نوین مدیریت منابع انسانی
			عدم برخورداری از دانش تخصصی مدیریت منابع انسانی

### بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها

در گام نهایی پژوهش، برای تعیین پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از ضریب درون موضوعی کاپا<sup>۱</sup> استفاده شد. از طریق این ضریب، می‌توان میزان توافق دو اندازه‌گیری (توسط دو نفر یا دو ابزار یا در دو مقطع زمانی) را ارزیابی نمود (ترول و پرینستین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۱۸۶). برای محاسبه پایایی کدگذاری‌ها، بعد از گذشت دو هفته به بازکدگذاری دو مورد از مصاحبه‌ها پرداختیم تا پایایی

1. Interclass Correlation Kappa  
2. Trull & Prinstein

درونی<sup>۱</sup> مصاحبه‌ها به وسیله‌ی شاخص کاپا مورد بررسی قرار گیرد. جدول (۷) خروجی نرم‌افزار SPSS برای میزان توافق بین کدگذاری‌ها در خصوص دو مورد از متن مصاحبه‌های منتخب را نشان می‌دهد. از آنجا که عدد معناداری (sig) ۰.۰۲ (کمتر از ۰.۰۵) و مقدار ضریب کاپا ۰/۷۲۱ و ۰/۸۳۴ (بیشتر از ۰.۶) است، پایایی مصاحبه‌ها مورد تأیید قرار می‌گیرد.

جدول ۷. آزمون کاپا برای بررسی پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها

تخمین Sig.	تخمین T <sup>b</sup>	خطای استاندارد <sup>a</sup>	مقدار		
۰.۰۰۲	۱.۲۴۷	۰.۳۲۰	۰.۷۲۱	کاپا	معیار توافق
			۴۰	تعداد موارد معتبر	

تخمین Sig.	تخمین T <sup>b</sup>	خطای استاندارد <sup>a</sup>	مقدار		
۰.۰۰۲	۱.۲۲	۰.۲۱۹	۰.۸۳۴	کاپا	معیار توافق
			۴۰	تعداد موارد معتبر	

b شامل فرض صفر است

a شامل فرض صفر نیست

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر با دیدگاهی چندبُعدی و کل‌نگر به مبحث ریسک منابع انسانی پرداخته شد و چهار حوزه‌ی کلی ریسک منابع انسانی به همراه ریسک‌های زیر مجموعه‌ی هر یک شناسایی شد. در ادامه، هر یک از این چهار حوزه‌ی کلی، به تفصیل مورد بحث و نتیجه‌گیری قرار می‌گیرند.

۱. نخستین حوزه‌ای که طیف وسیعی از ریسک‌های منابع انسانی را می‌توان زیرمجموعه‌ی آن تعریف نمود، تحت عنوان ریسک سرمایه‌های انسانی نام‌گذاری شد. با وجود پذیرش گسترده‌ی منابع انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان، تا کنون صرفاً به این منبع

حیاتی تحت عنوان سرمایه‌های مولد ارزش نگریسته شده است. در حالی که در نظر گرفتن منابع انسانی سازمان در حکم سرمایه‌های سازمانی، مستلزم درک این نکته است که سرمایه‌ی انسانی نیز نظیر هر سرمایه‌ی سازمانی دیگری دربردارنده ریسک می‌باشد (بهاتاچاریا و رایت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰: ۳). سرمایه‌های انسانی دانش سطح فردی که هر یک از کارکنان مالک آن است (بونتیس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰: ۸۸) و تخصص، توانایی و خبرگی اعضای سازمان می‌باشد که با قابلیت بالقوه برای غنی‌ساختن آن‌ها همراه است (ادوینسون و مالون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷: ۱۵). لذا، هر گونه ریسک مربوط به کارکنان یا دانش، توانایی و مهارت آنان را می‌توان در حوزه‌ی ریسک‌های افراد یا سرمایه‌های انسانی سازمان لحاظ کرد. در این پژوهش، تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان منابع انسانی سازمان، نشان داد که سه ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان، ریسک سلامت و ایمنی شغلی و ریسک‌های رفتاری را می‌توان تحت عنوان این مفهوم طبقه‌بندی کرد. شاخص‌های موجود در حوزه‌ی هر یک از این سه عنوان نیز شناسایی شد. برخی از این ریسک‌ها عمومی هستند؛ بدین معنا که در سازمان‌های دیگر نیز امکان شناسایی آنها زیاد است. برای مثال، ریسک ترک خدمت کارکنان در بسیاری از سازمان‌ها می‌تواند وجود داشته باشد. برخی دیگر از ریسک‌های شناسایی شده در این حوزه، به دلیل مأموریت خاص سازمان مورد مطالعه، منحصر به این سازمان یا سازمان‌هایی با مأموریت مشابه است. مثلاً از آنجا که کارکنان سازمان مورد مطالعه، مجبور به سفرهای شغلی متعدد به اقصی نقاط کشور می‌باشند، این مورد به عنوان یکی از ریسک‌های خاص سازمان در حوزه‌ی سلامت و ایمنی شغلی مطرح شد.

۲. دومین حوزه‌ای که تحت عنوان ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی مطرح شد، تمرکز ریسک عملیاتی منابع انسانی بر دست‌یابی به اهداف سازمان از طریق استفاده‌ی مؤثر و کارآمد از منابع انسانی است (کاسکیو و بودریو، ۲۰۱۴: ۸۱) و می‌تواند در هر یک از زیر سامانه‌های منابع انسانی وجود داشته باشد (پل و میچلر، ۲۰۰۸: ۲۷). البته، کارکردها و زیر سامانه‌های منابع انسانی متفاوتند و هدف ما نیز فهرست کردن کلیه‌ی ریسک‌های مربوط به هر یک از این زیر سامانه‌ها نبوده است. در سازمان مورد مطالعه، زیرسامانه‌های منابع انسانی به چهار دسته‌ی: گزینش و

1. Bhattacharya & Wright  
2. Bontis, et al.  
3. Edvinsson & Malone

استخدام، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و پاداش و جبران خدمات طبقه‌بندی شده و از طریق تحلیل مصاحبه با خبرگان منابع انسانی، ریسک‌های موجود در هر زیر سامانه شناسایی شد. نکته‌ی قابل توجه این است که متأسفانه اغلب سازمان‌ها تا زمانی که اتفاقی نیفتد، ریسک‌های عملیاتی را که بروز آنها به شرایط کلی تری مربوط می‌شود، شناسایی نمی‌کنند. یکی از دلایل عدم تمرکز مدیران بر ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی این است که مفهوم ریسک به‌عنوان بخشی از کسب و کار به‌عنوان یک کل در نظر گرفته نمی‌شود. آنها اغلب ریسک را ناشی از انجام اشتباه یک کار می‌دانند. عملیات، در تاروپود سازمان‌ها جای دارند و همین امر، مشاهده، اندازه‌گیری و پرداختن به آنها را در مقایسه با ریسک‌هایی با تأثیرات فوری‌تر و آشکارتر، دشوارتر می‌سازد. مدیران باید ریسک‌هایی را که تا زمان آشکار شدن آثارشان نادیده گرفته می‌شوند، با رویکردهایی نظیر آنچه در این پژوهش مشاهده شد یا روش‌هایی مانند حسابرسی منابع انسانی<sup>۱</sup> شناسایی کرده و برای رویارویی با آنها آمادگی داشته باشند.

۳. سومین حوزه‌ی کلی، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی نامیده شد. این دیدگاه‌ها تابع درک کارکنان از نقش، سهم و مشارکتی است که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند و یا می‌توانند داشته باشند (استیونس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶: ۱). تحلیل نتایج برآمده از مصاحبه با متخصصین منابع انسانی، وجود ادراکات و دیدگاه‌های زیر را در مورد کارکرد این واحد مشخص کرد: «واحد منابع انسانی دارای کارکردی اداری است و انتظار اینفای نقش اثربخش تری از سوی این واحد وجود ندارد»، «واحد منابع انسانی ارتباط فعال و مستمر با سایر واحدها ندارد»، «فعالیت‌های این واحد به نظر بعضی همکاران شفاف نیست یا پراکنده است». این ادراکات در قالب دو مضمون فرعی «دیدگاه کارکنان مبنی بر نقش غیرراهبردی واحد منابع انسانی» و «دیدگاه کارکنان مبنی بر عملکرد غیراثربخش واحد منابع انسانی» دسته‌بندی شدند. دریافت چنین ادراکاتی از مدیران و کارکنان، یا به عبارتی، گروه مراجعین به متخصصان منابع انسانی، نقش و سهم این واحد را در مشارکت برای نیل به اهداف راهبردی سازمان محدود کرده و کارکرد آن را در سطح انجام وظایف عملیاتی متداول، متوقف می‌نماید.

1. Human Resource Auditing  
2. Stevens

۴. آخرین حوزه‌ی کلی به نام ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی عنوان شد. این دسته از ریسک‌ها، از فقدان نقش و سهم اثربخش متخصصین منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه‌ی فردی آنان ناشی می‌شوند. در پژوهش حاضر، ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی، تحت سه عنوان کلی ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی دسته‌بندی شدند. در مجموع می‌توان گفت افرادی که جذب نقش متخصص منابع انسانی می‌شوند، می‌بایست علاوه بر مهارت‌های فنی (نظیر دانش تخصصی مدیریت منابع انسانی و کاربرد عملی آن)، مهارت‌های انسانی ضروری (نظیر مهارت اعتمادسازی، تأثیر، انگیزش و برقراری ارتباطات بین فردی اثربخش) را نیز دارا باشند. به علاوه، می‌بایست دیدگاهی بلندمدت‌تر داشته و دارای رابطه‌ای بیشتر با سازمان باشند. این امر، ضرورت برخورداری از مهارت‌های ادراکی مانند درک سامانه‌ای و توان تصمیم‌گیری را برای این متخصصین نشان می‌دهد. سازمان برای کسب موفقیت می‌بایست شایستگی‌ها و مهارت‌ها در هر سه حوزه‌ی یادشده را در مورد متخصصین منابع انسانی با یکدیگر ترکیب کند تا بتواند یک فرایند مدیریت منابع انسانی اثربخش به وجود آورد.

نتیجه‌ی مهم دیگری که از این پژوهش به دست می‌آید، لزوم توجه به مبحث بهینه‌سازی ریسک منابع انسانی است. نسل بعدی ریسک منابع انسانی، مختص کاهش ریسک‌هایی نظیر جابه‌جایی کارکنان یا عملکرد ضعیف آنان نیست، بلکه به متعادل ساختن ریسک<sup>۱</sup> مربوط است و به این موضوع می‌پردازد که چه زمانی باید ریسک پذیر بود و چه زمانی نباید ریسک کرد. متعادل ساختن ریسک، این تصور سنتی که «ریسک بد است» را متحول نموده و آن را صرفاً انحراف از نتایج مورد انتظار می‌داند (بودریو و جسوتاسان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۴۰). در حوزه‌ی منابع انسانی، معمولاً به کاهش ریسک بیش از بهینه‌سازی آن بها داده می‌شود؛ یعنی ریسک منابع انسانی به شکل «اعمال کنترل برای به حداقل رساندن امکان حصول نتایج بد» تعریف می‌گردد و کاهش ریسک منابع انسانی بر تصمیمات بهینه‌سازی آن سایه می‌افکند (کاسکیو و بودریو، ۲۰۱۴: ۸۱). نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ای که با متخصصین منابع انسانی سازمان انجام شده را در نظر بگیرید:

«با این که غالب افراد سازمان جزو با تجربه‌ها محسوب می‌شوند و میانگین سن آنها جوان

1. Risk Leverage  
2. Boudreau & Jesuthasan

نیست؛ اما چند سال اخیر افراد زبده‌ی جوانی به استخدام سازمان درآمده‌اند. این جوان‌ها اکثراً تحصیلات بالا دارند. حتی در آزمون اخیر تعداد نسبتاً زیادی دانشجوی دکتری داشتیم. جالب این که بسیاری از آنها خانم‌ها بوده‌اند. این‌ها برای سازمان سرمایه‌اند؛ ولی توقع آنها از کار هم بالاست. فعال هستند. دنبال یادگیری‌اند و می‌خواهند سریع پیشرفت کنند.»

با تحلیل این متن و متون مشابه، «تغییر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی» و «ارزش‌های کاری متفاوت» به‌عنوان دو نمونه‌ی ریسک در حوزه‌ی گزینش و استخدام و ریسک‌های رفتاری تعیین شد. اما آیا این دو ریسک در صورت مدیریت مناسب تنها سازمان را از پی‌آیندهای منفی محافظت می‌کنند؟ یا می‌توان پی‌آیند مثبتی هم برای آنها در نظر گرفت؟

در سازمان‌های موفق امروزی، برخی ریسک‌های منابع انسانی نظیر کمبود استعداد، ترک خدمت یا نقض قوانین و مقررات، مورد توجه متخصصین قرار گرفته است؛ اما با وجود این که در سایر حوزه‌ها به بهینه‌سازی ریسک نیز بها داده شده، در حوزه‌ی منابع انسانی به مبحث متعادل‌سازی و بهینه‌سازی ریسک‌های منابع انسانی توجهی نشده است. توصیه می‌شود متخصصین منابع انسانی و متخصصین ریسک سازمان، همواره لزوم توجه به احتمال کسب پی‌آیند مثبت و بهینه‌سازی ریسک‌ها را مد نظر داشته باشند.

گفتنی است که مدیریت ریسک منابع انسانی، شامل چهار مرحله‌ی: شناسایی، تحلیل، سنجش و روبه‌رویی با ریسک‌ها است. در این پژوهش، برای رسیدن به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی با دیدگاهی چندبعدی تلاش شد. پژوهشگران می‌توانند با بهره‌گیری از رویکرد و نتایج این پژوهش، به پژوهش در حوزه‌ی تحلیل ریسک‌های منابع انسانی، فنون سنجش و راهبردهای روبه‌رو شدن با ریسک‌ها اقدام نمایند تا به غنای مبحث نوپای مدیریت ریسک منابع انسانی افزوده شود.

## فهرست منابع

- قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). مدیریت ریسک منابع انسانی. تهران: نشر کتاب مهربان.
- Aven, T. & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bernstein, P. (1996). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: John Wiley & Sons.
- Bhattacharya, M. & Wright, P. (2000). *Recognizing Risk in Human Capital Investments: A Real Options Approach to Strategic Human Resource Management*. New York: CAHRS Working Paper, Ithaca.
- Bontis, N., Keow, W. C. & Richardson, S. (2000). *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries*. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85 - 100.
- Boudreau, J. & Jesuthasan, R. (2011). *Transformative HR*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. (2003). Managing HRM risk in a Merger. *Employee Relations*, 25(1), 14-30.
- Cascio, W. (2012). Be a Ringmaster of Risk. *HR Magazine*, 38-43.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2014). HR Strategy: Optimizing risks, Optimizing Rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 77-97.
- Clardy, A. (2004). *Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices*. *Human Resource Development Review*, 3, 124-150.
- Cresswell, J. (1994). *Research Design*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Edvinsson, L. & Malone, S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing your Firm's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York: Harper Collins Publishers.
- Ernst & Young. (2008). *2008 Global Human Resources (HR) Risk: from the Danger Zone to the Value Zone*. London: EY.
- Ernst & Young. (2013). *Navigating Today's Complex Business Risks- Europe, Middle East, India and Africa Fraud Survey 2013*. London: EY.
- Fheili, M. (2006). Developing Human Resources Key Risk Indicators: Know Your Staff (KYS) Practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71-85.
- Graham, J. & Weiner, J. (Eds.). (1995). *Risk Versus Risk: Tradeoffs in Protecting Health and the Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
- ISO 31000. (2009). *Risk Management Principles and Guidelines*. Geneva: International Standard Organization.
- Kedar, B. (1970). *Again: Arabic Risq, Medieval Latin Riscum*. Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo, Spoleto: Studi Medievali.
- Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. (2008). *Risk Management of Intangible Assets – Risks and Risk Management Practices in Companies*. Finland: VTT Working.
- Langenhan, M., Leka, S. & Jain, A. (2013). Psychosocial Risks: Is Risk Management Strategic Enough in Business and Policy Making?. *Safety and Health at Work*, 4, 87-94.
- 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.
- Mäenpää, I. & Voutilainen, R. (2012). Insurances for Human Capital risk Management in SMEs. *Knowledge Management Systems*, 42(1), 52-66.
- Merna, T. & Al-Thani, F. (2005). *Corporate Risk Management: An Organisational Perspective*. England: John Wiley & Sons .

- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 310-321.
- 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*, 8(12), 1287-1294.
- Pandey, B. (2013). *Understanding of Occupational Health and Safety Risks and Participatory Practices in Small Businesses*. Doctoral Dissertation, Massey University.
- Paul, C. & Mitlacher, L. (2008). Expanding Risk Management Systems: Human Resources and German Banks. *Strategic Change*, 17, 21-33.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Rotărescu, E. (2011). The Management of Risk in the Training of the Human Resources. *Doctoral Dissertation, University of Sibiu*.
- Spencer Pickett, K. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. England: John Wiley and Sons.
- Stevens, J. (2006). *Managing Risk: The HR Contribution*. London: Routledge.
- Svetlozar, T., Stoyan, V. & Frank, J. (2011). *A Probability Metrics Approach to Financial Risk Measures*. London: John Wiley & Sons.
- Trull, T. & Prinstein, M. (2012). *Clinical Psychology*. Boston: Cengage Learning.
- Verreault, D. & Hyland, M. (2005). Evidence for Increasing the Focus on Strategic Risk in HRM Audits. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 524-543.
- 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*, 12, 187-196.
- Young, M. & Hexter, E. (2011). *Managing Human Capital Risk*. New York: The Conference Board.