



فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی

Article Title: Presentation of Human Resources Risk Patternt

نویسندگان: رجا کریمی، اکبر اعتباریان و ایرج سلطانی

Authors: Roja Karimi, Akbar Etebarian & Iraj Soltani.

روش رفرنس‌دهی به این مقاله: کریمی، رجا؛ اعتباریان، اکبر و سلطانی، ایرج (۱۳۹۹). ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱(۱)، ۹۹ - ۱۱۹.

To Cite This Article: Karimi, R., Etebarian, A. & Soltani, I. (2020). Presentation of Human Resources Risk Patternt. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(1), 99-119.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۰۱/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2020/March/20

Publisher: Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵
صص ۱۱۹ - ۹۹

ارائه الگوی ریسک‌های منابع انسانی

رجا کریمی^۱، اکبر اعتباریان^{۲*}، ایرج سلطانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه منابع انسانی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.
۳. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی ریسک‌های منابع انسانی است که در شرکت نیمه‌دولتی سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت سیمان (سیدکو) انجام شد.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: ابتدا با استفاده از روش فراترکیب به بررسی عمیق مطالعات کیفی انجام‌شده در باب موضوع پرداخته شد و مدل اولیه طراحی و برای تأیید مدل از روش دلفی و پرسشنامه استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش قضاوت خبرگان بهره‌گیری شد و پایایی آن به‌دلیل پایایی روش فراترکیب مورد تأیید قرار گرفت. ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب و پرسشنامه در میان آنها توزیع و جمع‌آوری شد.

یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش از طریق آزمون روایی محتوایی مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت با حذف مؤلفه‌هایی که شاخص روایی محتوایی (CVI) و نسبت روایی محتوایی (CVR) آن‌ها کمتر از حد مجاز بود، الگویی شامل چهار بُعد ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی، ریسک‌های سازمانی منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و ریسک‌های مالی منابع انسانی و ۱۹ شاخص مرتبط با آن‌ها شناسایی و ارائه شد.

محدودیت‌ها و پیامدها: ماهیت مقطعی داده‌ها که با توجه به گذر زمان و تغییر سبک‌های مدیریتی و قانونی در روبرویی با ریسک‌های منابع انسانی در سازمان دیده می‌شود.

پیامدهای عملی: با شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و شاخص‌های مرتبط آن‌ها در سازمان امکان کنترل و کاهش سطح ریسک در سازمان ایجاد می‌شود.

ابتکار یا ارزش مقاله: مدلی با دیدگاه کل‌نگر و مطالعه عمیق مدل‌های ارائه‌شده در حوزه ریسک‌های منابع انسانی با رویکرد کارخانه‌های تولیدی نیمه‌دولتی ارائه شد.

کلمات کلیدی: ریسک؛ ریسک منابع انسانی؛ مدل‌های ریسک منابع انسانی.

نوع مقاله: مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۱۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۰۲

* (نویسنده مسئول)

E-mail addresses: Roja.karimi@khuisf.ac.ir, etebarian@khuisf.ac.ir, i.soltani@khuisf.ac.ir

۱. مقدمه

مدیریت ریسک منابع انسانی به‌تازگی توجه پژوهشگران حوزه منابع انسانی را به خود جلب کرده است (Paul & Mitlacher, 2008). تجارت و کسب‌وکار در دنیای متلاطم و پرخطر کنونی با ریسک همراه است و واضح است که منابع انسانی نیز مستثنی نیست.

شکی نیست که بشر با افزایش سریع تهدیدها و خطرهای روبه‌رو است. موضوع مدیریت ریسک از حدود چهل تا پنجاه سال گذشته در کشورهای توسعه‌یافته موردتوجه قرار گرفته است (Vyacheslav, Kraev & Tikhonov, 2019). بسیاری از پژوهشگران و صاحب‌نظران بر اهمیت این موضوع و توجه به ریسک‌های منابع انسانی واقف بوده و آن‌را توصیه کرده‌اند که در ادامه به‌عنوان نمونه برخی از دیدگاه‌ها ارائه می‌شود.

«دبیرخانه کنفرانس کانادا» در گزارش سال ۲۰۱۱ خود با عنوان «مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی»، ریسک سرمایه انسانی را بدین مضمون تعریف کرده است: «عدم قطعیت ناشی از تغییر در گستره وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است» (Young & Hexter, 2011). علی‌رغم توجه فراوان به منابع انسانی به‌عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها، در پژوهش‌های دانشگاهی مرتبط با حوزه ریسک منابع انسانی^۱ خلأ قابل‌توجهی احساس می‌شود. گزارش «مؤسسه ارنست و یانگ»^۲ در سال ۲۰۰۸ ریسک سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست به لحاظ شدت تأثیر و یکی از سه ریسک دارای بالاترین احتمال وقوع در کسب‌وکار معرفی کرده است (Ernst & Young, 2008). به‌علاوه «مؤسسه سرمایه‌های انسانی»^۳ نتایج جالبی از یک مطالعه پیمایشی در حوزه ریسک‌های کسب‌وکار منتشر کرده است که مطابق با نتایج آن، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب‌وکار به شمار می‌رود. در عین حال شرایط سازمان‌ها در برابر ریسک‌های کسب‌وکار نشان می‌دهد که سازمان‌ها از آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط به سرمایه‌های انسانی برخوردارند (Meyer, at al., 2011). این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز سازگاری دارد. پژوهش‌های واحد هوش اقتصادی^۴ گروه اکونومیست^۵ نشان می‌دهد که مدیران ریسک، مدیریت ضعیف سرمایه‌های انسانی را مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت کسب‌وکارهای جهانی می‌دانند (Young & Hexter, 2011). ریسک منابع انسانی هر گونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب عدم قطعیت در محیط کسب‌وکار می‌شود و تأثیر منفی بر عملیات

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

سازمان دارد (Huang, 2009). در پژوهش مؤسسه ارنست و یانگ^۱ (۲۰۰۸) و همچنین در مطالعه میر و همکاران^۲ (۲۰۱۱)، پژوهشگران در خصوص تأثیر ریسک منابع انسانی بر عملکرد مطالبی بیان کردند. علاوه بر فقدان پژوهشی با موضوع حاضر در سازمان‌های نیمه‌دولتی، شرکت‌های سیمان با ظرفیت تولید و منابع فیزیکی نسبتاً مساوی دارای عملکرد بسیار متفاوتی هستند و احتمال آن می‌رود موضوعی که موجب تفاوت در عملکرد سازمان‌ها می‌شود، ارتباط مستقیمی با منابع انسانی سازمان‌ها داشته باشد؛ بنابراین پژوهش حاضر با هدف شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در شرکت نیمه‌دولتی سرمایه‌گذاری و توسعه صنعت سیمان (سیدکو) در سال ۱۳۹۸ صورت گرفت که با توجه به آنچه بیان شد، اجرای الگوی ارائه‌شده مدیران سازمان‌ها و صنایع نیمه‌دولتی را قادر می‌سازد با شناسایی و کنترل ریسک‌های منابع انسانی عملکرد مطلوبی ارائه دهند. این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ سؤال زیر است:
- ابعاد و مؤلفه‌های قابل تلفیق ریسک‌های منابع انسانی کدام‌اند؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم ریسک: مطالعه مبانی نظری مرتبط نشان می‌دهد که واژه ریسک در گستره وسیع تعریف‌های ارائه‌شده برای آن، به‌منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش موردانتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت و رخداد به‌کار رفته است. با این حال دو دسته از مفاهیم در بیشتر این تعریف‌ها به‌طور مشترک به چشم می‌خورد: ۱. احتمال و ارزش موردانتظار؛ ۲. رخدادها، پیامدها و قطعیت (Aven & Renn, 2010). تعریف و معنای اصطلاح «خطر» بحث زیادی وجود دارد و واژه‌ای که به‌صورت گسترده برای این اصطلاح پذیرفته شده باشد در مبانی نظری علمی وجود ندارد. (Hagigi & Sivakumar, 2009; Lehtiranta, 2014 Becker & Smidth, 2016)
ریسک به‌عنوان پدیده‌ای ذهنی^۳ که شامل مواجهه^۴ و عدم قطعیت است، معرفی می‌شود (Svetlozar, Stoyan & Frank, 2011). درحقیقت ریسک عنوان ناخوشایندی برای عموم است؛ چراکه یک مفهوم فیزیکی قابل مشاهده یا ملموس نیست. شاید بتوان گفت: «ریسک» مانند «آزادی» یک مفهوم انتزاعی است که توسط عامه مردم به‌کار می‌رود؛ درحالی‌که نمی‌دانند یا توافق ندارند که واقعاً منظور از آن چیست (Blacker & McCannell, 2015). برخی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر ادراک از ریسک به شرح زیر است:

1. Ernst & Young
2. Meyer, Roodt & Robbins
3. Subjective phenomenon
4. Exposure

- تأثیر توجه و انتخاب: بیشتر ریسک‌ها در جوامع مدرن توسط حواس افراد تجربه نمی‌شوند؛ بلکه از طریق ارتباطات در جوامع فرا گرفته می‌شوند؛ به عبارت دیگر ادراک ریسک محصول تجربه‌های فردی نیست؛ بلکه توسط ابزارهای ارتباطاتی، نظیر رسانه‌ها، تحمیل می‌شود.

- اکتشافات شهودی^۱: پس از دریافت اطلاعات، سازوکارهای شعور متعارف^۲، اطلاعات را پردازش کرده و برای استنتاج به دریافت‌کننده اطلاعات کمک می‌کنند. این فرایندها «اکتشافات شهودی» نامیده می‌شوند.

- جنبه‌های کیفی: خصایصی نظیر منابع و نوع ریسک و نیز ویژگی‌های موقعیتی بر ادراک ریسک اثر می‌گذارند. برای مثال، ترس از پیامدهای ممکن و میزان آشنایی با ریسک از جمله متغیرهای زمینه‌ای هستند که بر ادراک افراد از ریسک تأثیرگذارند (Rohmann & Renn, 2000).

در مورد سازمان‌ها، ریسک به معنای احتمال وقوع خطر^۳ است که موجب ضرر^۴ شود؛ به عبارت دیگر ریسک، احتمال مواجهه سازمان با ضرر از دست‌دادن منابعش است. مخاطره^۵، شرایطی است که ریسک وقوع خطر را افزایش می‌دهد (Clardy, 2004).

جدول ۱. تفاوت خطر، مخاطره، ریسک و ضرر (Clardy, 2004)

واژه	خطر (Peril)	مخاطره (Hazard)	ریسک (Risk)	ضرر (Loss)
تعریف	حادثه‌ای برای یک منبع	شرایطی که احتمال رخداد خطر را افزایش می‌دهد.	احتمال رخداد خطر	منابع غیرقابل استفاده
مثال	کارگر حادثه‌دیده	شرایط کاری غیرایمن	احتمال رخداد زیاد خطر	غیبت، جبران خدمات برای زمان غیرکاری، افزایش هزینه

مفهوم ریسک منابع انسانی: منابع انسانی، منبع حیاتی موفقیت سازمان‌ها است؛ ولی ریسک‌های مرتبط با آن به صورت سیستماتیک در مبانی نظری پژوهش مورد بررسی نشده است (Maenpaa & Voutilainen, 2012). در حوزه مدیریت ریسک و در مبانی نظری کسب‌وکار گسترده‌تر، شناخت روبه‌رشدی وجود دارد که یکی از ریسک‌های کلیدی در یک کسب‌وکار، سرمایه انسانی است (Hinton, 2003).

1. Intuitive heuristics
2. Common sense
3. Peril
4. Loss
5. Hazard

«مؤسسه ارنست و یانگ» در گزارش سال ۲۰۰۸ خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان دانسته است که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (Ernst & Young, 2008). مدیریت ریسک یک سازوکار آگاه است که «از دست دادن منابع انسانی» می‌تواند تأثیر زیادی بر توانایی سازمان در تحقق استراتژی کسب‌وکار داشته باشد (Nickson, 2001).

آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب‌وکار متفاوت می‌سازد، نه تنها پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های کشورهای مختلف است (Mohammadi Moghaddam, et al., 2017).

دقیق‌تر این است که گفته شود کارکنان سازمان در معرض دو نوع ریسک قرار دارند: ریسک انسانی^۱: ریسک وارد کردن صدمه توسط کارکنان به خود یا به سازمان که ممکن است سهواً (به دلیل دارانبودن شایستگی‌های لازم) یا عمداً (به دلیل انحراف از قوانین تجویز شده در راستای کنترل ریسک) صورت گیرد. این نوع ریسک از خصایص رفتارهای انسانی است و از طریق داده‌های منابع انسانی قابل شناسایی و پیش‌بینی است. ریسک منابع انسانی: ریسک‌هایی که از سیستم منابع انسانی سازمان (یعنی انتخاب، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات) منتج می‌شوند. از جمله این ریسک‌ها می‌توان به از دست دادن کارکنان کلیدی، نبود برنامه‌های جانشین‌پروری^۲، وابستگی بیش‌از حد به کارکنان کلیدی خاص و امثال آن اشاره کرد (Fheili, 2006; Kupa, et al., 2008).

حوزه‌های اصلی ریسک منابع انسانی عبارت‌اند از: تبعیت از قوانین مرتبط با منابع انسانی؛ درک روندهای منابع انسانی در محیط کسب‌وکار؛ فرهنگ فردی و سازمانی؛ اجرای استراتژیک کسب‌وکار و حوزه عملیات سازمان. مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی از دیدگاه مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف هستند (Meyer, et al., 2011). طی یک جمع‌بندی، ریسک منابع انسانی به تغییرات روزافزون نیروی کار و مدیریت منابع انسانی برمی‌گردد که بر توانایی شرکت در رسیدن به اهداف استراتژیک و عملکردی تأثیرگذار است (Kujansivu & Lönnqvist, 2007).

۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر نوع روش، آمیخته و از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و همچنین به لحاظ هدف اکتشافی است؛ چراکه این پژوهش در پی

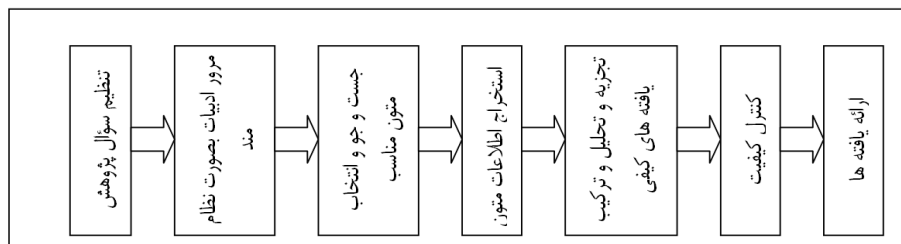
1. HUMAN RISK
2. Succession planning

شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های قابل تلفیق ریسک‌های منابع انسانی در صنایع نیمه‌دولتی است. ابتدا با استفاده از روش فراترکیب به بررسی عمیق مطالعات کیفی انجام‌شده در باب موضوع پرداخته شد تا در نهایت مدل اولیه و پیشنهادی پژوهش به‌دست آمد. در ادامه پس از مدل‌سازی و طراحی مدل، برای سنجش و ارزیابی اعتبار و کیفیت مدل، شاخص‌ها و عناصر تشکیل‌دهنده آن به روش دلفی و با نمونه‌گیری قضاوتی به ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی ارائه و نظرهای آن‌ها جمع‌آوری شد. پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی بر روی نتایج برای سنجش یافته‌های پژوهش از آزمون روایی و پایایی محتوایی استفاده شد.

طی دو گام که در جدول ۲، به آن اشاره شده، مراحل پژوهش و جمع‌آوری یافته‌ها صورت گرفت. در گام نخست به روش فراترکیب عمل شده و به‌منظور تحقق این روش از روش هفت‌مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو استفاده شد که خلاصه این مراحل در شکل ۱، ارائه شده است. در ادامه روش انجام مراحل توضیح داده می‌شود.

جدول ۲. چارچوب کلی پژوهش

گام نخست	شناسایی و بررسی مدل‌های ریسک منابع انسانی از مبانی نظری پژوهش به روش فراترکیب	مشخص کردن ابعاد و مؤلفه‌های هر بُعد
گام دوم	طراحی مدل و استفاده از تکنیک دلفی با استفاده از نظر خبرگان برای سنجش مدل	مشخص شدن داده‌ها و یافته‌ها



شکل ۱. فرایند هفت‌مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2003)

فراترکیب پژوهش‌ها و طراحی مدل اولیه

(۱) تنظیم سؤال پژوهش: در این مقاله سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: ابعاد و مؤلفه‌های قابل تلفیق ریسک‌های منابع انسانی در صنعت سیمان کدام‌اند؟

(۲) مرور مبانی نظری پژوهش به‌صورت نظام‌مند: در این مرحله، جست‌وجوی نظام‌مندی روی مقاله‌ها و متون منتشرشده در مجله‌های مختلف، کتاب‌ها و سایت‌های اینترنتی انجام شد.

1. Sandelowski & Barroso

واژه‌های کلیدی مورد استفاده شامل ریسک، منابع انسانی، ریسک منابع انسانی و مدل‌های ریسک منابع انسانی بوده است. در نهایت تعداد زیادی مقاله در حوزه‌های مطرح شده از طریق جست‌وجوی دستی و الکترونیکی یافت شد.

۳) جست‌وجو و انتخاب متون مناسب: در ابتدای این فرایند باید مشخص شود که آیا متون یافت شده با سؤال پژوهش متناسب است یا خیر؟ در این مرحله تعداد زیادی از مقاله‌ها حذف خواهد شد. برای رسیدن به منظور نهایی و یافتن متون مناسب مقاله‌ها چندین مرحله موردبازبینی قرار گرفت و در نهایت ۹ مدل که مشخصاً «مدل ریسک‌های منابع انسانی» نامیده می‌شوند، حاصل شد.

۴) استخراج اطلاعات متون: در این مرحله باید اطلاعات متون باقی‌مانده در فرایند را بررسی و به صورت خلاصه جمع‌آوری کرد. در این پژوهش ۹ مدل ریسک منابع انسانی توضیح داده شده است.

مدل‌های ریسک منابع انسانی^۱:

۴-۱) استیونس^۲ (۲۰۰۶)، در تعریفی بسیار گسترده و جامع از مدیریت ریسک منابع انسانی به انواع ریسک‌هایی که باید در این فرآیند مورد توجه قرار گیرند، اشاره کرده است. از دید وی مدیریت ریسک منابع انسانی باید مدیریت یکپارچه ریسک‌های زیر را شامل شود (Stevens, 2006):

- ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی^۳؛

- ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی^۴؛

- ریسک مربوط به دیدگاه‌های کارکنان نسبت به منابع انسانی (ریسک‌های مربوط به حرفه^۵)؛

- ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی^۶.

۴-۲) پاول و میتلچر (۲۰۰۸) در رویکردی کل‌نگر، چارچوبی برای مدیریت ریسک منابع انسانی ارائه کردند. مبنای طراحی این چارچوب، رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک^۷ توسعه یافته توسط تیچی و همکاران^۸ (۱۹۸۲) است. مطابق رویکرد این پژوهشگران، جهت‌گیری استراتژیک یکی از اجزای اصلی رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که مستلزم هم‌راستاکردن استراتژی، ساختار و مدیریت منابع انسانی در سازمان است. از آنجاکه حوزه‌های یادشده دارای

-
1. Human Resources Risk Models
 2. Stevens
 3. Human capital or people risks
 4. Human resources operational risks
 5. Professional risks
 6. Individual human resource professional risks
 7. Strategic human resource management
 8. Tichy, Fombrun and Devanna

وابستگی متقابل هستند، ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی می‌توانند در هر یک از این سه حوزه و نیز در محیط سازمان واقع شوند. به همین دلیل، چارچوب پیشنهادی آن‌ها برای مدیریت ریسک منابع انسانی مدلی یکپارچه است که سه دسته ریسک‌های محیطی، ریسک‌های استراتژیک و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی را دربرمی‌گیرد (Paul & Mitlacher, 2008).

۳-۴) چارچوب ریسک منابع انسانی ارنست و یانگ (۲۰۰۸) که شامل چهار بُعد استراتژیک، عملیاتی، تبعیت و مالی است (Ernst & Young, 2008).

۴-۴) یانگ و هکستر (۲۰۱۱) نیز یک طبقه‌بندی از ریسک سرمایه‌های انسانی با عنوان «موجودی ریسک‌های سرمایه انسانی»^۱ ارائه داده‌اند و ریسک‌های یادشده را به سه دسته ریسک‌های سازمانی منابع انسانی^۲، ریسک‌های فرایندی منابع انسانی^۳ و سایر ریسک‌ها طبقه‌بندی کرده‌اند (Young & Hexter, 2011).

۴-۵) بودریو و جسوتاسان^۴ (۲۰۱۱)، مبنای متفاوتی برای طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی ارائه کردند. مبنای طبقه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی توسط این پژوهشگران، محرک‌های^۵ ریسک منابع انسانی است. در این چارچوب عناصر ریسک منابع انسانی بر اساس دو عامل به شرح زیر تفکیک می‌شوند:

۱. برای ایجاد دروندادهای منابع انسانی چقدر هزینه می‌کنید؟

۲. در ازای آن درنهایت چه میزان برونداد منابع انسانی به دست می‌آورید؟

هدف این پژوهشگران ارائه چارچوبی است که دیدگاهی اجمالی از ریسک‌های قابل‌مدیریت منابع انسانی را فراهم کند (Boudreau & Jesuthasan, 2011).

۴-۶) کاسکیو^۶ (۲۰۱۲)، با بسط موجودی ریسک‌های منابع انسانی یانگ و هکستر (۲۰۱۱)، طبقه‌بندی کامل‌تری از ریسک‌های منابع انسانی را ارائه کرد. این طبقه‌بندی، ریسک‌های یادشده را به پنج دسته کلی ریسک‌های استراتژیک، رفتاری^۷، شکاف‌های مهارتی^۸، به‌کارگیری^۹ و جبران خدمات و پاداش^{۱۰} تقسیم‌بندی می‌کند (Cascio, 2012).

1. Inventory of human capital risks

2. HR enterprise risks

3. HR process risks

4. Boudreau & Jesuthasan

5. Drivers

6. Cascio

7. Behavioral

8. Skill gaps

9. Staffing

10. Compensation and incentives

۴-۷) به اعتقاد رایداوت^۱ (۲۰۱۴)، ریسک منابع انسانی هر حوزه‌ای که در آن فعالیت‌های یک یا چند نفر از افراد بتواند به سازمان صدمه وارد کند را شامل می‌شود؛ از این رو این حوزه بسیار وسیع است. درحقیقت نواحی تحت پوشش ریسک منابع انسانی، دامنه وسیعی از مسائل از امنیت ضعیف گذرواژه کارکنان و جرائم سایبری تا پرسیدن سؤال‌های غیر قانونی در مصاحبه استخدامی را دربرمی‌گیرد. در این مدل، حوزه‌های تحت پوشش ریسک منابع انسانی شامل کارمندیابی، سلامت کارکنان، عوامل سازمانی، بازنگری مستندات، انواع کارکنان، فناوری اطلاعات، استعفا و خاتمه خدمت و آینده کارکنان است (Rideout, 2014).

۴-۸) بکر و اسمیت^۲ (۲۰۱۶) به مطالعه گسترده مقاله‌های مرتبط با ریسک منابع انسانی که از سال ۲۰۰۰ میلادی در مجله‌های معتبر مدیریتی منتشر شده است پرداختند. با تحلیل مضامین، مباحث و دیدگاه‌های نظری مطرح شده در این مقاله‌ها، درنهایت هشت ریسک منابع انسانی (ریسک سلامت و رفاه کارکنان، ریسک بهره‌وری کارکنان، ریسک‌های مالی، ریسک ترک خدمت، ریسک الگو/ میزان حضور کارکنان، ریسک شهرت و اعتبار، ریسک‌های قانونی، ریسک‌های مرتبط با نوآوری) را به‌عنوان ابعاد اصلی مدل ریسک منابع انسانی در نظر گرفتند (Becker & Smidth, 2016).

۴-۹) پژوهشی با عنوان «گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی» بر اساس نقاط مرجع راهبردی و با هدف ارائه چارچوبی دو بُعدی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی میان سه سازمان صنعت برق کشور ایران به روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته توسط ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵)، صورت گرفت که به یافتن ۵ تم اصلی، ۱۴ تم فرعی و ۶۰ مفهوم مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی منجر شد (Ebrahimi & Gholipour, 2016).

۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: هدف اصلی فراترکیب ارائه یافته‌هایی است که مفاهیم و بینش عمیق‌تری را تولید کنند؛ زیرا پژوهش‌های متعدد و موردی به دلیل حرکت در چارچوب‌های ساختاری و رشته‌ای قادر به ارائه چنین بینشی نیستند و نمی‌توانند چنین بینش عمیق و کاربردی را ارائه کنند (Zimmer, 2006; Finfgeld, 2005; Campbell et al., 2003). در این پژوهش ابتدا تمامی ابعاد و شاخص‌های مدل‌های مدنظر استخراج شده و ضمن بررسی همگرایی منطقی مدل‌های ارائه شده به دسته‌بندی عوامل مربوطه پرداخته می‌شود. دسته‌بندی عوامل ذکر شده در جدول ۳، آمده است.

۶) کنترل کیفیت: در این گام باید از طریق رویه‌هایی حفظ و کنترل کیفیت پژوهش بررسی شود. بدین‌منظور با یک دید عمیق به مراحل گذشته و نکته‌سنجی تمامی مراحل موردبازبینی قرار

1. Rideout
2. Becker & Smidth

گرفته و نتایج به‌دست‌آمده تأیید شده است. پایایی فراترکیب نیز با بهره‌گیری از نظرهای دو خبره حوزه منابع انسانی به‌منظور اطمینان حاصل کردن و نیز صحت‌گذاری بر نتایج به‌دست‌آمده.

جدول ۳. دسته‌بندی ابعاد مدل‌های ریسک منابع انسانی

مؤلفه	ابعاد
استیونس (۲۰۰۶)	✓ ✓ ✓ ✓
پاول و میناچر (۲۰۰۸)	✓ ✓ ✓
ارنست و یانگ (۲۰۰۸)	✓ ✓ ✓ ✓
یانگ و هکستر (۲۰۱۱)	✓ ✓ ✓
بودریو و جسوناسان (۲۰۱۱)	✓ ✓
کاسکیو (۲۰۱۲)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓
رایداوت (۲۰۱۴)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
بکر و اسمیت (۲۰۱۶)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
ابراهیمی و قلیپور (۲۰۱۶)	✓ ✓ ✓ ✓ ✓

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبلی ارائه می‌شود و درواقع باید حاصل پرسش پژوهش نمایان شود که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ریسک‌های منابع انسانی در صنعت سیمان است. جدول ۴، ابعاد و مؤلفه‌های مدل‌های ریسک منابع انسانی بر اساس روش فراترکیب را نشان می‌دهد.

جدول ۴. ابعاد و مؤلفه‌های مدل‌های ریسک منابع انسانی براساس فراترکیب

مؤلفه	ابعاد
ریسک‌های رفتاری	ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی
شکاف‌های مهارتی	
ریسک‌های مربوط به حرفه	
ریسک نوآوری	
ریسک آینده منابع انسانی	
ریسک‌های استراتژیک	
ریسک‌های محیطی منابع انسانی	

مؤلفه	ابعاد
ریسک شهرت و اعتبار	ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی
ریسک فناوری اطلاعات	
ریسک‌های قانونی	
ریسک‌های فرآیندی منابع انسانی	
ریسک بهره‌وری	ریسک‌های مالی منابع انسانی
ریسک میزان حضور کارکنان	
ریسک بازنگری مستندات	
درونداد ریسک منابع انسانی	
برونداد ریسک منابع انسانی	ریسک‌های سازمانی منابع انسانی
ریسک کارمندیابی	
به‌کارگماری	
ریسک انواع کارکنان	
ریسک‌های تبعیت منابع انسانی	
ریسک افراد با سرمایه منابع انسانی	
ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی	
ریسک‌های سلامت کارکنان	
ریسک جبران خدمت و پاداش	
ریسک استعفا و خاتمه خدمت	

روش دلفی و مدل‌سازی. در گام دوم برای تأیید ابعاد و مؤلفه‌های احصاشده در مرحله قبل به روش دلفی عمل شده است. با استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های یادشده پرسشنامه‌ای طراحی شد که توسط یک طیف ده‌امتیازی نظرهای ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و صنعتی را که به روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده بودند را موردسؤال قرار داد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی قضاوتی و نظر چند استاد در این حوزه استفاده شد که پایایی پرسشنامه‌ها به‌دلیل پایایی روش فراترکیب که توسط خبرگان موردتأیید قرار گرفته بود، تأیید می‌شود؛ بنابراین پرسشنامه یادشده در میان خبرگان توزیع و جمع‌آوری شده و درنهایت داده‌های اولیه گردآوری شد. برای تأیید و یا رد مؤلفه‌های مدنظر پس از جمع‌آوری پرسشنامه، داده‌ها توسط آزمون روایی محتوایی موردآزمون قرار گرفت و محاسبات در نرم‌افزار اکسل انجام شد که در ادامه در خصوص این آزمون توضیحاتی ارائه می‌شود.

روایی محتوایی: برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان در مورد میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش استفاده می‌شود. برای این منظور دو روش کیفی و کمی در نظر گرفته می‌شود. در بررسی کیفی محتوا پژوهشگر از متخصصان درخواست می‌کند

تا بازخورد لازم را در ارتباط با ابزار ارائه دهند که براساس آن موارد اصلاح خواهند شد. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی از دو ضریب نسبت روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده می‌شود.

نسبت روایی محتوایی^۱: این شاخص توسط لاوشه (۱۹۸۶)^۲ طراحی شده است. برای محاسبه این شاخص از نظرهای کارشناسان متخصص در زمینه محتوای آزمون موردنظر استفاده می‌شود و با توضیح اهداف آزمون برای آن‌ها و ارائه تعریف‌های عملیاتی مربوط به محتوای سؤال‌ها به آن‌ها، از آن‌ها خواسته می‌شود تا هر یک از سؤال‌ها را بر اساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است از ۷ تا ۱۰»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست از ۴ تا ۷» و «گویه ضرورتی ندارد از ۱ تا ۳» طبقه‌بندی کنند؛ سپس بر اساس فرمول زیر نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

$$CVR = (ne - \frac{n}{2}) / (\frac{n}{2}) \quad \text{رابطه (۱)}$$

در رابطه ۱، n تعداد کل متخصصان است و ne تعداد متخصصانی است که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند. بر اساس تعداد متخصصانی که سؤال‌ها را موردارزیابی قرار داده‌اند که ۲۰ نفر است، حداقل مقدار CVR قابل قبول ۰/۴۲ است. سؤال‌هایی که مقدار CVR محاسبه‌شده برای آن‌ها کمتر از میزان موردنظر با توجه به تعداد متخصصان ارزیابی‌کننده سؤال باشد، به علت اینکه بر اساس نسبت روایی محتوایی، نسبت روایی محتوایی قابل‌قبولی ندارند، باید از آزمون کنار گذاشته شوند.

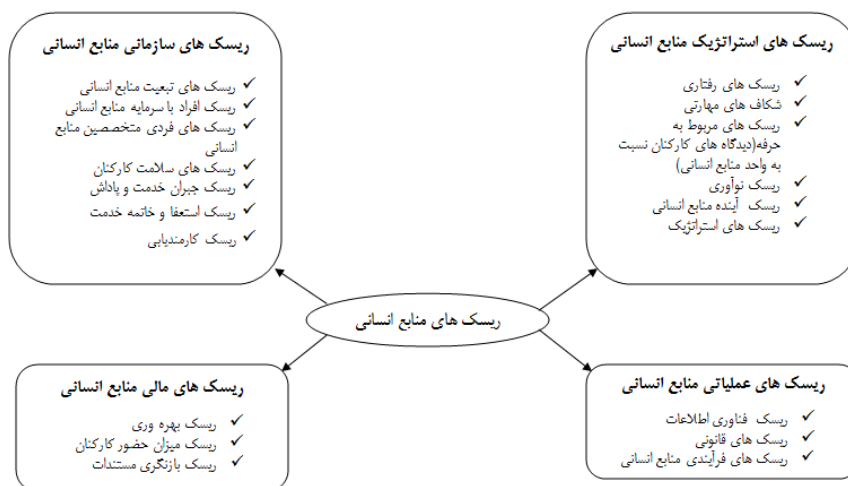
شاخص روایی محتوایی: به‌صورت تجمیع امتیازات موافق برای هر آیت‌م که امتیاز «مربوط است» و «کاملاً مرتبط» را کسب کرده‌اند، تقسیم بر تعداد کل متخصصان محاسبه خواهد شد. حداقل مقدار قابل‌قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه ایدیاستی حذف شود (Hajizadeh & Asghari, 2012). در این پژوهش مربوط بودن هر گویه با ۱ (مربوط نیست)، ۲ (نسبتاً مربوط)، ۳ (مربوط) و ۴ (کاملاً مربوط) مشخص شده است. بر اساس موارد مطرح‌شده آزمون برای یافته‌های پژوهش انجام شد که نتایج در جدول ۶ آمده است.

1. Content Validity Ratio
2. Lawshe

جدول ۶- مقدار CVR و CVI مؤلفه‌های پژوهش

ابعاد	مؤلفه	نتایج آزمون CVR	نتایج آزمون CVI
ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی	ریسک‌های رفتاری	۰/۶	۰/۸۵
	شکاف‌های مهارتی	۰/۵	۰/۸۰
	ریسک‌های مربوط به حرفه	۰/۵	۰/۹۰
	ریسک نوآوری	۰/۵	۰/۸۵
	ریسک آینده منابع انسانی	۰/۶	۰/۸۰
	ریسک‌های استراتژیک	۰/۸	۰/۸۰
	ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی	۰/۵	۰/۸۵
	ریسک‌های محیطی منابع انسانی	۰/۱	۰/۶۰
	ریسک شهرت و اعتبار	۰/۵	۰/۷۵
	ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی	ریسک فناوری اطلاعات	۰/۵
	ریسک‌های قانونی	۰/۵	۰/۸۵
	ریسک‌های فرآیندی منابع انسانی	۰/۶	۰/۸۰
ریسک‌های مالی منابع انسانی	ریسک بهره‌وری	۰/۵	۰/۹۵
	ریسک میزان حضور کارکنان	۰/۵	۰/۹۰
	ریسک بازنگری مستندات	۰/۶	۰/۸۰
	درونداد ریسک منابع انسانی	۰/۱	۰/۴۵
	برونداد ریسک منابع انسانی	۰/۲	۰/۶۵
ریسک‌های سازمانی منابع انسانی	ریسک کارمندیابی	۰/۵	۰/۸۵
	به‌کارگماری	۰/۲	۰/۸۰
	ریسک انواع کارکنان	۰/۴	۰/۷۰
	ریسک‌های تبعیت منابع انسانی	۰/۵	۰/۸۰
	ریسک افراد با سرمایه منابع انسانی	۰/۶	۰/۹۰
	ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی	۰/۵	۰/۸۰
	ریسک‌های سلامت کارکنان	۰/۷	۰/۹۰
	ریسک جبران خدمت و پاداش	۰/۶	۰/۸۰
	ریسک استعفا و خاتمه خدمت	۰/۵	۰/۸۵

طبق جدول ۶، ریسک‌های محیطی منابع انسانی، درونداد ریسک منابع انسانی، برون‌داد ریسک منابع انسانی و ریسک انواع کارکنان که در آن‌ها هر دو مورد CVR و CVI کمتر از حد مجاز است و روایی محتوایی این مؤلفه‌ها تأیید نمی‌شود و در نتیجه این مؤلفه‌ها حذف شده است. به‌کارگماری با توجه به داشتن CVR کمتر از ۰/۴۲ و ریسک شهرت و اعتبار نیز به دلیل داشتن CVI کمتر از ۰/۷۹ حذف شد. در نهایت الگوی ریسک‌های منابع انسانی به صورت شکل ۲، ارائه شد.



شکل ۲. الگوی ریسک‌های منابع انسانی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد یکی از دلایل اصلی انتخاب شرکت توسعه و سرمایه‌گذاری صنعت سیمان (سیدکو) که دارای پنج کارخانه تولید سیمان به‌عنوان زیرمجموعه است، فقدان پژوهش‌ها در راستای ریسک‌های منابع انسانی در کارخانه‌های تولیدی نیمه‌دولتی ایران است. به‌دلیل اهمیت موضوع در پژوهش حاضر سعی شد تا این فقدان پوشش داده شود. با توجه به اینکه در رویکرد فراترکیب عقاید و نظرهای پژوهشگر تأثیر مستقیمی بر روند پژوهش می‌گذارد، ابعاد اولیه از تجمیع نظرهای ارائه‌شده و مدل‌های مطرح‌شده به‌دست آمد و چهار بُعد اصلی ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های مالی منابع انسانی و ریسک‌های سازمانی منابع انسانی با توجه به اهمیت این ابعاد در مدل‌های ارائه‌شده توسط دانشمندان و نیز کل‌نگری و جامع‌بودن ابعاد یادشده در حوزه موردپژوهش شناسایی شد. وجه تمایز مدل ارائه‌شده با سایر مدل‌ها استفاده از ابعادی کلی است که تمامی عوامل ایجاد ریسک‌های منابع انسانی را در خود جای می‌دهد و تاکنون مدلی که دارای این ابعاد و شاخص‌ها باشد، ارائه نشده است. در ادامه به تحلیل یافته‌های این پژوهش پرداخته می‌شود:

در مدل ریسک‌های منابع انسانی پل و میتلچر (۲۰۰۸)، ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است؛ درحالی‌که ریسک‌های مالی و ریسک‌های سازمانی در این مدل وجود ندارد. در مدل ارائه‌شده توسط مؤسسه ارنست و یانگ (۲۰۰۸)، ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی و ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی و همچنین

ریسک‌های مالی منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است و به‌جای ریسک‌های سازمانی که یکی از ابعاد کلی و دربرگیرنده شاخص‌های حائزاهمیت است، ریسک تبعیت منابع انسانی دیده می‌شود. در چارچوب ریسک منابع انسانی بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، با توجه به درنظرگرفتن ۸ بُعد به‌عنوان ابعاد اصلی مدل ریسک‌های منابع انسانی، دیدگاه کل‌نگر نسبت به ریسک‌های منابع انسانی در سازمان ارائه نشده و در مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر سعی بر آن شده است تا کم‌وکاستی‌های مدل‌های موجود پوشش داده شود و با دیدگاهی کل‌نگر و همه‌جانبه به ریسک‌های مطرح‌شده در رابطه با منابع انسانی در طول زمان نگرسته شده است.

با توجه به اینکه طبق نظرهای پژوهشگران مختلف هم‌راستایی استراتژی‌های کلی سازمان با استراتژی‌های منابع انسانی یکی از مسائل مهم در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود، ریسک استراتژی‌های منابع انسانی یکی از ریسک‌های مهم است که در نظر بیشتر صاحب‌نظران و مدل‌های ارائه‌شده در سازمان‌های مختلف، اعم از خدماتی و مالی و غیره، دیده می‌شود؛ از این رو خبرگان و استادان صاحب‌نظر نیز این ریسک را به‌عنوان یکی از ریسک‌های استراتژیک منابع انسانی در نظر گرفتند و بالاترین امتیاز را در میان ریسک‌های دیگر به این ریسک اختصاص دادند.

هرچند انتظار می‌رفت در سازمان‌های تولیدی نیمه‌دولتی، ریسک‌های مربوط به حرفه و شکاف‌های مهارتی شاخص‌هایی باشند که بیشتر مدنظر خبرگان قرار می‌گیرند، اما این‌گونه نیست و نتایج نشان می‌دهد ریسک نوآوری بیشترین امتیاز را کسب کرده است که می‌تواند نشان‌دهنده تغییر نگرش در سازمان‌های تولیدی و گذر از نگاه صرف کارگزینی به منابع انسانی سازمان به سمت منابع انسانی خلاق و نوآور باشد. ریسک‌های رفتاری، شکاف‌های مهارتی، ریسک‌های مربوط به حرفه، ریسک آینده منابع انسانی و ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی به‌عنوان شاخص‌های بعدی مدنظر از طرف خبرگان تأیید شدند.

در حوزه ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های قانونی بیشتر موردتوجه خبرگان قرار گرفته است و ریسک‌های فرآیندی منابع انسانی و ریسک فناوری اطلاعات به‌عنوان شاخص‌های بعدی این بُعد در نظر گرفته شد.

در حوزه ریسک‌های مالی منابع انسانی همان‌گونه که انتظار می‌رفت، ریسک بهره‌وری بیش از بقیه موردنظر خبرگان واقع شد که نشان‌دهنده موضوع ارزشمندبودن کارایی و اثربخشی در کل سازمان است. ریسک حضور کارکنان و ریسک بازنگری مستندات در رتبه‌های بعدی قرار گرفت که این موضوع می‌تواند ارزش و اهمیت مستندسازی در مسائل مالی و شفافیت را بیش‌ازپیش نمایان سازد.

ریسک سلامت کارکنان در حوزه ریسک‌های سازمانی منابع انسانی بیشتر از سایر منابع ریسک موردتوجه خبرگان قرار گرفته است. این ریسک دامنه گسترده‌ای دارد؛ زیرا تمامی ابعاد سلامت کارکنان هم از لحاظ جسمی و هم روحی را شامل می‌شود. با توجه به تولیدی بودن کارخانه و سختی کار و نیز کارکردن در فضای مکانیکی و دستگاه‌هایی با شرایط فیزیکی خاص در کارخانه‌های تولیدی که تأثیر مستقیم و منفی بر سلامت کارکنان دارد، این شاخص مهم‌ترین شاخص منطقی مدنظر است که خبرگان نیز این موضوع را تأیید کردند. ریسک افراد یا سرمایه‌های انسانی که موردتوجه خبرگان واقع شد، در واقع عدم‌بهره‌وری در سازمان به‌دلیل وجود نیروهای فاقد مهارت یا فاقد انگیزه است. توجه به این ریسک نشان‌دهنده ارزشمندبودن مهارت کارکنان و دانش آنان در سازمان و سمت موردتصدی است. ریسک جبران خدمات و پاداش نیز به‌دلیل حفظ نیروهای متخصص در سازمان‌ها موردتوجه قرار گرفت. ریسک‌های تبعیت منابع انسانی که به عنوان انشعابات قانونی هر یک از تصمیم‌های مرتبط با کارکنان تعریف شده است و تمرکز این تصمیم‌ها بر مواردی نظیر روابط اتحادیه‌ای، سلامت و ایمنی، افشاگری، آزار و اذیت کارکنان، رضایت و تنوع است. به اعتقاد اورکاآیز^۱ (۲۰۱۰)، این ریسک در جایگاه بعدی قرار دارد که نشان‌دهنده اهمیت موضوع در این حوزه است. علاوه بر این ریسک استعفا و خاتمه خدمت، ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی و ریسک کارمندبایی نیز جزو شاخص‌های تأییدشده از منظر خبرگان هستند.

به طور کلی می‌توان نتیجه گرفت اجرای مدل در سازمان‌های نیمه‌دولتی، مدیران را قادر می‌سازد با شناسایی ریسک‌های یادشده، شاخص‌های مدنظر را به‌گونه‌ای تعدیل کنند که به کنترل ریسک‌های موجود در سازمان منجر شود و درنهایت عملکرد سازمانی مطلوب حاصل شود. هر سازمان با توجه به برنامه‌ها و سیاست‌های کلی که دارد تا حدی قابلیت تحمل ریسک را دارد که باید مدیران با در نظر گرفتن ابعاد ریسک در سازمان، ریسک‌ها را تعدیل کنند تا عملکرد سازمانی در حد مطلوب باقی بماند. ریسک‌های سازمانی منابع انسانی با شاخص‌هایی که برای آن مطرح شده از ابتدای استخدام کارکنان تا استعفا و خاتمه خدمت هر یک از کارکنان را مدنظر قرار می‌دهد که مدیران با در نظر گرفتن ریسک یادشده و تعدیل شاخص‌های مطرح‌شده می‌توانند علاوه بر به حداقل رساندن ریسک یادشده در سازمان، نیروی انسانی متناسب با اهداف سازمان خود را استخدام کنند.

درنهایت با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود: ۱- سازمان به فناوری‌های جدید و به روز روی آورد و خطر تغییر نگرش کارکنان در مواجهه شدن با فناوری جدید را بپذیرد. ۲- به ایده‌ها و نظرات کارکنان توجه بیشتری شود و خطرات اقدام برای پیاده سازی این تغییرات توسط

1. OracaEyes

سازمان پذیرفته شود. ۳- سازمان ریسک استعفا و خاتمه خدمت کارکنان را بپذیرد چرا که با استخدام کارکنان جدید جان تازه به سازمان تزریق می‌گردد.

پژوهش حاضر با نگاه بازرگانی و برای سازمان‌های تولیدی انجام شده است که در آن تأکید بر حفظ سلامت کارکنان و مدنظر قراردادن نکات ایمنی و از طرف دیگر سهم بازار و سودآوری است. می‌توان در پژوهش‌های آتی برای سازمان‌های خدماتی مدلی ارائه کرد و از خبرگان دستگاه‌های خدماتی بهره گرفت. پس از شناسایی ریسک‌هایی که سازمان با آن‌ها مواجه است، می‌توان به یک مدل بهینه ریسک رسید و حد بهینه ریسک را برای سازمان مشخص کرد؛ از طرفی می‌توان مدلی تلفیقی با رویکرد عملکرد سازمانی ارائه کرد؛ با این دیدگاه که ریسک‌ها تا چه حد عملکرد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهند که در بخش دوم پژوهش حاضر به این مهم پرداخته شد.

منابع

1. Aven, T. & Renn, O. (2010). Risk management and governance: concepts, guidelines and applications. *Berlin:Springer-Verlag*.
2. Becker, K. & Smidth, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
3. Blacker, K. & McConnell, P. (2015). People risk management:A practical approach to managing the human factors that could harm your business.*London:Kogan page*.
4. Boudreau, J., & Jesuthasan, R. (2011). *Transformative HR*. San Francisco:Jossey Bass.
5. Campbell, R., Pound, P., Pope, C., Britten, N., Pill, R., Morgan, M., & Donovan, J. (2003). Evaluating meta ethnography: a synthesis of qualitative research on lay experienced ofdiabetes and diabetes care. *Social science and medicine*, 56, 671-684.
6. Cascio,W. (2012). Business leadership- Be a ringmaster of risk – manage the risks and opportunities that company talent management. *HR magazine-Alexandria*,57(4), 38-43.
7. Clardy, A. (2004). Toward and HRD auditing protocol: Assessing HRD risk management practices. *Human ResourceDevelopment Review*,3(2), 124-150.
8. Ebrahimi, E. & Gholipour, A. (1395). Types of Human Resources Risks Based on Strategic Reference Points: Applying a Qualitative Approach. *Organizational Resource Management Research*, (2), 26-1.
9. Ebrahimi, Elham and Gholipour, Arian, (2016), Typology of human resource risks based on strategic reference points: application of qualitative approach, *organizational resource management research*, 6 (2), 26-2 (In Persian).
10. Ernst, F. & Young, E. (2008). Global Human Resource (HR) risk: *from the danger zone to the value zone*. London:Ey.
11. Fheili, M.(2006). Developing human resources key risk indicators:know your staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*,1(3), 71-85.
12. Finfgeld D. L. (2003). Meta synthesis: The state of the art-so far. *Qualitative Health Research*, 13, 893-904.
13. Hagigi, M., & Sivakumar, K. (2009). Managing diverse risks: *An integrative framework*. *Journal of International Management*, 15(3), 286–295.
14. Hajizadeh, Ebrahim and Asghari, Mohammad, (2011), Statistical analysis methods with a view to research methods in biological and health sciences, University Jihad, first edition. (In Persian).
15. Hajizadeh, Ibrahim and Asghar, Mohammad (2011). *Statistical Analysis Methods Using Research in Biological Health Sciences*. Academic Jihad, First Edition
16. Hinton, M. (2003). Managing the human resource risk. *Franchising World*, 35(2), 58–59.
17. Huang, T.C. (2009). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
18. Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. (2007). Investigating the value and efficiency of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 272-287.

19. Kupi, E. Ilomaki, S.-k. Talja, H. Ionnqvist, A. & Sillanpaas, V. (2008). Risk management of intangible assets – Risks and risk management practices in companies. *Finland: VTT Working*.
20. Lawshe CH. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psych*, 28, 563-575.
21. Lehtiranta, L. (2014). Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012. *International Journal of Project Management*, 32(4), 640–653.
22. Maenpaa, I. & Voutilainen, R. (2012). Insurances for human capital risk management in SMEs. *Knowledge management systems*, 42(1), 52-66.
23. Meyer, M. Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of HRM*, 9(1), 310-321.
24. Mohammadi Moghadam, Yousef Solgi, Zahra and Dadfar, Azin, (2016), Prioritization of Human Resources Risk Dimensions with Interpretive Structural Modeling Approach, Quarterly Journal of Human Resources Management Research, Imam Hossein University, 8th year, No. 4, consecutive issue 26, Winter 2016, 154-127. (In Persian).
25. Mohammadi Moghaddam, Youssef. Selgi, Zahra and Dadfar, Azin. (1395). Prioritizing Human Resource Risk Dimensions Using Interpretive Structural Modeling Approach, *Journal of Human Resource Management Research*, 8(4), 154-127.
26. Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. *Risk Management*, 48(2), 25–29.
27. OracEyes. (2010). HR's role in effective enterprise risk management. New Braunfels: OracEyes Inc.
28. Paul, C. Mitlacher, L. (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks. *Strategic change*. 17(1-2), 21-33.
29. Rideout, H. (2014). Employee risk management: How to protect your business reputation and reduce your legal liability. *London: Kogan page*.
30. Rohmann, B. & Renn, O. (2000). Cross cultural risk perception: A survey of empirical studies Dordrecht: *Kluwer Academic publishers*. 11-53.
31. Sandelowski, M. & Barroso, J. (2003). Toward a meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170.
32. Stevense, J. (2006). Managing risk: The HR contribution. *London: Routledge*.
33. Svetlozar, T. Stoyan, V. & Frank, J. (2011). A probability metrics approach to financial risk measures. *London: John Wiley & Sons*.
34. Vyacheslav M. Kraev, A. & Tikhonov, I. (2019). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 1185-1190.
35. Young, M. Hexter, E. (2011). Managing human capital risk. *New York: The conference Board*.
36. Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.

Presentation of Human Resources Risk Pattern

Roja Karimi¹, Akbar Etebarian^{2*}, Iraj Soltani³

1. phd student of public management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Management, University Of Islamic Azad, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to identify human resources risks that are being carried out in the semi-governmental Cement Investment and Development Company (cidco).

Design/Methodology/Approach: First, using the method of Meta synthesis, a deep study of qualitative studies on the subject was considered. At first, the original model was designed and verified by the Delphi method and the questionnaire was used. To determine its validity, the method of judgment of the experts was used and the reliability of the Cronbach's alpha method was used. With respect to Cronbach's alpha, 0.78, the reliability of the questionnaire is confirmed. A Judgment sampling of 20 university and industrial experts in the cement industry was selected and a questionnaire was distributed among them and collected. Then, The findings of the study were evaluated through content validity test. The findings of the study were evaluated through content validity test.

Research Findings: Finally, with the elimination of the components with content validity index (CVI) and their content validity ratio (CVR) less than the limit, a model with four dimensions and 20 indicators was presented.

Limitations & Consequences: The cross-sectional nature of data that is seen in the face of human resource risks in the organization due to the passage of time and changes in management and legal styles.

Practical Consequences: By identifying human resource risks and their related indicators in the organization, it is possible to control and reduce the level of risk in the organization.

Innovation or Value of the Article: A model with a holistic perspective and in-depth study of the proposed models in the field of human resource risks with the approach of semi-government manufacturing plants was presented.

Keywords: Risk; Human Resources Risk; Human Resources Risk Models

Paper Type: Research paper

Received: Jul 08, 2019 , Accepted: Feb 21, 2020.

*Corresponding Author.

E-mail addresses: Roja.karimi@khuisf.ac.ir, etebarian@ khuisf.ac.ir, i.soltani@khuisf.ac.ir