

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۲/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸

طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنعت نفت و گاز)

رحمت الله قلی پور^۱ - علی حیدری^۲ - میرعلی سیدنقوی^۳ - مهدی نریمانی^۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین مدلی برای مدیریت ریسک منابع انسانی در دوره گذار از دولتی به خصوصی برای صنعت نفت و گاز اجرا شده است. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه پردازی داده بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) انجام شد که بر مبنای آن ۱۷ مصاحبه با مدیران عالی اسبق و فعلی و همچنین خبرگان و کارگزاران منابع انسانی صنعت نفت و گاز که درگیر در فرایند خصوصی سازی بوده اند، صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرایند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد مدل مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد شامل ۶ مفهوم و ۲۸ بعد منجر شد.

واژگان کلیدی: دوره گذار، صنعت نفت و گاز، مدل ریسک منابع انسانی، فنون مدیریت ریسک بنگاه.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. نویسنده مسئول: (rgholipor@ut.ac.ir)

۲. استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۳. دانشیار دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی.

۴. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی دانشگاه تهران.

مقدمه

امروز کمترین تردید در مورد نقش استراتژیک منابع انسانی در موفقیت سازمان وجود دارد. در این شرایط حیات و سودآوری سازمان‌ها در شرایط پر تلاطم امروزی به توانمندی آنها در رویارویی با تغییرات سریع محیط و بهره برداری از فرصت‌های خلق شده دارد. تحقق این مهم جز در سایه بکارگیری فنون مدیریت ریسک بنگاه^۱ که یک نگاه کل‌گر به مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها در عرصه سازمان دارد ممکن نخواهد بود. سازمان با هدف افزایش ارزش سازمان برای ذینفعان در کوتاه مدت و بلند مدت، ریسک‌های خود را از هر منبعی که باشد بوسیله مدیریت ریسک بنگاه ارزیابی، کنترل، بهره برداری، تامین مالی، و نظارت می‌کند (لورنس و گوردون^۲، ۲۰۰۹). رشته مدیریت ریسک بنگاه بعضی مواقع به عنوان مدیریت ریسک‌های استراتژیک تجاری، و روشی قوی برای مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها و برای پاسخ گویی به فشارهای تجاری به حساب می‌آید (چپمن^۳، ۲۰۰۶). پژوهش‌های به عمل آمده نشان می‌دهند که اجرای سیستم مدیریت ریسک بنگاه عملکرد سازمان را بهبود خواهد بخشید (نوکو^۴، ۲۰۰۶). موناهان^۵ در چهارچوب مدیریت ریسک بنگاه اهداف ریسک را در چهار دسته تقسیم بندی می‌کند: اهداف استراتژیک، اهداف مالی، اهداف بازار و اهداف عملیاتی. در قسمت اهداف عملیاتی از ریسک‌های منابع انسانی نام می‌برد (موناهان، ۲۰۰۸-۱۸). با این نگاه، اگر شرکتی به موفقیت خود فکر می‌کند، مفهوم مدیریت ریسک بنگاه را در کلیه فرایندهای سازمانی خود پیاده کند که یکی از این حوزه‌ها، مدیریت منابع انسانی است. در شرایطی که طبق تحقیقات ریسک‌های منابع انسانی در اولویت بوده ولی از لحاظ آمادگی کمترین آمادگی برای آن وجود دارد (میر^۶ و دیگران، ۲۰۱۱).

این شرایط زمانی پیچیده تر می‌شود، سازمان در شرایط بحرانی مانند ادغام و اکتساب قرار داشته باشد. محققان زیادی به نقش منابع انسانی در ادغام و اکتساب پرداخته و به تفصیل به عوامل موفقیت و شکست ادغام و اکتسابها پرداخته اند که بخش زیادی از این

1. Enterprise Risk Management (ERM)
2. Lawrence A. Gordon
3. Chapman
4. Nocco
5. Monahan
6. Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M

دلایل مربوط به نیروی انسانی است (لایتون و تاد^۱، ۱۹۶۹؛ پین و پاور^۲، ۱۹۸۴؛ چارمن^۳، ۱۹۹۹؛ نی^۴، ۲۰۰۱؛ شولر^۵، ۲۰۰۱؛ اپلبام و همکاران، ۲۰۱۰؛ دلویت، ۲۰۰۸؛ گیلز، ۲۰۰۰، کی و همکاران، ۲۰۰۰)^۶ که این مسئله خود حکایت از اهمیت این موضوع دارد.

در کشورهای در حال توسعه، ادغام و اکتساب اغلب با تجربه خصوصی سازی همراه است که کمی مسئله را پیچیده تر میکند. در ایران از قبل از انقلاب ۱۹۷۹ مسئله خصوصی سازی مطرح بوده که بعد از انقلاب با یک وقفه ای به شدت بیشتری دنبال شده است. این مسئله زمانی شدت بیشتری گرفت که در سال ۱۳۸۵ شیوه نامه اجرایی خصوصی سازی از سوی رهبر انقلاب ابلاغ شد.

حال دو مسئله اولاً اهمیت مدیریت ریسک بنگاه و ثانیاً شرایط پیچیده خصوصی سازی و نقش منابع انسانی در این شرایط را اگر کنار هم بگذاریم یه یک خلاء بزرگ در این حوزه روبرو می شویم. به همین جهت محققان در این پژوهش برآن شدند بخشی از این فقدان را جبران نمایند. حوزه ی این پژوهش شامل دو بخش مدیریت ریسک با رویکرد مدیریت ریسک بنگاه و خصوصی سازی با رویکرد ادغام و اکتساب است. خروجی این پژوهش مدلی برای مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی سازی است.

حوزه انجام این تحقیق صنعت نفت و گاز انتخاب شده است. دلیل این انتخاب، تجارب گسترده صنعت نفت و گاز در خصوصی سازی است که البته هنوز بخش زیادی از آن باقی مانده است. به همین منظور در این پژوهش ضمن مستندسازی تجارب خصوصی سازی مسیر راه آینده نیز روشن خواهد شد.

بررسی های نظری

ریسک و مدیریت ریسک

واژه ریسک از کلمه لاتین *riscare* به معنای جرأت داشتن وارد زبان انگلیسی شده است. اصل و اساس یک کار در واقع ریسک کردن برای دست یافتن به پاداش

1. Leighton and tod
2. paine and power
3. Charman
4. Nee
5. Schuler
6. applebaum etal, 2000b; charman, 1999; deloitte, 2008; giles, 2000; kay et al, 2000

است (زولو^۱، ۲۰۱۰). مفهوم استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ در سازمان ملی استاندارد اینست که "ریسک در واقع تأثیر عدم اطمینان و عدم یقین بر اهداف" است (ایرمیک^۲، ۲۰۱۰). گزارش کینگ III در حکومت آفریقای جنوبی مدیریت ریسک را اینگونه تعریف می‌کند: تشخیص و ارزیابی حوزه‌های ریسک واقعی و بالقوه که در اصل و اساس یک شرکت وجود دارد، همراه با روند جلوگیری کننده، اتمام، انتقال، تحمل، استفاده یا بررسی هر ریسک یا عکس العمل ترکیبی یا جامع در برابر ریسک (ای او دی^۳، ۲۰۰۹). گزارش کینگ III به طور ویژه منابع انسانی را به عنوان یک حوزه مهم در تشخیص و کاهش ریسک مطرح می‌کند. هیئت مدیره باید گزارش سالیانه ای از ریسکها و موضوعات مرتبط ارائه دهد، از جمله موضوع توسعه اجتماعی، تغییر، اصول اخلاقی، بیماری ایدز (آی او دی^۴، ۲۰۰۹). در حقیقت در محیط‌های پر ریسک، به گزارش همیشگی و مداوم مدیریت نیاز است. از اینرو، شرکتها باید به عنوان بخشی از کار مدیریت ریسک، افراد یا ریسک‌های منابع انسانی را ارزیابی کنند (اس آ بی پی پی^۵، ۲۰۰۹).

مدیریت ریسک منابع انسانی

ریسک‌های منابع انسانی مربوط به ریسک‌های برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان در سازمان است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). ما از عبارت «مدیریت ریسک منابع انسانی» استفاده می‌کنیم چرا که باور داریم ریسک‌هایی که توسط کارکرد منابع انسانی ایجاد یا حمایت می‌شوند به مراتب گسترده‌تر از ریسک‌های افراد یا سرمایه‌ی انسانی سازمان هستند. کارکردهای منابع انسانی اگر از موقعیت و سهم فعلی خود در ایجاد، توسعه و مدیریت ریسک‌ها آگاه باشند می‌توانند سهم بیشتری در مدیریت ریسک سازمان داشته باشند (استیونز^۶، ۲۰۰۵، ۱). هر مسئله و یا شکست سازمانی نهایتاً ریشه در نیروی کار آن سازمان دارد. به همین دلیل است که کارگزاران منابع انسانی بایستی نقش‌های خویش را از امور اداری به نقش‌های استراتژیک گسترش دهند (دیلویت^۶، ۲۰۰۸). سرمایه‌های انسانی متشکل از انسانهایی است که تصمیمات آنها را عوامل متعددی شکل می‌دهد.

1. Zulu
2. Airmic
3. IOD
4. SABPP
5. Steavens
6. Deloitte

دامنه این عوامل بسیار وسیع است به گونه ای که از نگرش‌های ذهنی تا تعهدات سازمانی و غیر سازمانی را در برمیگیرد. سازمانی که در مدیریت این منابع موفق عمل نکند، تهدیدات بسیاری-به عنوان مثال خطر از دست دادن متخصصین و انتقال دانش فنی- را بایستی برای خود به جان بخرد(برانولد و دورست^۱، ۲۰۱۲). از همین رو، نیاز به مدیریت ریسک این منبع در عصر حاضر دو چندان شده است. امروزه دیگر نمی توان ریسک‌های منابع انسانی را نادیده گرفت چراکه ارتباط تنگاتنگی با تولید ارزش شرکتها و سازمانها پیدا کرده اند.

به عقیده ی کوپی و همکاران^۲(۲۰۰۸) توجه به مدیریت ریسک سرمایه‌های فکری در شرکتها بسیار کم و ضعیف است. یکی از دلایل این موضوع فقدان آگاهی در خصوص ضرورت مدیریت ریسک سرمایه‌های فکری است. به طور کلی در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی دو نوع ریسک داریم:

- ریسک‌های انسانی: صدمات عمدی و غیر عمدی که از سمت کارکنان ممکن است متوجه سازمان باشد. این ریسک‌ها می‌تواند ناشی از نبود شایستگی یا عدم توجه به قوانین و مقررات باشد.
- ریسک‌های منابع انسانی: ریسک‌های مرتبط با فرایندهای استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات جزو ریسک‌های منابع انسانی هستند(فهیلی^۳، ۲۰۰۶:۷۲).

طی یک جمع بندی، ریسک سرمایه انسانی در واقع به تغییرات روز افزون نیروی کاری و مدیریت انسانی بر می‌گردد که بر توانایی شرکت در رسیدن به اهداف استراتژیک و عملکردی تاثیر گذار است(یانگ و هکستر^۴، ۲۰۱۱).

مبتنی بر داده‌های حاصل از گزارشهای سازمانی مربوط به صنعت نفت(گزارشهای داخلی) در طی فرایند خصوصی سازی در صنعت نفت با چالش‌های مختلفی از جمله موارد ذیل مواجه شده است:

- چالش‌های مرتبط با نحوه واگذاری ها
- چالش‌های حوزه ساختار و مقررات

1. Brunold and Durst
2. Kupi et al
3. Fheili
4. Young and Hexter

- چالش‌های مرتبط با حوزه فرهنگ سازمانی
 - مسائل مربوط به سهامداران
 - مسائل مربوط به نیروی انسانی
- همانگونه که ملاحظه می‌شود یکی از مهمترین چالش‌های خصوصی در این صنعت، بحث منابع انسانی است.

پیشینه تحقیق

تعداد پژوهش‌های انجام شده در این حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی بسیار محدود بوده و اغلب به یک جزء خاصی از مدیریت ریسک منابع انسانی پرداخته اند. در این راستا و جهت آگاهی خوانندگان مقاله، برخی منابع مهم در این حوزه به صورت خلاصه رد ادامه ذکر شده اند.

مقاله ای به عنوان استراتژی منابع انسانی: بهینه سازی ریسک ها، بهینه سازی پاداش‌ها در سال ۲۰۱۴ ارائه شده است. هدف اصلی این مقاله اینگونه عنوان شده که در عرصه مدیریت ریسک منابع انسانی، کاهش ریسکها می‌تواند بر تصمیمات بهینه سازی ریسک‌ها اثر گذارد و همچنین در پی این است تا نشان دهد درک تئوری‌های تصمیم گیری و همچنین چهارچوب دهی به ابزارها و چهارچوبهای ریسک سرمایه‌های انسانی می‌تواند رویکرد متوازنی را در این مسیر در اختیار ما گذارد. بر اساس نتایج این پژوهش، سازمانها بایستی در بحث مدیریت ریسک منابع انسانی، به صورت آگاهانه ای ارتباطات میان سرمایه‌های انسانی و استراتژی رقابتی را برقرار کنند و اگر غیر از این عمل کنند فرصتهای استراتژیک کلیدی را از دست خواهند داد. به این منظور آنها رویکرد مبتنی بر شواهد را ابزار مناسبی در این حوزه می‌بینند. به عقیده نگارندگان افزایش توجه به ریسک مدیریت منابع انسانی تصادفی نبوده و ناشی از نیازی است که سازمانها و مدیران آنها دریافته اند (کازکیو و بودریو، ۲۰۱۴، ۱).

مقاله دیگری در سال ۲۰۱۲ با عنوان بیمه‌ها در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی ارائه شده است. در این مقاله به بررسی نقشی پرداخته شده است که بیمه‌ها می‌توانند در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی بازی کنند. در این مقاله ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: ریسک‌های قابل بیمه شدن و ریسک‌هایی که قابل بیمه

شدن نیستند. بر اساس این مطالعه بازنشستگی، خطرات کاری، سلامتی و مسئولیت‌های کاری از عمده ترین مواردی است که در بحث ریسک مدیریت منابع انسانی بیمه می‌شوند. از سوی دیگر آموزش ناکافی نیروی کار، تبعیض میان کارکنان، مسائل مرتبط با شایستگی‌های کارکنان، جذب ناموفق و رقابت‌های درونی از عمده ترین مواردی است که قابل بیمه شدن نیستند (مینپا و واتیلینن^۱، ۲۰۱۲).

مقاله‌ای با عنوان مدیریت ریسک‌های عملیاتی در بانک‌های هندی در سال ۲۰۱۲ ارائه شد. هدف اصلی این مقاله بررسی وضعیت ریسک‌های عملیاتی در بانک‌های هندی است. این مقاله در پی بررسی این موضوع است که آیا بعد از اینکه کمیته بازل توصیه‌هایی در خصوص ریسک‌های عملیاتی داشته است، آیا بانک‌ها به این سمت حرکت کرده‌اند که ریسک‌های عملیاتی خود از جمله ریسک‌های منابع انسانی را شناسایی و مدیریت کنند یا خیر. به منظور رسیدن به پاسخ این پرسش، پرسشنامه به مدیران اجرایی بانک‌های هندی داده شده است. به عقیده نویسندگان این مقاله، سیاستها و رویه‌های منابع انسانی بایستی مورد بازبینی جدی قرار گیرد تا بتواند از عهده مدیریت ریسک‌های منابع انسانی برآیند. بر اساس نتایج این مطالعه در هند، ۸۴ درصد از بانکها فرایند شناسایی ریسک‌های عملیاتی در تولید را شروع کرده‌اند و همچنین ۷۴ درصد از آنها به سمت شناسایی و مدیریت ریسک‌های منابع انسانی خود قدم‌هایی را آغاز کرده‌اند (مهرا^۲، ۲۰۱۲).

مقاله دیگری در سال ۲۰۱۰ با عنوان ریسک سرمایه‌های انسانی در چرخه زندگی اقتصادها ارائه شد. هدف از این مقاله شناسایی و دسته بندی ریسک‌های سرمایه‌های انسانی بود. بر اساس نتایج این مطالعه ماهیت ریسک‌های منابع انسانی در تعیین اثر کمی آنها اثر گذار است. بر اساس نتایج این مطالعات ماهیت ریسک‌ها بسته به اینکه به مسیر شغلی و یا تخصصی بودن باشد، بستگی دارد. این پژوهش بیشتر توصیه‌هایی برای انجام پژوهش‌های بعدی داشته از جمله اینکه توصیه کرده که پژوهش‌های کمی در این حوزه بسیار کم است (سینگ^۳، ۲۰۱۰).

1. Mäenpää and Voutilainen
2. Mehra
3. Singh

روش پژوهش

با توجه به آنچه در مقدمه بیان شد، محققان در این طرح با یک سوال اصلی روبرو هستند:

مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی به چه صورتی است، از چه ابعاد و مولفه‌های تشکیل شده است؟

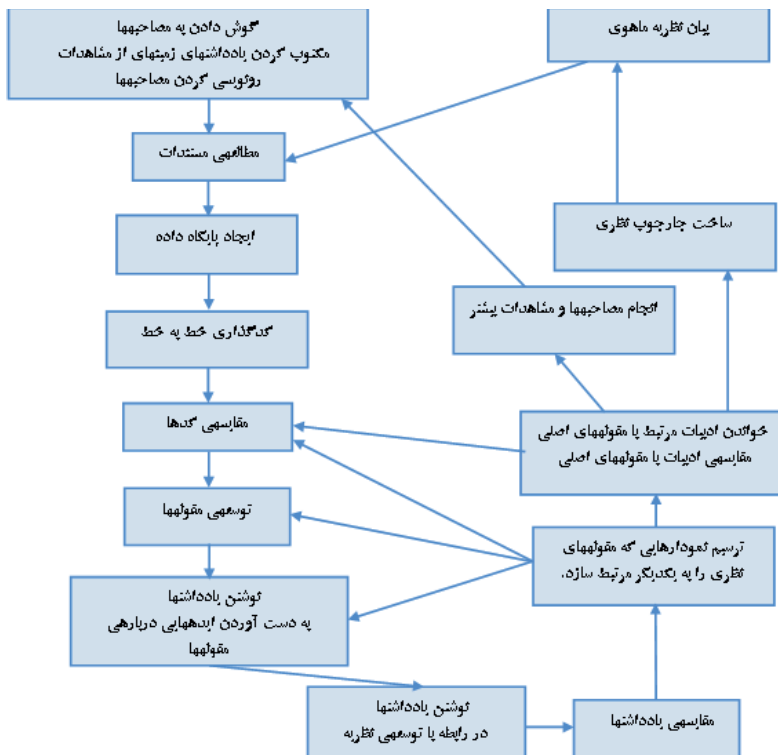
به منظور پاسخگویی به این سوال، و با توجه به فقدان نظری، از روش نظریه پردازی داده بنیاد به روش سیستماتیک استفاده شده است. نظریه پردازی داده بنیاد نوعی روش کیفی است که هدف آن شناخت و درک تجارب افراد از رویدادها و وقایع در بستری خاص است (استراوس و کوربین^۱، ۱۹۹۰). مبتنی بر این روش و در جهت کشف ابعاد و مولفه‌های مدل، از این شش سوال اصلی و چارچوب مربوطه استفاده خواهد شد:

۱. پدیده‌ی مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟
۲. شرایط علی مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟
۳. زمینه و محیط مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟
۴. شرایط واسطه‌ای مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟
۵. استراتژی‌های مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟
۶. پیامدهای مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار در صنعت نفت و گاز ایران چیست؟

در این راستا از نمونه گیری نظری استفاده شده است. نمونه گیری نظری در نظریه پردازی داده بنیاد عبارت است از فرایند گردآوری داده‌ها برای خلق نظریه تا به موجب آن تحلیلگر، داده‌ها را گردآوری، کدبندی و تحلیل کند و تصمیم بگیرد چه داده‌ها یی را گردآوری کرده و آنها را از کجا پیدا کند تا همزمان با تکوین نظریه، آن را توسعه دهد. این فرایند گردآوری داده‌ها با نظریه نوظهور کنترل می‌شود (گلاسر^۲، ۱۹۹۲). همچنین از

1. Strauss and Corbin
2. Glasser

روند کدگذاری باز، محوری، و انتخابی استفاده شده است، زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود (مک فادزین، ۲۰۰۷). شکل ذیل مراحل انجام تحقیق با روش داده بنیاد را نشان می‌دهد.



شکل ۱. فرایند تحلیل داده‌ها در نظریه برخاسته از داده‌ها

(Strauss and Corbin, 1998)

در پژوهش حاضر ۱۷ مصاحبه اجرا شد که از مصاحبه دوازدهم مفهوم جدیدی از داده‌ها به دست نیامد، با وجود این برای اطمینان از حصول اشباع نظری، پنج مصاحبه دیگر نیز به اجرا درآمد و با توجه به اینکه هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌های به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد. یافته‌های این پژوهش از طریق

1. McFadzean

نرم افزار Maxqda 10 تحلیل شده است که برخی از خروجی‌های نرم افزار به عنوان نمونه در مقاله ارائه شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران عالی اسبق و فعلی و همچنین خبرگان و کارگزاران منابع انسانی صنعت نفت و گاز که درگیر در فرایند خصوصی سازی بوده اند. نمونه برداری به صورت نظری و به تعداد ۱۷ نفر بود که با استفاده از روش‌های غیر احتمالی قضاوتی و گلوله برفی انجام شد. بدین ترتیب که ابتدا با توجه به شناخت محقق و در نظر گرفتن اهداف پژوهش، از خبرگان منتخبی که شایستگی پاسخ به سؤال‌های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد و سپس آنها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه گیری ادامه یابد.

یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است که در ادامه نحوه شکل گیری مقوله‌های حاصل از مفاهیم شرح داده می‌شود.

کد گذاری باز

در این مرحله، ابتدا تمام نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند و بعد از بررسی و تحلیل آنها کدهای مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص داده شد. در این مرحله پژوهشگر با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش می‌کند که مفاهیم مستتر در آنرا بازشناساند. این مرحله باز نامیده می‌شود، چراکه پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مفاهیم می‌پردازد. حدود ۷۰۰ نقل قول از مصاحبه‌ها استخراج شده است در زیر ۴ مورد به عنوان نمونه نشان داده شده است:

در دوره گذار «کارکنان اطمینان چندانی نسبت به آینده خود ندارند. نمی دانند قرار است در آینده چه شود»

«نگهداشت کارکنان به شدت تحت تاثیر قرار گرفته است. بر اساس آمار و اطلاعات موجود، میزان درخواست انتقالها زیاد شده، حوادث کار افزایش قابل توجه یافته، نمونه آتش سوزی اخیر در پتروشیمی ...»

«برخی افراد تا آخرین لحظه نمی دانستند چه می شوند، کجا قرار است بروند. در شرکت می مانند یا منتقل می شوند. ابهام فراگیری وجود داشت.»

«خصوصی سازی و بی توجهی به انسانها پیامدهای بدی از جمله کاهش رضایت ایجاد کرده است.»

«بی انگیزگی کارکنان یکی از مسائل کلیدی و اساسی بعد از خصوصی سازی است.»

رسم توضیحی ۱. نمونه ای از گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها

به طور مثال در این نقل قول، محقق از کدهایی رضایت شغلی، انگیزش، احساس امنیت شغلی و تمایل به خروج خدمت بالای نیروهای متخصص به مفهومی با عنوان ریسکهای رفتاری و نگرشی دست یافت. جدول ذیل نمونه ای دیگر از برخی نقل قولهای مربوط به ریسکهای منابع انسانی مرابط با ریسکهای کارگزاران منابع انسانی را نشان میدهد.

کد نهایی	نقل قول مربوطه
کمیود مهارت کارگزاران	یکی از مهمترین ریسکها، کمیود مهارتهای کارگزاران منابع انسانی است در اجرای فرایندهای ضروری
وابستگی فرایندی با ستاد	سطح بلوغ فرایندهای منابع انسانی صنعت نفت با نگاه فرایندی پایین است، ضمن اینکه وابستگی شدیدی بین ستاد و شرکتهای فرعی وجود داشته و همین وابسته هم بر فرایندها و هم بر نگاه کارگزاران در انجام فرایندها موثر بوده، به نحوی که اعتماد به نفس خیلی از کارگزاران برای انجام مستقل بسیاری از اقدامات پایین است.
وابستگی احساسی با ستاد	متصدیان حوزه منابع انسانی، برای این کار آماده نبودند، اعتماد به نفس لازم را نداشتند. چون همیشه از ستاد کسب تکلیف می کردند و حتی برخی سعی کردند روالهای نفت را به صورت سابق نگه داشتند.

مبتنی بر همین روش، برای کلیه مقوله‌ها و مولفه‌ها کد گذاری صورت گرفته است. هدف از کدگذاری باز، تجزیه مجموعه داده گردآوری شده با کوچکترین اجزاء مفهومی ممکن است.

کدگذاری محوری

در فرایند کدگذاری محوری، مقوله‌های به دست آمده از فرایند کدگذاری باز در شش دسته شامل مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها شکل گرفت. بنابراین می‌توان مقوله محوری را در مرکز قرارداد و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برچسب انتخاب شده برای مقوله محوری نیز انتزاعی بوده و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

مقوله اصلی	کدهای نهایی
پیامدها	افزایش ارزش منابع انسانی
	توانمند شدن کارگزاران
	موفقیت خصوصی سازی
	بهبود رقابت پذیری شرکت ها
	کاهش هزینه‌های تغییر
	افزایش مشارکت کارکنان
	افزایش همراستایی استراتژیک
	بهبود خلاقیت و نوآوری
	توانمند شدن کارکنان
	عادلانانه تر شدن دستمزدها
	کاهش حوادث کار
	بهبود مدیریت عملکرد
	بهبود رضایت شغلی
	نگهداشت کارکنان
	بهبود تعهد و انگیزش کارکنان

کدگذاری انتخابی

در کدگذاری انتخابی پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در دو مرحله قبل به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری می‌پردازد. کد گذاری تنها در صورتی موفق است که با تعامل مستمر با مجموعه داده‌ها همراه باشد. در این مرحله، کدگذاری‌های محوری صورت گرفته در دسته بندی‌های دقیق تر و کلی تری نیز قرار می‌گیرد که در جداول ادامه، برای شش مجموعه دسته بندی ذکر شده در قسمت روش تحقیق، نتایج ذکر شده است.

شرایط علی: بر اساس تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی مصاحبه‌ها و کدهای بدست آمده مقوله‌های فرعی شرایط علی و مشخصه‌های مرتبط با آن در جدول ۱ به تصویر کشیده شده است.

جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط علی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط علی	آمادگی برای تغییر	اهمیت توانمندسازی مدیران
		اهمیت تعیین متولی برای مدیریت ریسک
		اهمیت آماده سازی کارگزاران
		اهمیت توانمندسازی کارکنان
		اهمیت اطلاع رسانی از اتفاقات پیش رو
	پیچیدگی فرایندهای منابع انسانی	اهمیت دارایی‌های فکری
		اثرات شرایط فرهنگی کشور بر فرایندهای منابع انسانی
		اثرات مستقیم و غیر مستقیم فرایندهای منابع انسانی
	الزامات محیط کسب و کار	قواعد کسب و کار خصوصی
		نیاز به مدیریت عملکرد
نیاز به شفافیت		
افزایش بهره وری		

شرایط زمینه‌ای: شرایط عمومی و گسترده ای هستند بر توسعه یا تحدید پدیده و یا به عبارتی بر رونق یا اهمیت پدیده اثر میگذارد. شرایط زمینه ای در این تحقیق به همراه مفاهیم و مقوله‌ها شامل مواردی است که در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه ای

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
شرایط زمینه ای	پارادایم فکری بخش دولتی	تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
		عدم توجه به علمی بودن مدیریت
		فرهنگ ملی سازمانی نفت
		تفکرات غربی به منابع انسانی کشور
		تفکر غیر سود محور
	مسائل اقتصادی سیاسی	نبود اعتقاد راسخ به خصوصی سازی
		بی تجربگی در فرایند خصوصی سازی
		سرمایه برای تکنولوژی صنعت نفت
		رکود اقتصادی و نرخ بیکاری
		رد دیون به جای خصوصی سازی واقعی
فشارهای سیاسی ناشی از بیرون صنعت		
قوانین و مقررات	تفاوت‌های جدی قوانین منابع انسانی نفت با سایرین	
	روشن نبودن بسیاری از تکالیف قانونی	
فقدان متولی مدیریت ریسک	نبود متولی	
	نبود آگاهی در خصوص مدیریت ریسک	
مسائل ساختاری فرایندی	سکوت سازمانی حاکم	
	نبود نگاه سیستمی	
	ساختار دولتی خاص صنعت نفت	
	روشن نبودن نقش حاکمیتی ستاد	
	اولویت چندم بودن منابع انسانی	
	یکپارچگی زنجیره تامین صنعت نفت	

شرایط مداخله‌گر: وقوع این عوامل باعث تقویت یا بی اثر شدن استراتژیهای مدیران برای مدیریت کردن ریسک میگردد. در این پژوهش کدهای نهایی، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله گر به شرح جدول ۳ بدست آمد.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله گر

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	
شرایط مداخله‌گر	ثبات مدیریتی	تغییرات مداوم مدیریتی	
	سرعت خصوصی سازی	سرعت خصوصی سازی ها	
	شیوه تفکر مدیران عالی		بی اهمیت بودن مفهوم برنامه ریزی در همه حوزه ها
			تفکر هیاتی
			نگاه ابزاری به انسان
	تولیدی یا خدمتی بودن شرکت ها	تولیدی یا خدمتی بودن شرکت ها	
	هزینه انجام مدیریت ریسک	هزینه انجام مدیریت ریسک	
	آگاهی از ابزارهای مختلف		بی تجربگی
			اشنایی با رویکردها و ابزارها

پدیده اصلی: با توجه به هدف پژوهش که طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در شرای گذار از دولتی به خصوصی است، پدیده اصلی مورد مطالعه ریسک‌های رفتاری و نگرى در نظر گرفته می‌شود. در جدول ۴ مفاهیم و مقولات مرتبط با آن بدست می‌آید.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده اصلی

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
پدیده اصلی	ریسک‌های رفتاری و نگرشی	امنیت شغلی
		تعلق سازمانی
		رضایت شغلی
		انگیزش
		تعهد شغلی
		قرارداد روانشناختی
		غیبت و چرخش شغلی
		مقاومت در برابر تغییر
		تمایل به خروج خدمت بالای نیروهای متخصص
		کمبود مهارت کارگزاران
ریسک‌های کارگزاران منابع انسانی	وابستگی فرایندی با ستاد	
	وابستگی احساسی با ستاد	
ریسک‌های مربوط به ساختار	فقدان سیاست یکپارچه منابع انسانی	
	نگاه بالا به پایین ستاد به شرکت‌ها	
	عدم تناسب اختیارات و مسئولیت‌ها	
	مدل‌های قراردادی متنوع	
	چارت سازمانی نامناسب با الزامات بخش خصوصی	
ریسک‌های فرایندی	عدم نظام طبقه بندی مشاغل	
	ریسک‌های مرتبط با استخدام و جذب	
	ریسک‌های مرتبط با آموزش و پژوهش	
	ریسک‌های مرتبط با ارزیابی عملکرد	
	ریسک‌های مرتبط با جانشین پروری و مدیریت استعداد	
	ریسک‌های مرتبط با حقوق و دستمزد	
	ریسک‌های مرتبط با مسیر شغلی و کارایی	
	ریسک‌های مرتبط با نگهداشت	
	ریسک‌های مرتبط با روابط کارگر و کارفرما	
	ریسک‌های مرتبط با اخراج ترک خدمت و خدمات بازنشستگی	

کنش‌ها و واکنش‌ها: این راهکارها و اقدامات، تعاملات و کنش‌هایی هستند که شرکت‌های گاز در شرایط‌گذار برای کاهش دادن ریسک‌ها در مدیریت منابع انسانی به صورت مؤثر بکار می‌گیرند. در جدول ۵ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط آورده شده‌اند.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با کنش‌ها و واکنش‌ها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	
کنش‌ها و واکنش‌ها	آینده پژوهی منابع انسانی	آینده پژوهی منابع انسانی	
	ارزشگذاری منابع انسانی	نگاه سرمایه ای به منابع انسانی	
		در نظرگیری نقش آموزشها در زمان واگذاری	
		ذکر سرمایه فکری در ترازنامه	
		حسابداری منابع انسانی	
	آگاهی بخشی	تبیین حق و حقوق قانونی کارکنان	
		تبیین اقدامات تشویقی	
		تبیین اهمیت منابع انسانی در خصوصی سازی	
		تبیین زمان بندی و مراحل خصوصی سازی	
	تغییرات فرایندی	تدوین فرایند جانشین پروری	
		تعریف متولی مدیریت ریسک منابع انسانی	
		توسعه سندیکاهای کارگری	
		توسعه شبکه ارتباطی تعاملی میان شرکت‌ها	
		مشارکت دادن کارکنان	
		تعریف کارانه تولید	
		حفظ یکپارچگی برناه ریزی توسعه ای کارکنان در ستاد	
		تعریف اقدامات تشویقی برای کارکنان	
		بازتعریف قرارداد نیروی کار	
		بازنگری ساختار سازمانی، طبقات و گروه‌های شغلی قبل از خصوصی سازی	
تعیین مسئولیت‌های خریدار در مقابل کارکنان			
تهیه پیوست نگهداشت کارکنان در قرارداد فروش شرکت‌ها			
سنجش نگرش‌های شغلی کارکنان		نگرش سنجی	
استفاده از ماتریس سوات برای تحلیل سازمان		SWOT	

پیامدها: در این قسمت پیامدهای حاصل از به کارگیری کنش‌ها و واکنش‌ها بکار گرفته شده توسط شرکت شناسایی شدند. مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با آن در جدول ۶ آورده شده است.

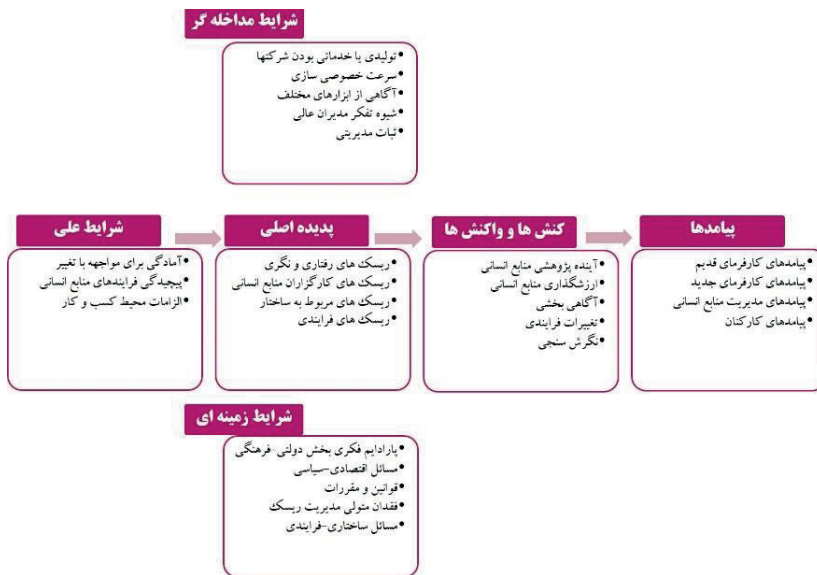
جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی
پیامدها	پیامدهای مدیریت منابع انسانی	افزایش ارزش منابع انسانی
		توانمند شدن کارگزاران
	پیامدهای کارفرمایان قدیم	موفقیت خصوصی سازی
		بهبود رقابت پذیری شرکت ها
		کاهش هزینه‌های تغییر
	پیامدهای کارفرمای جدید	افزایش مشارکت کارکنان
		افزایش همراستایی استراتژیک
		بهبود خلاقیت و نوآوری
		توانمند شدن کارکنان
		عادلانتر شدن دستمزدها
		کاهش حوادث کار
		بهبود مدیریت عملکرد
		بهبود رضایت شغلی
	پیامدهای کارکنان	نگهداشت کارکنان
		بهبود تعهد و انگیزش کارکنان

خلق نظریه

کدگذاری انتخابی، مرحله اصلی نظریه پردازی داده بنیاد است که محقق بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد.

در مدل پارادایمی حاصل، شرایط علی در واقع ایجاد کننده ریسکهای مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت و گاز در شرایط گذار هستند. این عوامل ممکن است دارای شدت و ضعفهایی از یک برهه زمانی به دوره زمانی دیگر باشند ولی در زمان مطالعه و جمع‌آوری مصاحبه بر بروز ریسکها در مدیریت منابع انسانی در شرایط گذار نقش پررنگی دارند. کدگذاری انتخابی نتایج کدگذاریهای قبلی را مد نظر قرار داده و مقوله اصلی را انتخاب میکند و آن را به شکلی نظاممند به سایر مقوله‌ها ارتباط داده، ارتباطات را اعتبار میبخشد و مقوله‌هایی که نیاز به تصفیه و توسعه بیشتری دارند را توسعه می‌دهد. کدگذاری انتخابی با روشن کردن خط داستان، بر اساس الگوی ارتباط شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری شروع می‌شود. گامهای



شکل ۲. مدل پارادایمی تئوری برخاسته از داده ها

بررسی روایی محتوای مدل نظری

به منظور بررسی روایی محتوای مدل از دو شاخص CVR و CVI بهره گرفته شده است. به این منظور از نظر خبرگان دانشگاهی و صنعتی که در فرایند تدوین مدل نیز مشارکت داشته اند استفاده شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سوال قرار گرفت و برای سنجش CVI میزان ارتباط کدهای نهایی با مفاهیم و مقوله اصلی مورد سوال قرار گرفت.

فرمول محاسبه شاخص CVR به صورت ذیل است. در این فرمول n_e تعداد متخصصانی است که به گزینه ضروری پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. میزان CVI نیز به

صورت تجمیعی امتیازات موافق برای هر مورد تقسیم بر کل تعداد متخصصان است (حاجی زاده، ۱۳۹۰).

نتایج فرمول CVR برای همه شاخصها بالاتر از ۰.۶۰ بوده که حکایت از روایی محتوای مناسب ابعاد دارد (حاجی زاده، ۱۳۹۰).

شاخص CVI نیز بر اساس فرمول ذیل محاسبه گردید.

$$CVI = \frac{\text{تعداد متخصصینی که به گویه نمره ۳ و ۴ داده اند}}{\text{تعداد کل متخصصین}}$$

حداقل مقدار قابل قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. تمامی شاخص‌های مربوط به ابعاد امتیازی بالاتر از ۰/۹۰ درصد کسب کردند (حاجی‌زاده، ۱۳۹۰).

بررسی پایایی مدل نظری

به منظور بررسی پایایی مدل از شاخص کاپا استفاده شد. در این پژوهش با توجه به آنچه در مبانی نظری روش تحقیق پیشنهاد شده است، محقق اصلی و یک محقق دیگر مجدد به کدگذاری انتخابی پرداخته‌اند. به این منظور، کدهای نهایی و داده‌های مربوطه در اختیار محقق دیگری قرار گرفت تا ایشان نیز کدگذاری مجدد صورت دهند که نتایج آن با استفاده از نرم افزار SPSS19 آزمون کاپا^۱ گرفته شده که در زیر نتایج را می‌بینید.

		ارزش	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	معنی داری
Measure of Agreement	Kappa	.642	.110	6.685	.000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

با توجه به میزان عدم معنی داری (sig=0) و مقدار آزمون که بالاتر از ۰/۰۵ درصد است می‌توان ادعا کرد که مدل از پایایی لازم برخوردار است.

1. kappa

نتیجه‌گیری

باید در نظر داشت که هزینه خسارت در حوزه منابع انسانی تقریباً ۱۵ درصد از میانگین کل درآمدهای اجرائی یک شرکت است (بونتیس و فیتزانز، ۲۰۰۲، ۱) ضمن اینکه بدون شک، ارزش شرکت‌ها به طور قابل توجهی به دارائی‌های نامشهود ۲ شرکت بستگی دارد (هند و لیو، ۲۰۰۳، ۳). با این رویکرد، تجزیه و تحلیل عملکردهای سرمایه انسانی به شدت به ارزیابی و پاسخگویی دقیق و منظم به تمامی ریسک‌ها ربط دارد و این امر دستاوردهای سازمانی و اهداف مالی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد (میکولیس و همکاران، ۲۰۰۱، ۴).

با این رویکرد، هدف این تحقیق طراحی مدلی برای مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی در صنعت نفت و گاز بوده است. برای این منظور از رویکرد استراوس و کوربین در نظریه برخاسته از داده سیستماتیک استفاده شد و مدل پارادایمی حاصل در شکل صفحه قبل ارائه گردید. در نهایت مدل پارادایمی مدیریت ریسک منابع انسانی را می‌توان در قالب ۶ بعد اصلی، ۲۸ بعد فرعی و ۱۰۸ مشخصه طبقه بندی نمود.

بر اساس مدل طراحی شده در این پژوهش به مدیران پیشنهاد می‌گردد در صورتی که بخواهند ریسک‌های مدیریت منابع انسانی خود را شناسایی کنند، ابتدا بایستی به شرایط علی بروز ریسکها از قبیل «آمادگی برای مقابله با تغییر»، «پسچیدگی فرایندی منابع انسانی» و «الزامات محیط کسب و کار» دقت نمایند زیرا در صورتی که این شرایط علی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی در شرکت‌های گاز و نفت که این در حال تجربه این شرایط هستند، به صورت شایسته و قابل ملاحظه ای درک نشوند شناسایی ریسکها به صورت جامع و در عین حال دقیق ممکن نخواهد بود و متعاقب آن مدیریت کردن این ریسکها دشوار خواهد شد.

همچنین پس از مطالعه شرایط علی، بایستی از بسترها و نیازمندیهای موردنیاز برای شناسایی ریسکهای مدیریت منابع انسانی در قالب شرایط زمینه‌ای از قبیل «مسایل ساختار-فرایندی»، «پارادایم فکری بخش دولتی فرهنگی»، «مسایل اقتصادی سیاسی»، «قوانین و مقررات» و «فقدان متولی مدیریت ریسک» در شرکت خود اطمینان حاصل

1. Bontis and fitz-enz
2. Intangibles
3. Hand and lev
4. Miccolis et al.

نمایند و اقدامات لازم را برای بهبود شرایط زمینه ای خود انجام دهند تا در قبل، حین و بعد از اجرای استراتژیهای کاهنده ریسک با مشکلات و موانع کمتری روبرو شوند. علاوه بر این در هنگام شناسایی ریسکهای مدیریت منابع انسانی سعی نمایند تمامی ابعاد ریسکهای منابع انسانی شامل «ریسکهای رفتاری نگرشی»، «ریسکهای کارگزاران»، «ریسکهای ساختار» و «ریسکهای فرایندی» را مدنظر داشته باشند و سعی کنند این ریسکها را بصورت کامل در شرکت گاز و نفت رصد و پایش نمایند. همچنین در هنگام انتخاب استراتژیها و اقدامات کاهش دهنده ریسکهای مدیریت منابع انسانی به شرایط مداخله گر از قبیل «هزینه انجام مدیریت ریسک»، «تولیدی و خدماتی بودن شرکتها»، «ثبات مدیریتی»، «سرعت خصوصی سازی»، «آگاهی از ابزارهای مختلف» و «شیوه تفکر مدیران عالی» توجه نماید تا در انتخاب استراتژیهای خود دچار اشتباه نشوند و در نهایت بایستی کنشها و واکنشها برای مقابله با مدیریت ریسک منابع انسانی از قبیل «SWOT»، «آینده پژوهی منابع انسانی»، «آگاهی بخشی»، «تغییرات فرایندی» و «نگرش سنجی» را اتخاذ نمایند. به عبارت دیگر برای مدیریت کردن ریسکها باید سعی کنند مکانیزمها و ابزارها را شناسایی نموده و شرایط استفاده از آنها را افزایش دهند. در صورتی که بتوانند ریسکها را شناسایی نموده و استراتژی مناسب را بکار گیرند میتوانند پیامدهای عملکرد خود از قبیل «پیامدهای مدیریت منابع انسانی»، «پیامدهای کارفرمای قدیم»، «پیامدهای کارفرمای جدید» و «پیامدهای کارکنان» را کنترل و مدیریت کنند.

آورده‌ی علمی^۱

به لحاظ نظری، طراحی مدل ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی آن را از دیگر پژوهشها متمایز می‌سازد. از جنبه کاربردی، یافته‌ها مورد استفاده مدیران و تصمیم گیرندگان توسعه منابع انسانی در صنعت نفت و گاز خواهد بود. همانند اغلب مطالعات مبتنی بر نظریه برخاسته از داده‌ها، یافته‌های این مطالعه با اتکا به دیدگاه و تجربیات افراد و شرایط محیطی تحقیق بدست آمده و نتایج حاصل در شرایط و محیط مشابه قابل تعمیم است. موافقت و جلب نظر خبرگان در انجام تحقیق نیز یکی دیگر از محدودیتهای پیش روی محققان بوده است. توصیه می‌شود بررسی متغیرها و روابط بین آنها از طریق پژوهشهای آماری بررسی گردد و از ابزارهایی مانند پویایی شناسی سیستم برای نحوه تأثیرگذاری متغیرهای مدل بر روی یکدیگر استفاده شود.

1. Contribution

منابع

۱. حاجی زاده، ابراهیم. اصغری، محمد. روش‌های و تحلیل‌های آماری با نگاه به روش تحقیق در علوم زیستی و بهداشتی. جهاد دانشگاهی. چاپ اول ۷۹.
2. Airmic. (2010). A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000. London: The Association of Insurance and Risk Managers.
3. Anon (2000a). *Performance Measurement During Mergers and Acquisitions Integration*. The Conference Board, New York.
4. Anon (2000b). *Employee Communication during Mergers*. The Conference Board, New York.
5. Appelbaum, S., Gandell, J., Shapiro, B., Belisle, P. and Hoeven, E. (2000b), "Anatomy of a merger:behaviour of organizational factors and processes throughout the pre- during post-stages(part 2)", *Management Decision*, Vol. 38 No. 10, pp. 674-84.
6. Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. (2000a), "Anatomy of a merger:behaviour of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages(part 1)", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9, pp. 649-61.
7. Becker, K., & Smidt, M. (2015). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, In Press.
8. Blacker, K., & McConnell, P. (2015). *People risk management: A practical approach to managing the human factors that could harm your business*. London: Kogan Page.
9. Bontis and Fitz-enz (2002). *Intellectual Capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents*. DeGroote School of Business, McMaster University
10. Brunold. J and Durst. S(2012)," Intellectual capital risks and job rotation", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 No. 2, 2012, pp. 178-195
11. Cascio, W. & Boudreau, J. (2014). *HR Strategy: Optimizing risks, Optimizing Rewards*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 77-97
12. Chapman, Robert J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. Southern Gate Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
13. Charman, A. (1999) *Global mergers and acquisitions: the human resource challenge*. *International Focus (Society for Human Resource Management)*.
14. Charman, A. (1999) *Global mergers and acquisitions: the human resource challenge*. *International Focus (Society for Human Resource Management)*.

15. Deloitte. (2008). Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance. CHRO Strategist and Steward Series. Deloitte Consulting. Midtown: Manhattan.
16. Ernst & Young. (2008). 2008 Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. London: EY.
17. Ernst & Young. (2013). Navigating today's complex business risks Europe, Middle East, India and Africa fraud survey 2013. London: EY.
18. Fheili M. (2006) "Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices", *Journal of Operational Risk*, Vol. 1, No. 3, pp: 71–85.
19. Flamholtz, E., T. Das, and A. Tsui (1985). Toward and integrative framework of organizational control, "Accounting Organizational and Society", vol. to, pp.35-50.
20. Giles, P. (2000) The importance of HR in making your merger work. *Workspan* August, 16–20.
21. Glaser, B. G. (1992). Basics of grounded theory: emergence vs. forcing. Mill Valley, CA: Sociology Press.
22. Hand, J. and Lev, B. (Eds) (2003), *Intangible Assets: Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press, Oxford, UK.
23. IOD. (2009). King III Report and Code of Governance for South Africa – 2009. King Committee on Governance. Johannesburg: Institute of Directors (IOD).
24. IOD. (2009). King report on corporate governance for South-Africa. Johannesburg: Institute of Directors in Southern Africa.
25. Kay, I.T. and Shelton, M. (2000) The people problems in mergers. *The McKinsey Quarterly* 4, 29–37.
26. King 3 Code of Corporate Governance for South Africa". Institute of Directors in Southern Africa. 2009. Retrieved 3 April 2012.
27. Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Lönnqvist, A. and Sillanpää, V. "Risk management of intangible assets – risks and risk management practices in companies," VTT Working, finland, 2008.
28. Kupi, E., Sillanpää, V. and Ilomäki, K. (2008), "Risk management of intangible assets", paper presented at the International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Matera, 26-27 June.
29. Lawrence A. Gordon, Martin P. Loeb a, Chih-Yang Tseng. (2009). Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective. *Account. Public Policy*, 301–327.
30. LEIGHTON, M. and TODG, . R. (1969). 'After the acquisition: continuing challenge' *Harvard Business Review*, 47, 2, 90-102.
31. Li Y. and Zhang, X(2014) "Research on the innovative talent management based on risk management theory," *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*, vol. 6, no. 4, 2014, pp. 413-419.
32. Mäenpää, and Voutilainen, (2012) "Insurances for human capital risk management in SMEs", *VINE*, Vol. 42 Iss: 1, pp.52 – 66.

33. McFadzean, E. (2007). Developing a Proposal: A Nine Step Process. Available in: http://distinctivemanagement.biz/Assets/courses/mbaKnowledgeBytes/Developing%20a%20Proposal%20_IC01.pdf.
34. Mehra Yogieta S(2012); Operational Risk Management In Indian Banks: Issues And Challenges; Indian Journal of Economics & Business, Vol. 11, No. 1, (2012) : 25-40
35. 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.
36. Miccolis, J., Hively, K. and Merkle, B. (2001), Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices, Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, FL.
37. Monahan Gregory(2008), "Enterprise Risk Management: A Methodology for Achieving Strategic Objectives", John Wiley & Sons, Inc.
38. Nee E. (2001) Cisco: how it aims to keep right on growing. Fortune, February 5, pp. 91-96.
39. Nocco, B.W., Stulz, R.M. (2006). Enterprise risk management: theory and practice. Journal of Applied Corporate Finance , 8-20.
40. PAINE, F. and POWER, D. J. (1984). 'Merger strategy: an examination of Drucker's five rules for successful acquisitions'. *Strategic Management Journal*, 5, 1, 99-110.
41. SABPP. (2009). Comments on the King III Code and Report for South Africa: HR — The Way Forward. Parktown: SABPP.
42. Schuler and Jacson(2001); HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions; European Management Journal Vol. 19, No. 3, pp. 239-253,
43. Singh,Aarti (2010). Human capital risk in life-cycle economies. Journal of Monetary Economics Volume 57, Issue 6, September, Pages 729-738
44. Stam, C. "Intellectual liabilities: lessons from The decline and fall of the Roman Empire," VINE: The journal of information and knowledge management systems, vol. 39, no. 1, 2009, pp. 92-104.
45. Steavens. John(2005)," Managing Risk: The Human Resources Contribution". LexisNexis Butterworths
46. Strauss, A. and Corbin, L (1990). Basics of Grounded Theory Methods. Beverly Hills, CA.: Sage.
47. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
48. Towers Watson. (2010). Creating a sustainable rewards and talent management model. New York: Towers Watson.
49. Young, M., & Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. New York: The Conference Board.
50. Zulu, T. (2010). Risk and Reward: Start and run a successful small business in South Africa. Cape Town: Tafelberg.