

Designing a conceptual model of human resource risks and determining control strategies. Case of study: Yazd Municipality Freight and Passenger Transportation Organization

Mahdi Zarea Kamali  | Mona Esmailzadeh*

1. Masters Student, Faculty of Management, Imam Javad University College, Yazd, Iran; mahdizarekamali13@gmail.com

2. Corresponding Author, Assistant Professor, Faculty of Management, Imam Javad University College, Yazd, Iran, E-mail: mn.esmailzadeh@iju.ir , mn.esmailzadeh@gmail.com

Article Info

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Article history:

Received: 18 March 2021

Revised: 10 June 2021

Accepted: 16 June 2021

Keywords:

Risk,
Human resource risk,
ISM.

Objective: Risks related to human resources can become an important part of business or company risks. Although often identified as risks resulting from non-compliance with occupational safety requirements or employee health protection laws and regulations, they can have broader and deeper impacts. Therefore, the purpose of this research is to design a human resource risk model and determine its control strategies in the cargo and passenger transportation organization of Yazd Municipality.

Methodology: The current research is mixed in nature and descriptive-survey in terms of data collection method. In the first stage, the risks of human resources were identified and categorized through interviews with the experts of Yazd Municipality Cargo and Passenger Transport Organization who have at least 5 years of management experience. In the second stage, a panel consisting of experts was formed and the conceptual model of human resources risks was designed through the structural-interpretive modeling method, and finally control solutions were presented.

Results: Through interviews with experts, 39 human resource risks were obtained in the form of 7 main categories: operational risk of human resources, risk of physical and mental health of human resources, risk of knowledge and skills of human resources, strategic risk of human resources, risk of human capital, risk Behavior of human resources and risk caused by management issues of the organization" were classified. Finally, by using the members of the expert panel, the human resources risk model was designed, which has the most impact on the organization's management issues and the risk of knowledge and skills of human resources, the risk of physical and mental health of human resources, the risk of human capital and Behavioral risk of human resources has the most effectiveness.

Conclusion: Investigating and controlling human resource risks is very important for organizations that are interested in improving performance. Based on the results of the research, it is appropriate that the managers, policy makers and planners of the Yazd Municipal Freight and Passenger Transportation Organization pay special attention to the risk caused by the management issues of the organization, which has the most impact, and in order to reduce the risk of human and behavioral capitals. Human resources should adopt the necessary plans because these risks can become a basis for the occurrence of other risks such as financial, process, and supply chain risks.

Cite this article: Zarea Kamali, M., & Esmailzadeh, M. (2021). Designing a conceptual model of human resource risks and determining control strategies. Case of study: Yazd Municipality Freight and Passenger Transportation Organization. *Academic Librarianship and Information Research*, 25(1), 1-20. DOI:

© The Author(s).

DOI:

, Vol. , No. , 2020, pp. .

طراحی مدل مفهومی ریسک‌های منابع انسانی و تعیین راهکارهای کنترلی

مورد مطالعه: سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد

مهدی زارع کمالی^۱ | مونا اسماعیل زاده*^۲

چکیده

هدف: ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی می‌توانند به بخش مهمی از ریسک‌های تجاری یا شرکت تبدیل شوند. اگرچه اغلب به عنوان خطرات ناشی از عدم رعایت الزامات ایمنی شغلی یا قوانین و مقررات حفاظت از سلامت کارکنان شناخته می‌شوند، اما می‌توانند تأثیرات گسترده‌تر و عمیق‌تری داشته باشند. بنابراین هدف از این پژوهش طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی و تعیین راهکارهای کنترل آن در سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد می‌باشد.

روش شناسی: تحقیق حاضر از نظر ماهیت آمیخته و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. در مرحله اول ریسک‌های منابع انسانی از طریق مصاحبه با خبرگان سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد که حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی دارند، شناسایی و دسته‌بندی گردید. در مرحله دوم پنلی متشکل از خبرگان تشکیل شد و مدل مفهومی ریسک‌های منابع انسانی از طریق روش مدلسازی ساختاری-تفسیری طراحی شد و در نهایت راهکارهای کنترلی ارائه گردید.

یافته‌ها: از طریق مصاحبه با خبرگان ۳۹ ریسک منابع انسانی بدست آمد که در قالب ۷ دسته اصلی «ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی، ریسک دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک استراتژیک منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک رفتاری منابع انسانی و ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان» طبقه‌بندی گردید. در نهایت با استفاده از اعضا پنل خبرگان، مدل ریسک‌های منابع انسانی طراحی گردید که ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان دارای بیشترین اثرگذاری و ریسک دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی و ریسک رفتاری منابع انسانی دارای بیشترین اثرپذیری بودند.

نتیجه‌گیری: بررسی و کنترل ریسک‌های منابع انسانی برای سازمان‌هایی که علاقه‌مند به بهبود عملکرد هستند، بسیار حائز اهمیت است. براساس نتایج تحقیق شایسته است مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد به ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان که دارای بیشترین اثرگذاری است، اهمیت ویژه قائل شده و جهت کاهش ریسک سرمایه‌های انسانی و رفتاری منابع انسانی برنامه‌ریزی‌های لازم را اتخاذ نمایند زیرا این ریسک‌ها می‌توانند زمینه‌ای برای وقوع سایر ریسک‌ها مانند ریسک‌های مالی، فرایندی، زنجیره تأمین گردند.

کلیدواژه‌ها: ریسک، ریسک منابع انسانی، مدل‌سازی ساختاری-تفسیری

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۴.....

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۴.....

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی امام جواد، یزد، ایران؛ mahdizarekamali64@gmail.com

^۲ (نویسنده مسئول)، استادیار، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی امام جواد (ع)، یزد، ایران؛ Mn.esmailzadeh@gmail.com

Mn.esmailzadeh@iju.ir

مقدمه

ریسک بر اساس تعاریف متعدد ارائه شده برای آن، جهت بیان مفاهیم گوناگونی مانند عدم قطعیت، ارزش مورد انتظار، احتمال وقوع رخداد؛ بکار رفته است [۱]. به طور کلی، ریسک‌ها به دلیل عدم آگاهی از وقایع آینده اتفاق می‌افتند و این عدم قطعیت‌ها منجر به ایجاد فاصله بین آنچه اتفاق می‌افتد و آنچه یک شرکت برنامه‌ریزی کرده است می‌شود [۲]. افراد با استفاده از پیش‌بینی‌ها می‌توانند تحلیل‌هایی را انجام دهند اما همواره درباره وقایع آینده عدم اطمینان وجود دارد [۳]. عدم اطمینان‌ها می‌تواند ناشی از بخش‌های مختلف سازمان مانند تولید، توزیع، مالی، منابع انسانی و ... باشد و رسیدن سازمان به اهدافش را غیرقطعی کند. میزان اهمیت ریسک برای همه سازمان‌ها یکسان نیست و عوامل داخلی و خارجی متعددی بر این اهمیت تأثیر می‌گذارند [۴]. ریسک‌ها به دلیل عوامل خارجی یا تأثیرات ناشی از محیط شرکت به وجود می‌آیند، اما خطرات ناشی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی افراد نیز عامل دیگری در ایجاد ریسک‌ها هستند زیرا خطرات مرتبط با عامل انسانی ناشی از سطح معینی از تجربه، شایستگی و رفتار همه بازیگران مرتبط است [۵]. منابع انسانی جزء منابع بنگاه‌ها هستند که در مقایسه با سایر منابع با سهولت بیشتری تحت تأثیر عوامل مختلف قرار می‌گیرند، به همین دلیل انحراف از هدف در سازمان اتفاق می‌افتد [۶]. لذا در صورت نداشتن مدیریت صحیح منابع انسانی، سازمان متحمل خسارتی تقریباً معادل ۱۵ درصد از میانگین درآمد اجرایی به‌دست آمده است [۷].

ریسک منابع انسانی را می‌توان عملکرد نادرست سازمان‌ها در زمینه تحقق اقدامات سازمانی، بهره‌وری متداول تعریف شده سازمانی مرتبط با مدیریت منابع انسانی و دستیابی به ثبات مورد انتظار در ویژگی‌های ادراکی - نگرشی - رفتاری کارکنان تعریف کرد [۸]. ریسک‌های منابع انسانی نه تنها کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بلکه سایر بخش‌ها را نیز دچار اختلال می‌کند. اختلالاتی مانند افزایش هزینه‌ها و فشارهای ناشی از ریسک [۹]، از دست دادن منابع [۱۰]، از بین رفتن شایستگی و قابلیت‌های کارکنان [۴]. طبق گزارش موسسه ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی در بین پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل الوقوع کسب و کارها است که بیشترین چالش را برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت [۱۱]. ریسک منابع انسانی به این دلیل حائز اهمیت است که منابع انسانی در عملیات تولید و بهره‌برداری شرکت‌ها نقش اساسی دارد و از این رو به یکی از ریسک‌های مهم که همیشه در شرکت وجود دارد تبدیل شده است. بنابراین، لازم است ریسک‌های منابع انسانی به صورت مؤثر شناسایی و راهبرد مناسب و تدابیر معقول و منطقی برای کنترل و پاسخ به این ریسک‌ها تنظیم شود [۱۰]. ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی را نمی‌توان به طور کامل حذف کرد. با این حال، هدف مدیریت ریسک منابع انسانی این است که به تحلیل و پیشگیری از آن‌ها با توجه به مدیریت فناوری، مالی یا سایر خطرات تجاری بپردازد [۱۲].

کلیه سازمان‌ها و شرکت‌ها اعم از خصوصی یا دولتی، کوچک یا بزرگ در سطوح مختلف عملکرد با طیف وسیعی از فرصت‌ها، چالش‌ها و ریسک‌هایی روبرو هستند که تأثیرات مثبت و منفی بر بهره‌وری سازمان دارد [۴]. سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد یکی از سازمان‌های خدماتی است که برای رفع نیازهای رفاهی، اجتماعی، عمرانی، خدماتی و فرهنگی شهروندان انجام وظیفه می‌کند. این سازمان علاوه بر تأمین منافع ذی‌نفعان خود، می‌بایست از ریسک‌های مرتبط با روابط استخدامی، به کارگیری سیستم‌های مدیریت منابع انسانی که منجر به کاهش ریسک شده و اثر بخشی مستمر سازمان را تضمین می‌کنند، آگاهی پیدا کنند. چرا که عدم مهارت مدیران برای انتخاب افراد مناسب و ماهر و مدیریت آن‌ها تبعات زیادی از جمله نارضایتی شغلی و ترک سازمان، برخورد نامناسب با ارباب رجوع و طرح شکایت علیه سازمان، کاهش انگیزه کارکنان و ... را به دنبال دارد [۱۳]. ریسک‌های منابع انسانی معمولاً ناشی از عدم استفاده معقول از منابع انسانی مربوطه توسط سازمان کارفرماست و می‌تواند در هر بخشی و هر سازمانی اتفاق بیفتد. بخش حمل و

نقل بار و مسافر استان یزد نیز تحت تأثیر این ریسک‌ها قرار دارد، به همین دلیل مدیران موظف اند ضمن پیش بینی تغییرات دیگری که ممکن است در مجاورت ریسک‌های منابع انسانی اتفاق بیفتد، این ریسک‌ها را با استفاده از اقدامات فعلی شناسایی و کنترل کنند. با وجود توجه به منابع انسانی در مطالعات، تاکنون ریسک‌های منابع انسانی در سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد شناسایی نشده‌اند و اگر در برخی مطالعات به تعدادی ریسک اشاره شده باشد، راهکارهای مقابله و کنترل آن‌ها مورد مطالعه قرار نگرفته است؛ بنابراین پژوهشگران در تحقیق حاضر طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی طراحی و تعیین راهکارهای کنترل آن در سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد را محور بررسی خود قرار دادند.

براساس هدف اصلی تحقیق، اهداف فرعی به شرح زیر است:

- شناسایی ریسک‌های منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری استان یزد
- اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری استان یزد
- شناسایی راهکارهای کنترل ریسک‌های منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری استان یزد

۱. مرورادیات

در دنیای کنونی و موقعیت فعلی کسب و کارها، شرایط فعالیت آشفته و پیچیده‌ای بر سازمان‌ها حکم فرما است. شرایطی با تغییرات موثر و رو به رشد که نه تنها پیش‌بینی آن‌ها ناممکن و سخت است بلکه رشد و موفقیت سازمان را با ریسک‌ها و خطرات بسیار زیادی همراه می‌کند [۱۴]. تعریف ساده و مشخصی از مفهوم ریسک در ادبیات نظری وجود ندارد. تعاریف ریسک معمولاً از تعاریفی که بر پیامدهای منفی بالقوه ناشی از عدم پیش‌بینی پذیری در محیط کسب و کار تمرکز می‌کنند، تا آن‌هایی که استدلال می‌کنند که ریسک نشان‌دهنده تغییرپذیری نتایج است، متغیر است [۱۵]. ریسک را می‌توان عاملی ناشی از ناتوانی و ضعف سازمان در مواجهه با یک مسئله و موضوع خاص تعریف کرد. به عبارت دیگر، هر شکلی از خطر یا زمینه‌های مرتبط با آن را می‌توان عامل اصلی تشکیل ریسک در بخش‌های متفاوت سازمان در نظر گرفت که این موضوع هم نتایج و آثار منفی و پیش‌بینی نشده‌ای را به همراه خواهد داشت [۱۶]. ریسک‌ها و اختلالات به دلیل عدم اطلاع دقیق از وقایع آینده اتفاق می‌افتند و به دلیل این عدم قطعیت‌ها، تفاوت و تناقض میان آنچه اتفاق می‌افتد و آنچه شرکت در جهت تحققش برنامه‌ریزی کرده است به وجود می‌آید. این اصطلاح در حوزه‌های مختلفی مانند بازاریابی، مدیریت، مراقبت‌های بهداشتی، تئوری تصمیم‌گیری، منابع انسانی، مسائل مالی و برنامه‌ریزی اضطراری کاربرد دارد [۲].

منابع مختلفی برای ریسک‌های مدیریت کسب و کار وجود دارد: تغییرات نامناسب در سیستم مدیریت؛ عدم تمرکز استراتژیک شرکت، حمایت ناکافی از تفکر استراتژیک؛ ناتوانی در پیش‌بینی توسعه یک محیط خارجی؛ کیفیت پایین برنامه‌ریزی؛ فقدان مهارت‌های مدیریتی؛ انعطاف‌پذیری ضعیف در تصمیم‌گیری؛ افزایش تمرکز تصمیم‌گیری؛ روابط بین فردی ضعیف در محل کار؛ مشکلات ارتباطی بین همکاران و مدیریت؛ تعریف نامشخص صلاحیت و مسئولیت؛ ترتیبات گزارش‌دهی ناکافی (گزارش دهی)؛ عدم علاقه کارکنان و عدم رسیدگی به شکایات و عدم استفاده از پتانسیل توسعه واقعی [۱۷]. تعداد زیادی از ریسک‌های کسب و کار مربوط به بخش منابع انسانی سازمان است، که یکی از اصلی‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی محسوب می‌شوند و باعث ایجاد مزیت رقابتی در کسب و کار خواهند شد. به همین دلیل منابع انسانی بخشی است که این اطلاعات و دانش را به کار می‌برد و شرایط پیشرفت و یا پس رفت سازمان‌ها را فراهم می‌سازد. این امر باعث می‌شود که منابع انسانی با ریسک‌هایی همراه شود [۱۸]. وجود منابع انسانی در اکثر برنامه‌ریزی‌های فعلی و آینده سازمان بسیار لازم و ضروری است، در مقابل مشکلات و چالش‌های مربوط به بخش منابع انسانی باعث می‌شود سازمان در جهت حرکت امروز و فردای خود قرار نگیرد. به این ترتیب، شناخت و پرداختن به ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی نسبت به دیگر حوزه‌ها در اولویت قرار دارد [۱۹]. تعاریف متعددی از ریسک منابع انسانی ارائه شده است، از جمله اقدامات منفی سازمان درباره کارکنان در زمینه‌های مختلف استخدام و جذب، جای‌گذاری

و سازگاری پرسنل، استفاده نادرست از کارکنان [۲۰]، ضعف سازمان‌ها در مورد منابع انسانی در زمینه فقدان آموزش یا صلاحیت کارکنان [۲۱]، اشتباهات غیر قابل مشاهده کارکنان که به طور مستقیم یا غیرمستقیم با اشتباهات مدیریتی یا قوانین و سیاست‌های سازمانی نادرست مرتبط است [۱۲]. در سازمان‌ها و صنایع، مسئله ریسک منابع انسانی از اهمیت بسیاری برخوردار است، به طوری که برخی از صاحب نظران معتقدند ریسک منابع انسانی یک مسئولیت کلیدی است که برای هر حرفه و سازمانی وجود دارد [۲۲]، زیرا نیاز به انسان‌ها در اکثر سازمان‌ها احساس می‌شود و منابع انسانی، افرادی هستند که از طرف سازمان تصمیم‌گیری می‌کنند و ریسک پذیر هستند، فعالیت‌های انجام شده را کنترل می‌کنند و با اقدامات مخصوص به انجام وظیفه عملیاتی و استراتژیک می‌پردازند. به همین دلیل انسان‌ها هستند که به جای ساختار سازمانی یا تکنولوژی مورد استفاده، میزان موفقیت یا شکست یک سازمان را مشخص می‌کنند [۲۳]. در مدیریت منابع انسانی، ریسک‌ها به دلیل عوامل خارجی یا تأثیرات ناشی از محیط شرکت به وجود می‌آیند، اما خطرات ناشی از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصی افراد نیز عامل دیگری در ایجاد ریسک‌ها هستند زیرا خطرات مرتبط با عامل انسانی ناشی از سطح معینی از تجربه، شایستگی و رفتار همه بازیگران مرتبط است [۲۴].

۲. پیشینه پژوهش

مقربى منظرى (۱۳۹۸)، در پژوهشى تحت عنوان «ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی کتابخانه‌های دیجیتال دانشگاه‌های دولتی شهر تهران» با استفاده از روش آنالیز شانون به تعیین وزن معیارهای تعریف شده پرداخته و پس از آن، با به کارگیری تکنیک تاپسیس، اهمیت ریسک‌های منابع انسانی در کتابخانه‌های دیجیتال دانشگاه‌های دولتی شهر تهران تعیین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد ریسک تناسب میان مشاغل تعریف شده در کتابخانه‌های دیجیتال و تعداد افراد گزینش شده دارای بالاترین میانگین در هر سه معیار احتمال وقوع، میزان تاثیر و عدم توانایی سازمان در واکنش بوده و همچنین در گروه ریسک‌های عملیاتی، ریسک نارضایتی از تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری؛ در گروه ریسک‌های سرمایه‌های انسانی، ریسک توانایی در انجام کارهای گروهی؛ در گروه ریسک‌های مهارت‌های فردی، برخورداری از دانش کافی، رتبه‌های برتر از نظر اهمیت را به خود تخصیص داده‌اند [۱۸].

روحی افروزی (۱۳۹۹)، در مقاله خود به بررسی عوامل تاثیرگذار بر مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه‌های عمرانی استان مازندران با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و انتخاب بهترین گزینه بر اساس معیارهای مختلف از طریق مقایسه زوجی پرداخته است. از میان معیارهای متفاوت و گوناگون، سه مؤلفه اصلی ریسک‌های زمینه‌ای منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک‌های فردی منابع انسانی تعیین شدند. که چنانچه به موقع و درست انجام شود، پروژه‌های بهبود بسیاری برای سازمان به همراه خواهد داشت و در دراز مدت اثرات بزرگی در سازمان ایجاد خواهد کرد [۲۵].

حاجی حیدری (۱۳۹۹)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه روش مناسب برای مدیریت ریسک منابع انسانی از منظر اشتیاق شغلی با استفاده از تکنیک‌های MCDM (مطالعه موردی: مجتمع فولاد سبا)» به بررسی مدیریت ریسک منابع انسانی از منظر اشتیاق شغلی در مجتمع فولاد سبا می‌پردازد. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت ریسک و انگیزش شغلی استفاده شده و جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (همبستگی پیرسون)، و همچنین جهت شناسایی و رتبه بندی روابط بین مؤلفه‌های ریسک و اشتیاق شغلی، تکنیک AHP در روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره در نرم افزار EXPERT CHOICE مورد استفاده قرار گرفته است. مؤلفه‌های ریسک منابع انسانی در فولاد سبا در سه بخش شغلی و مالی و منابع انسانی قرار گرفته‌اند. مؤلفه‌های ریسک با استفاده از تحلیل‌های صورت گرفته ارتباط زیادی با مؤلفه‌های اشتیاق شغلی داشته که با توجه به اوزان به دست آمده و نرخ‌های ناسازگاری می‌توان دریافت که همبستگی بین ریسک و اشتیاق شغلی وجود دارد. منابع شغلی بالاترین وزن و سرمایه روانی کمترین وزن را دارا بوده و اثر کمتری در اشتیاق شغلی دارند [۲۶].

پیری (۱۳۹۹)، در پژوهش خود ریسک‌های منابع انسانی در بانک تجارت استان همدان را مورد بررسی قرار داده و راهکارهای کنترل آن را ارائه نمودند. جهت شناسایی و کنترل ریسک‌های منابع انسانی از روش دلفی و نرم افزار E-CHOICE بهره گرفته و در بخش کمی از نرم افزار لیزل جهت تحلیل و برازش مدل استفاده شده است. نتایج این تحقیق نشان داد که شاخص‌های راهبردی، شاخص‌های ارزیابی بهبود و نظارت، شاخص‌های عملیاتی و شاخص‌های انطباقی - مالی مهم‌ترین عوامل موثر بر ریسک‌های منابع انسانی در بانک تجارت استان همدان بوده‌اند [۲۷].

اندایش، عبدالهی، جعفری نیا و حسن پور (۱۴۰۰)، در پژوهشی تحت عنوان «شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی براساس جهت‌گیری راهبردی سازمان و گروه‌های کارکنان در شرکت‌های برتر تولیدی ایران» با استفاده از آمار توصیفی و از طریق خلاصه سازی و تنظیم جداول توصیفی به شناسایی سببی از ریسک‌های کارکنان در شرکت‌های برتر تولیدی ایران پرداختند. با بهره‌گیری از نظرات خبرگان، این ریسک‌ها صحه‌گذاری و به گروه‌های مختلف کارکنان تخصیص داده شد و ۱۵ ریسک جدید نیز اضافه گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد تمامی ریسک‌ها صحه‌گذاری شده و ۷۰٪ ریسک‌ها نظر موافق بیش از ۸۰٪ خبرگان را به همراه داشته‌اند. همچنین گروه معاونین، مدیران، کارکنان کلیدی و استعدادها به ترتیب بیشترین ریسک را به خود اختصاص دادند اما بطور میانگین تعداد ریسک‌های مرتبط با سایر گروه‌های کارکنان (ستاد/صف و باتجربه/کم تجربه) اختلاف چندانی با هم نداشتند [۲۸].

هاورنیکووا و کوردوس^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهشی تحت عنوان «مشاهده خطرات منتخب متمرکز بر منابع انسانی به‌عنوان نتایج همکاری خوشه‌ای (مقایسه بین واقعیت و انتظارات از بنگاه‌های کوچک و متوسط)» که در جمهوری اسلواکی انجام شده است با استفاده از روش کای-دو نشان دادند همکاری با خوشه‌ها برای همه ذی‌نفعان منطقه شامل SMES، شرکت‌های بزرگ، دانشگاه‌ها، مؤسسات تحقیقاتی و سایر نهادها یک مزیت مهم محسوب می‌شود، زیرا از طریق خوشه‌ها می‌توان نوآوری تحقیق از طرق مختلف را به‌صورت عملی اجرا کرد. در حوزه منابع انسانی، همکاری می‌تواند صلاحیت کارمندان را از طریق برگزاری سمینارها، همایش‌ها، دوره‌های آموزشی و همچنین مراکز آموزشی مشترک، افزایش دهد. همچنین در این پژوهش، چهار ریسک از حوزه منابع انسانی مورد ارزیابی قرار گرفته است که خطرناک‌ترین عامل برای SMEها فردگرایی است؛ زیرا فردگرایی می‌تواند بیشترین تأثیر را در مورد همکاری خوشه‌ای داشته باشد [۲۹].

فرندیل، هوراک، فیلیس و ییموند^۲ (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «مواجهه با پیچیدگی، بحران و ریسک: فرصت‌ها و چالش‌ها در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی» که در کشور آمریکا انجام شده است بر این موضوع تمرکز دارد که چگونه IHRM می‌تواند به موفقیت سازمان در مواجهه با شرایط عملیاتی شدید کمک کند. نتایج نشان می‌دهد که توصیف محیط‌های چالش‌برانگیز اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مؤثر بر سازمان‌ها، بررسی شرایط گذشته و روز اخیر مانند بحران مالی جهانی، گرایش به ناسیونالیسم سیاسی، جمعیت پیر و نیروی کار مهاجر رو به رشد، پس‌زمینه‌ای برای مقالات ارائه می‌کند. [۳۰].

یان، دنگ و سان^۳ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به تحلیل و شبیه‌سازی مدل هشدار اولیه برای ریسک مدیریت منابع انسانی بر اساس شبکه عصبی BP^۴ در کشور چین پرداختند. محققین با استفاده از شبکه عصبی BP به تحلیل وضعیت تحقیق و اهمیت هشدار اولیه برای خطرات مدیریت منابع انسانی، تشریح پیشینه توسعه، وضعیت فعلی و چالش‌های آینده شبکه عصبی BP، معرفی روش و اصل آن می‌پردازد. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که مدل هشدار اولیه ریسک مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شبکه BP موثر است و این مدل هشدار خطر شبکه BP آموزش دیده و آزمایش شده می‌تواند برای انجام تحقیقات تجربی هشدار اولیه در مورد خطرات منابع انسانی برای جلوگیری از خطرات منابع انسانی استفاده شود. [۳۱].

^۱ Haviernikova & Kordos

^۲ Farndale, Horak, Phillips & Beamond

^۳ Yan, Deng & Sun

^۴ Back propagation

ماتفنا و گروبلر^۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی شیوه‌های منابع انسانی در هدایت آزمایش‌های پیشگیرانه و رفتارهای کاری ریسک‌پذیر در سازمان‌ها» که در آفریقای جنوبی انجام شده است با استفاده از طرح‌های مقطعی و پیمایشی به تعیین میزانی که عملکردهای منابع انسانی درک شده و همچنین تناسب فرد-شغل در آزمایش‌های فعال و رفتارهای سازمانی ریسک‌پذیر نقش دارند، می‌پردازند. تحلیل رگرسیون و همبستگی نشان داد که بین شیوه‌های منابع انسانی (آموزش و توسعه، مشارکت در تصمیم‌گیری، پاداش‌ها) و تناسب فرد به شغل با آزمایش و ریسک‌پذیری رابطه معناداری وجود دارد، در حالی که برای استخدام تا حدودی سهم غیر قابل توجه و کم گزارش شده است. نتایج تحقیق با ادبیات موجود تأیید می‌کند که بر اساس آن پاداش‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش و توسعه، و همچنین تناسب فرد با شغل برای ایجاد شرایطی که رفتارهای کاری فعال و سازنده را پرورش می‌دهند، ضروری است [۳۲].

لی و آن^۲ (۲۰۲۲)، در تحقیق خود به تجزیه و تحلیل اقدامات پیشگیرانه برای ریسک‌های مدیریت منابع انسانی چین می‌پردازد. آنان با تحلیل منبع ریسک در مدیریت منابع انسانی، اقدامات پیشگیرانه پیشنهاد می‌دهند. نتایج چندین راه موثر برای جلوگیری از خطرات منابع انسانی پیشنهاد می‌کند، از جمله بهبود مستمر و بهینه‌سازی سیستم اطلاعات مدیریت منابع انسانی، حذف کامل عدم تقارن اطلاعات در فرآیند مدیریت، تقویت مستمر سیستم مدیریت شرکت، ایجاد محیطی هماهنگ و دموکراتیک، همچنین کاهش فشار کاری کارکنان. [۳۳].

علی‌رغم اینکه در پژوهش‌های پیشین به بحث ریسک‌های منابع انسانی پرداخته شده است، پژوهش حاضر با رویکرد جدیدی ریسک‌های منابع انسانی را از طریق روش تحقیق کیفی و به صورت مصاحبه شناسایی می‌کند. روش‌های تحقیق کیفی موضوع مورد مطالعه را موشکافی عمیق نموده و با مصاحبه با خبرگان که با مسئله مورد نظر ارتباط تنگاتنگ دارند به جمع‌آوری و تحلیل داده می‌پردازد، از این روی در حوزه نرم نتایج معتبر و قابل استنادتری را همان‌طور که در این تحقیق ذکر شده است، به دست می‌آورد. بعلاوه در مطالعات انجام شده که در بخش پیشینه تحقیق به برخی از جدیدترین آنها اشاره شد، تعدادی از ریسک‌های منابع انسانی استخراج شده است و از تمام مناظر مورد بررسی قرار نگرفته و مدل جامعی از ریسک منابع انسانی ارائه نشده است. از سوی دیگر پژوهشگران در تحقیقات خود راهکارهای مقابله و تطبیق با ریسک‌های شناسایی شده را ارائه نموده‌اند که پر واضح است شناسایی مسئله بدون ارائه راهکار پیامدهای مفیدی را برای سازمان به دنبال نخواهد داشت، این درحالیست که پژوهشگران در تحقیق حاضر راهکارهایی برای مقابله با هر ریسک شناسایی شده ارائه نموده‌اند؛ لذا پژوهش حاضر دارای افزونه علمی است. علاوه بر این، آنچه که در تحقیقات این حوزه دچار غفلت شده، بررسی روابط ما بین ریسک‌های منابع انسانی است که نیازمند مدل‌سازی جهت شناسایی موثرترین ریسک‌ها می‌باشد. از بعد قلمرو مکانی نیز، تاکنون در سازمان حمل‌ونقل بار و مسافر شهرداری یزد با وجود اهمیت موضوع، تحقیقی در زمینه ریسک‌های منابع انسانی انجام نشده است.

۳. روش شناسایی

بکارگیری روش علمی در پژوهش، راه رسیدن به نتایج قابل اعتماد است؛ روش پژوهش، تعیین‌کننده چهارچوب فرایند یا اقدامات جستجوگریانه به منظور رسیدن به هدف است که امکان ارزیابی فرضیه‌ها یا پاسخگویی به سوالات پژوهش را فراهم می‌کند. بنابراین محققین به منظور داشتن یک پژوهش معتبر، روش شناسایی در ست را مبنای کار خود قرار دادند. با توجه به اینکه پژوهش حاضر به توسعه دانش کاربردی در زمینه ریسک‌های منابع انسانی می‌پردازد، جزء تحقیقات کاربردی محسوب شده و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های مورد نیاز در دسته تحقیقات توصیفی-پیمایشی قرار داد. از سوی دیگر با توجه به اینکه به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی می‌پردازد و راه‌حلی را برای آن ارائه می‌دهد جزء تحقیقات کاربردی است و از نظر ماهیت دارای رویکرد آمیخته است، به این صورت که مرحله اول تحقیق ماهیت کیفی و مرحله دوم ماهیت کمی دارد.

^۱ Mathafena & Grobler

^۲ Li & An

پژوهش در دو مرحله انجام می‌شود؛ در مرحله اول ریسک‌های منابع انسانی از طریق مصاحبه با خبرگان شناسایی می‌گردند. جامعه مورد مطالعه سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد انتخاب شد که به منظور چابک‌سازی و کوچک کردن ساختار با ترکیب حمل و نقل و تصمیم‌گیری‌های یکسان برای حمل و نقل درون شهری و با توجه به سند نوسازی و تحول در مدیریت و نظام اداری شهرداری‌های کشور به منظور تحقق بند ۱۰ از سیاست‌های کلی نظام اداری تشکیل گردید. در واقع، سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد از ترکیب سازمان‌های مختلف «اتوبوس‌رانی یزد و حومه»، «مدیریت و نظارت بر تاکسی‌رانی یزد» و «پایانه‌های مسافربری شهرداری یزد» ایجاد شده است، بنابراین جامعه آماری تحقیق را کلیه خبرگان سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد تشکیل می‌دهند که حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی دارند.

سؤالات مصاحبه به صورت سؤالات پاسخ‌باز طراحی شده است تا خبرگان به صورت آزادانه مطالب را بیان می‌کنند. شیوه نمونه‌گیری قضاوتی و گلوله‌برفی می‌باشد و حجم نمونه بر اساس اشباع نظری، ۱۵ نفر تعیین گردیده است. جهت بررسی روایی، پس از طراحی سؤالات مصاحبه، به تأیید اساتید این حوزه در آمده و از راهنمایی‌های آن‌ها در تدوین و اصلاح سؤالات بهره گرفته شده است. همچنین به منظور ارزیابی پایایی، روش کدگذاری ثانویه مورد استفاده قرار گرفته است. توافق بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۰/۹۱ در صد است که بیشتر از مقدار قابل قبول (۰/۶) است. به همین دلیل قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید می‌باشد و می‌توان ادعا کرد که نتایج مصاحبه‌ها دارای پایایی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شده است. به این ترتیب که با استفاده از بازخوانی مکرر متن مصاحبه، کدهای اولیه مشخص شدند. سپس، کدها بر اساس ویژگی تناسب مفاهیم در یک طبقه قرار گرفته و در نهایت درون‌مایه (تم‌های) اصلی استخراج می‌شوند.

در مرحله دوم، نمونه آماری شامل ۱۲ نفر از خبرگان سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد تشکیل می‌شود که با توجه به مدرک تحصیلی، سابقه شغلی، میزان آشنایی افراد با مفاهیم ریسک و منابع انسانی از بین جامعه آماری انتخاب شده‌اند. پس از دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی، با استفاده از طبقه اصلی، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری طراحی شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است و خبرگان با توجه به توضیحات ارائه شده، پرسشنامه را تکمیل کرده‌اند. همچنین با توجه به اینکه عوامل پرسشنامه از متن مصاحبه‌ها بدست آمده است و مورد تأیید مصاحبه‌شوندگان بوده است، دارای روایی است. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۹ می‌باشد که بالاتر از ۰/۷ است؛ فلذا پایایی پرسشنامه مورد تأیید می‌باشد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شده است که دارای شش گام به شرح زیر است:

گام اول: تعیین متغیرهای مربوطه

با استفاده از نظر خبرگان ریسک‌های منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد تعیین می‌شوند.

گام دوم: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

این ماتریس از طریق نظرات خبرگان و بر اساس روابط زیر به وجود می‌آید:

V: عامل A منجر به عامل Z شود، A: عامل Z منجر به عامل A شود، X: رابطه دوطرفه است، O: رابطه‌ای وجود ندارد.

گام سوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه

با استفاده از تبدیل نمادهای روابط ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک، ماتریس دستیابی اولیه ایجاد می‌شود.

گام چهارم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

با دخیل نمودن انتقال‌پذیری در روابط متغیرها ماتریس دستیابی نهایی شکل گرفته است.

گام پنجم: تعیین روابط و سطح بندی متغیرها

ریسک‌های شناسایی شده با استفاده از مجموعه خروجی، ورودی و مشترک سطح بندی شده است.

گام ششم: ترسیم مدل نهایی

با توجه به سطح بندی ریسک‌ها در گام پنجم، مدل مفهومی پژوهش ترسیم شده است.

۴. یافته‌های پژوهش

اساسی‌ترین بخش هر پژوهشی دستیابی به پاسخ پرسش‌هایی است که پژوهشگر در ابتدای تحقیق قصد رسیدن به آن‌ها را دارد. به این ترتیب، پژوهشگر با استفاده از تکنیک‌های آماری و پژوهش عملیاتی داده‌ها و اطلاعات را بر اساس روش تحقیق، نوع متغیرها و ... مشخص می‌کند. داده‌های شناسایی شده باید با روش درست و کاملی تجزیه و تحلیل شوند و مورد بررسی قرار بگیرند تا در نهایت به اطلاعات قابل قبولی تبدیل شوند. در این راستا محققین پس از انجام مصاحبه‌ها، متن پیاده شده روی کاغذ به دفعات مطالعه و مفاهیم از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در زمان مصاحبه سعی شد تا زمان مورد توافق بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بوسیله پژوهشگر مدیریت شود. سپس با توجه به دو ویژگی «جالب» و «مرتبط» بودن از نظر محقق کدها از متن مصاحبه‌ها بدست آمده است. در ادامه، مفاهیم و کدهای به دست آمده مورد بررسی قرار گرفته و سرانجام توسط ۱۰ نفر از خبرگان در طول جلسه‌ای حضوری تأیید شده است. به این ترتیب ۴۷ مفهوم به دست آمده است که با حذف کدهای مشابه تعداد آن‌ها به ۳۹ مورد رسیده است. جهت دستیابی به دسته‌بندی صحیح، چندین بار دسته‌بندی با عناوین مختلف انجام شد و در نهایت یک دسته‌بندی به دست آمد (جدول ۱).

جدول (۱) کدهای شناسایی شده از طریق مصاحبه با خبرگان

طبقه اصلی	کد	طبقه اصلی	کد
ریسک عملیاتی منابع انسانی	ریسک استخدام و جذب	ریسک سرمایه‌های انسانی	کاهش انگیزه و اطمینان کارکنان
	کمبود نیروی انسانی		مسائل مربوط به نگرش کارکنان
	جایگذاری نادرست منابع انسانی		نارضایتی منابع انسانی
	نا متناسب بودن شغل با شخصیت کارکنان		عدم پاداش و جبران خدمات پرسنل
	استخدام و به کارگیری نیرو از طریق ضابطه		وجود روابط ناسالم مدیران با کارکنان
	وجود قراردادهای مختلف و همچنین پرداخت‌های متفاوت در سازمان		عدم مشارکت کارکنان در تصمیمات مدیریتی و سازمان
ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی	ریسک مرتبط با اضافه کاری کارکنان	ریسک رفتاری منابع انسانی	عدم برخورداری از روحیه کار تیمی
	استفاده مدیران و مسئولین از کارکنان برای اهداف شخصی		وجود نیروهای متخصص در پست‌های غیر تخصصی و نامناسب
	استرس و مشکلات روانی بیش از اندازه		ارتباطات ناسالم کارکنان با یکدیگر
ریسک رفتاری منابع انسانی	ریسک بیماری‌های جسمی	ریسک رفتاری منابع انسانی	ورود و خروج نیرو بصورت متعدد
	مسائل بهداشت محیطی کارکنان		تنش شغلی
	اثرات روانی خروج یا ورود افراد تأثیر گذار		نقص قوانین توسط منابع انسانی
	منسوخ شدن مهارت و دانش کارکنان		اشتباهات کارکنان

مسائل محلی محور نیروی انسانی (مانند اعتصاب کارگری، حوادث، خرابکاری)	نبود آموزش‌های مرتبط با رعایت سیاست‌ها و مقررات داخلی	ریسک دانش و مهارت منابع انسانی
عدم ارتباط دوستانه و مناسب مدیر و مدیران میانی با کارکنان	عدم تطبیق برنامه‌های توسعه و آموزش با اهداف سازمان	
سبک امرانه مدیریتی	عدم برخورداری از دانش تخصصی	
فرآیند نامناسب مدیریت منابع انسانی	عدم هماهنگی در ساختار سازمانی	ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان
بروکراسی، فرآیندهای داخلی و کنترل‌های دست و پاگیر	تناقض در وظایف و استراتژی‌های منابع انسانی در حوزه‌های مختلف	ریسک استراتژیک
عدم ارزیابی عملکرد مناسب و ایجاد تبعیض بین منابع انسانی	فقدان ارتباط بین دانش، تجربه و فعالیت افراد با استراتژی سازمان	منابع انسانی
	هم‌راستا نبودن استراتژی و اهداف منابع انسانی با استراتژی کلان سازمان	

پس از استخراج ریسک‌های منابع انسانی، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با استفاده از ریسک‌های طبقه اصلی تشکیل شده و در اختیار خبرگان قرار گرفته است که رتبه‌های ۱ تا ۷ را به خود اختصاص داده و به عنوان ورودی‌های ISM در نظر گرفته می‌شوند. یافته‌های این بخش از تحقیق به شرح زیر است:

۵.۱. تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

به منظور ایجاد ماتریس خودتعاملی ساختاری روابط بین ریسک‌ها به صورت جفتی بررسی می‌شوند. به این منظور نخست پرسشنامه‌ای که در ضمیمه پایان نامه آمده است، طراحی شد و از خبرگان خواسته شد که با توجه به نمادهای معرفی شده نوع ارتباطات دو به دوی ریسک‌ها را مشخص کنند. برای انجام این مرحله از نظرات ۱۰ نفر از خبرگان استفاده شده و در نهایت پرسشنامه‌ها جمع‌آوری و مُد نظرات محاسبه گردیده است. ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری را نشان می‌دهد.

جدول (۲) ماتریس خودتعاملی ساختاری

ریسک‌های منابع انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱ ریسک رفتاری منابع انسانی		O	A	A	X	A	A
۲ ریسک سرمایه‌های انسانی			X	A	X	O	A
۳ ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی				A	A	O	A

A	X	X		ریسک عملیاتی منابع انسانی	۴
A	X			ریسک دانش و مهارت منابع انسانی	۵
A				ریسک استراتژیک منابع انسانی	۶
				ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان	۷

۵.۲. تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس صفر و یک حاصل می شود. به این منظور از قواعد زیر استفاده می شود:
الف) اگر نماد خانه (i,j) ماتریس خود تعاملی ساختاری حرف V باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد صفر می گیرد.

ب) اگر نماد خانه (i,j) ماتریس خود تعاملی ساختاری حرف A باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد ۱ می گیرد.

ج) اگر نماد خانه (i,j) ماتریس خود تعاملی ساختاری حرف X باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد ۱ می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) عدد ۱ می گیرد.

د) اگر نماد خانه (i,j) ماتریس خود تعاملی ساختاری حرف O باشد، خانه مربوطه در ماتریس دستیابی عدد صفر می گیرد و خانه قرینه آن یعنی خانه (j,i) هم عدد صفر می گیرد.

بدین ترتیب ماتریس دستیابی اولیه به شرح جدول ۳ ارائه شده است:

جدول (۳) ماتریس دستیابی اولیه

ریسک های منابع انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۲	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
۳	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰
۶	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱

۵.۳. تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

با دخیل نمودن انتقال پذیری در روابط متغیرها ماتریس دستیابی نهایی بدست می آید. بدین ترتیب که اگر درایه های (i,j) و (j,k) یک باشند، در درایه i,k نیز یک قرار می گیرد. یعنی اگر ریسک ۴ منجر به ریسک ۱ شود و ریسک ۱ منجر به ریسک ۶ گردد، انگاه ریسک ۴ نیز منجر به ریسک ۶ می شود. در ماتریس نهایی اصلاحات با * نشان داده می شوند. سپس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر کدام از ریسک ها محاسبه می گردد. قدرت نفوذ برابر مجموع یک های هر سطر و میزان وابستگی برابر مجموع یک های هر ستون است. قدرت نفوذ و میزان وابستگی متغیرهایی هستند که میزان تاثیر گذاری و تاثیر پذیری هر شاخص را نشان می دهد. نتایج ماتریس دسترسی نهایی به شرح جدول ۴ قابل بررسی است:

جدول (۴) ماتریس دسترسی نهایی

ریسک های منابع انسانی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	قدرت نفوذ
۱	۱	۱*	۱*	۱*	۱	۱*	۰	۶
۲	۱	۱	۱	۱*	۱	۱*	۰	۶
۳	۱	۱	۱	۰	۱*	۰	۰	۴
۴	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۵	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۶
۶	۱	۱*	۱*	۱	۱	۱	۰	۶
۷	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۷
قدرت وابستگی	۷	۷	۷	۶	۷	۶	۱	

۵.۴. سطح بندی عوامل

جهت ترسیم مدل باید ریسک های شناسایی شده را سطح بندی کرد. برای تعیین سطح متغیرها، به ازای هر کدام از آنها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می شود. مجموعه ورودی شامل خود ریسک و ریسک هایی است که بر آن تاثیر می گذارند. مجموعه خروجی شامل خود ریسک و ریسک هایی است که از آن تاثیر می پذیرند و مجموعه مشترک حاصل اشتراک دو مجموعه فوق است. پس از تعیین سطح هر یک از ریسک ها، ریسک مذکور کنار گذاشته می شود. این فرآیند تا سطح بندی تمام ریسک ها ادامه می یابد. جدول ۵ سطح اول را نشان می دهد:

جدول (۵) تعیین سطح اول

ریسک ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	
۲	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	
۳	(۱،۲،۳،۵)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۳،۵)	
۴	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۴،۵،۶)	
۵	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	

۶	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶،۷)	(۱،۲،۴،۵،۶)
۷	(۱،۲،۳،۴،۵،۶،۷)	(۷)	(۷)

با توجه به نتایج به دست آمده مشخص می شود که ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان در سطح اول اثرگذاری قرار می گیرد. بدین ترتیب با حذف این طبقه، دوباره محاسبات ادامه داده می شود. سطح دوم مطابق جدول ۶ قابل رویت است:

جدول (۶) تعیین سطح دوم

ریسک‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	
۲	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	
۳	(۱،۲،۳،۵)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۵)	
۴	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶)	دوم
۵	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	
۶	(۱،۲،۳،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶)	(۱،۲،۴،۵،۶)	دوم

ریسک استراتژیک منابع انسانی و ریسک عملیاتی منابع انسانی دو طبقه‌ای هستند که مربوط به سطح دوم اثرگذاری می باشند. پس از حذف این طبقه‌ها، دوباره محاسبات مطابق جدول ۷ ادامه داده می شود.

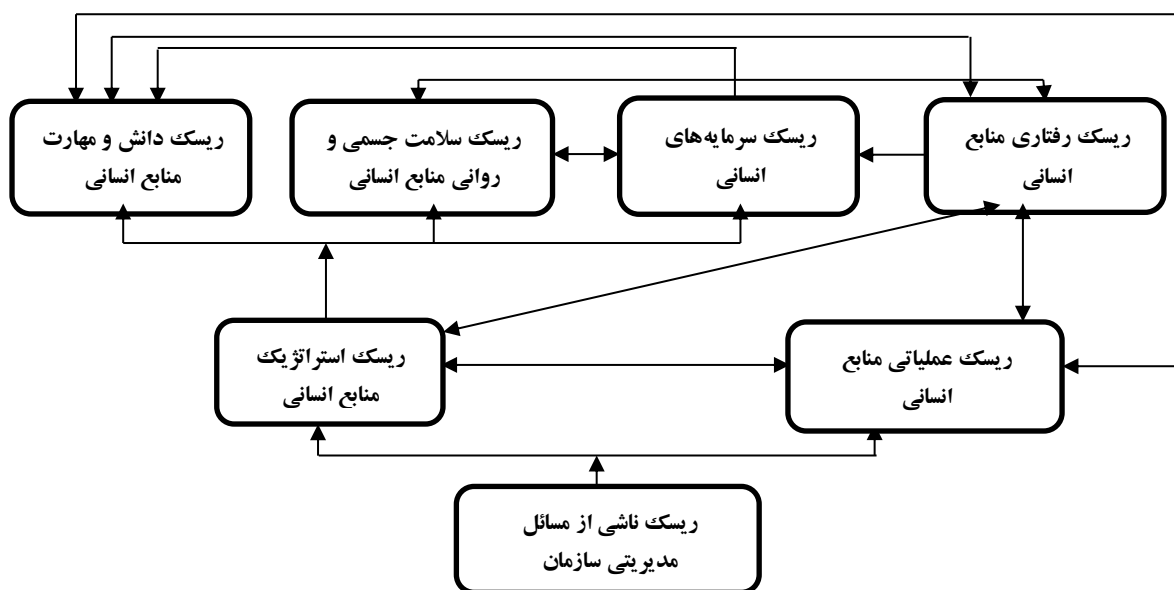
جدول (۷) تعیین سطح سوم

ریسک‌ها	مجموعه ورودی	مجموعه خروجی	مجموعه مشترک	سطح
۱	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	سوم
۲	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	سوم
۳	(۱،۲،۳،۵)	(۱،۲،۳،۵)	(۱،۲،۳،۵)	سوم
۵	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	(۱،۲،۵)	سوم

ریسک‌های باقی مانده یعنی ریسک رفتاری منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی و ریسک دانش و مهارت منابع انسانی در سطح سوم و نهایی مدل قرار دارند.

۵,۵. ترسیم مدل ساختاری

پس از تعیین سطح تمامی ریسک‌ها مدل ساختاری تفسیری آن‌ها را ترسیم می‌شود. ابتدا مدل با توجه به ماتریس دسترس پذیری نهایی و سطح بندی بدست آمده از ریسک‌ها بوجود می‌آید. ریسک‌هایی که دارای سطح مشابهی هستند در یک دسته قرار داده می‌شوند و روابط فی مابین آن‌ها با یکدیگر و همچنین با ریسک‌های سطوح قبل و بعدشان با توجه به ماتریس دسترس پذیری نهایی و از طریق پیکان‌هایی نشان داده می‌شود. در نهایت مدل نهایی ساختاری تفسیری طراحی می‌گردد که در شکل ۱ آورده شده است:



شکل (۱) مدل مفهومی ریسک‌های منابع انسانی

۵,۶. تجزیه و تحلیل نمودار MICMAC

تجزیه و تحلیل MICMAC، از طریق شناسایی و تعیین قدرت نفوذ و وابستگی بین ریسک‌ها، آن‌ها را به چهار دسته تقسیم می‌کند. دسته اول متغیرهای خود مختار قرار دارند که میزان قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها تقریباً از دیگر متغیرها مجزا هستند و ارتباطات اندک و ضعیفی با سیستم دارند. دسته دوم متغیرهای وابسته قرار دارند که میزان قدرت نفوذ ضعیف اما وابستگی بالایی دارند. دسته سوم متغیرهای پیوندی قرار دارند که دارای میزان قدرت نفوذ و وابستگی بالایی هستند. این متغیرها غیرایستا محسوب می‌شوند زیرا هرگونه تغییر در آنان می‌تواند سیستم را به شدت تحت تاثیر قرار دهد. دسته چهارم شامل متغیرهای مستقل می‌باشد که دارای قدرت نفوذ بالا و وابستگی ضعیفی هستند. جدول ۸ قدرت و وابستگی و نفوذ ریسک‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۸) قدرت نفوذ و وابستگی عوامل بر اساس ماتریس دستیابی نهایی

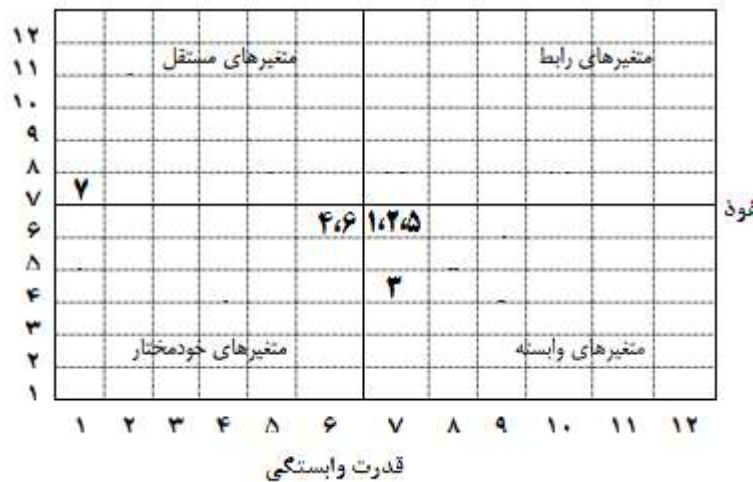
قدرت وابستگی	قدرت نفوذ	
۷	۶	ریسک ۱
۷	۶	ریسک ۲
۷	۴	ریسک ۳
۶	۶	ریسک ۴
۷	۶	ریسک ۵
۶	۶	ریسک ۶
۱	۷	ریسک ۷

قدرت وابستگی و نفوذ ریسک‌ها را می‌توان بصورت نقاطی در فضای مختصاتی مطابق جدول ۹ بیان کرد:

جدول (۹) تعیین نقاط مختصات

نقاط مختصاتی	ریسک‌های منابع انسانی	ردیف
۶،۷	ریسک رفتاری منابع انسانی	۱
۶،۷	ریسک سرمایه‌های انسانی	۲
۴،۷	ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی	۳
۶،۶	ریسک عملیاتی منابع انسانی	۴
۶،۷	ریسک دانش و مهارت منابع انسانی	۵
۶،۶	ریسک استراتژیک منابع انسانی	۶
۷،۱	ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان	۷

پس از مشخص شدن نقاط مختصاتی نمودار نفوذ-وابستگی مطابق شکل ۲ ترسیم می‌گردد:



شکل (۲) نمودار نفوذ-وابستگی

ناحیه خود مختار: ریسک‌های موجود در این قسمت نمودار خودمختار هستند و تقریباً از مدل جدا می‌شوند. برای برنامه ریزی در مورد ریسک‌های منابع انسانی، لازم است تا ریسک‌های این قسمت انتخاب نشوند چون برنامه ریزی برای آن‌ها منجر به نتیجه خاصی نمی‌شود. در بین ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده دو مورد در این قسمت قرار دارند که عبارتند از: ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک استراتژیک منابع انسانی.

ناحیه وابسته: این قسمت نمودار شامل ریسک‌هایی است که برای ایجاد آن‌ها عوامل زیادی نقش دارند و خود آن‌ها به ندرت می‌توانند زمینه ساز ریسک‌های دیگر می‌شوند. به همین دلیل، برای برنامه ریزی مناسب نیستند، زیرا در سطوح بالایی مدل قرار دارند. در حالی که متغیرهایی که برای برنامه ریزی انتخاب می‌شوند باید دارای اثرگذاری بیشتری باشند و در سطوح پایینی مدل قرار بگیرند. در بین ریسک‌های مورد بررسی، چهار ریسک ریسک رفتاری منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی و ریسک دانش و مهارت منابع انسانی در این قسمت قرار دارند.

ناحیه رابط: ریسک‌های این قسمت هم تأثیر پذیر هستند و هم تأثیر گذار، بنابراین هر تغییری که برای آن‌ها اتفاق بیفتد، نه تنها روی خود آن‌ها بلکه روی متغیرهای دیگر نیز اثر می‌گذارد. در واقع این ریسک‌ها میانی هستند، به این معنی که ریسک‌های سطوح پیشین منجر به ریسک‌های این سطح می‌شوند و هم خود این ریسک‌ها منجر به پیدایش ریسک‌های سطوح بعدی می‌گردند. در بین ریسک‌های مورد بررسی در این تحقیق هیچ بک از آن‌ها در این دسته قرار نگرفته‌اند.

ناحیه مستقل: ریسک‌های این قسمت به همراه ریسک‌های پیوندی، به عنوان متغیرهای کلیدی محسوب می‌شوند که سنگ بنای مدل را تشکیل می‌دهند و به این منظور لازم است جهت شروع کارکرد سیستم مورد توجه قرار گیرند. برنامه ریزی و اقدام در مورد این ریسک‌ها، بهترین تأثیر را دارد. یک ریسک در این ناحیه قرار دارد که عبارت است از: ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان.

پس از شناسایی ریسک‌های حیاتی، پژوهشگر باید راهکارهای واکنش به ریسک مانند اجتناب، انتقال، کاهش و پذیرش را در نظر بگیرد و برنامه‌های پاسخ را بر این اساس ارائه کند. استفاده از یک طرح واکنشی کامل همیشه اولین قدم نیست، بلکه افزودن روش‌هایی برای تشخیص خطر، می‌تواند گزینه بهتری باشد. بسته به استراتژی و تحمل سازمان، راهکارهای کنترلی برای ریسک‌ها متناسب با هزینه، برنامه زمان بندی و دسته‌های فنی باید طراحی شود. راهکارهای کنترلی برای هر ۷ دسته ارائه شده است که در جدول ۱۰ آورده شده است.

جدول (۱۰) راهکارهای کنترل ریسک‌های منابع انسانی

ریسک	راهکارهای کنترل
ریسک رفتاری منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">- فراهم کردن شرایط برای توسعه مسیر شغلی- آگاه سازی جایگاه شغلی کارکنان- ایجاد روابط اثربخش میان کارکنان- پایش و ارزیابی فعالیت‌ها- ارائه گزارش روزانه
ریسک سرمایه‌های انسانی	<ul style="list-style-type: none">- به کارگیری سیستم پاداش و جبران خدمات- استفاده از مشارکت کارکنان در بهبود و رسیدگی به شکایات- سرمایه گذاری شفاف و اصولی در توسعه شغلی- تقویت انگیزه کارکنان با دستمزد و پاداش خوب- استفاده از آزمون‌های ورودی تخصصی
ریسک عملیاتی منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">- انتخاب فرد مناسب با توجه به شایستگی و رزومه شغلی- ایجاد ساز و کار های حمایتی از منابع انسانی- افزودن در منابع انسانی
ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">- بهبود امنیت شغلی بر اساس شایستگی و قابلیت کارکنان- استفاده از بیمه- رسیدگی به انتقادات و نارضایتی کارکنان- استفاده از روش‌های استخدام کم هزینه مانند آگهی در مجلات یا
ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان	<ul style="list-style-type: none">- استفاده از مؤسسات کاریابی- برآورد هزینه‌های آموزش، بیمه و ...- ارزیابی عملکرد کارکنان
ریسک استراتژیک منابع انسانی	<ul style="list-style-type: none">- ارزش نهادن به ارشدیت و سابقه کار در ارتقاء کارکنان- ایجاد کمیته ریسک در سازمان- طراحی دستورالعمل‌های شفاف و واضح برای مدیران

ریسک	راهکارهای کنترل
	- استفاده از مشارکت کارکنان در قالب کمیته‌های بهبود، نظام پیشنهادات
	- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت
	- مدیریت دانش
ریسک دانش و مهارت منابع انسانی	- استفاده از جلسات بازخورد با هدف پرورش کارکنان
	- بهره‌مندی از روش‌های خود توسعه‌ای

۵. تحلیل یافته‌ها

نتیجه حاصل از مرحله اول چکیده و خلاصه کردن اطلاعات زیاد بدست آمده از مصاحبه‌ها، به مفاهیم و طبقه‌بندی‌هایی است که در سوالات تحقیق قرار داده شده است. با توجه به روش شناسی مورد استفاده (تحلیل محتوای کیفی) تعداد مقوله‌هایی که به منظور شناسایی معیارها استخراج شده بودند از طریق ادامه تجزیه و تحلیل داده‌ها مجدداً مورد اصلاح و بازبینی قرار گرفت که نهایتاً ۷ مقوله به عنوان مقوله‌های اصلی انتخاب شدند. این مقوله‌های اصلی عبارت است از:

- ریسک عملیاتی منابع انسانی: ریسک‌هایی که با استفاده از مدیریت عملیات در خصوص هر یک از وظایف بخش منابع انسانی سازمان، تحت عنوان ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی مطرح می‌شوند. ریسک عملیاتی منابع انسانی در هر زیرمجموعه منابع انسانی می‌تواند وجود داشته باشد و از طریق مدیریت عملیات وظایف واحد منابع انسانی ناشی می‌شود. پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌ها ۷ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.
- ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی: ریسک‌هایی هستند که در محیط بیرونی و درونی سازمان به سلامت جسمی و روحی منابع انسانی صدمه وارد می‌کند. این ریسک‌ها رفتار و عملکرد منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌ها ۵ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.
- ریسک دانش و مهارت منابع انسانی: با توجه به رشد علم، تغییرات تکنولوژی و بازار نیاز به نیروی کار متخصص و توسعه دانش بیش از پیش احساس می‌شود. پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌ها ۴ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.
- ریسک استراتژیک منابع انسانی: اکثر فعالیت‌هایی که در سازمان انجام می‌شود مانند منابع انسانی و فعالیت‌های مربوط به آن، ارتباط زیادی با استراتژی سازمان دارد. ریسک استراتژیک منابع انسانی، مسائل کارکنان است که مانع از رسیدن سازمان به اهداف استراتژیک می‌شود. پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌ها ۴ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.
- ریسک سرمایه انسانی: ریسک‌هایی هستند که از توانایی، قابلیت، مهارت و دانش کارکنان سازمان ناشی می‌شود. پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی ۸ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.

- ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان: ریسک‌هایی هستند که منبع آن دیدگاه و اقدامات مدیریتی سازمان است و می‌تواند از رفتار مدیران سازمان ناشی شود. پس از شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌ها ۵ کد در این دسته قرار گرفته‌اند.

با توجه به نتایج مدل ساختاری تفسیری، ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان در سطوح پایین مدل قرار گرفته‌اند. این موضوع بیانگر این است که متغیر فوق ریشه‌ای‌ترین و تأثیر گذارترین ریسک منابع انسانی سازمان است. به همین دلیل، توجه به مسائل مدیریتی در کاهش و کنترل ریسک‌های منابع انسانی اهمیت بسیار زیادی دارد. علاوه بر این چهار ریسک رفتاری منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی و ریسک دانش و مهارت منابع انسانی در بالاترین سطوح مدل قرار دارند که نشان دهنده این است که این ریسک‌ها تأثیر پذیرترین ریسک‌های مدل هستند و به همین دلیل رفتار، اقدامات، توانایی، حالات فیزیکی و روانی کارکنان سازمان ناشی از عوامل دیگری است که برای کارکنان و سازمان بوجود می‌آید. به این ترتیب، ریسک‌های دیگر که شامل ریسک عملیاتی منابع انسانی و ریسک استراتژیک منابع انسانی می‌شود در سطوح میانی مدل مفهومی قرار می‌گیرند. این ریسک‌ها هم نیازمند توجه زیادی هستند، زیرا به عنوان یک پل ارتباطی بین ریسک‌های متقدم و متاخر محسوب می‌شوند.

نتیجه‌گیری

امروزه تأثیر ریسک‌های منابع انسانی بر عملکرد و اهداف سازمان بر مدیران و کارکنان پوشیده نیست؛ بنابراین برای جلوگیری از خطرات و حفظ عملکرد، سازمان نیازمند شناسایی و کنترل آن‌ها است. شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد برای مدیران سازمان و مدیران عالی در سطوح بالا از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا اکثر مدیران تا زمانی که مشکل و مسئله‌ای برای سازمان بوجود نیاید، ریسک‌های عملیاتی را که پیدایش آن‌ها به موقعیت‌های کلیدی مربوط می‌شود، شناسایی نمی‌کنند. به همین دلیل مفهوم ریسک را به عنوان یک کل در نظر نمی‌گیرند و در اکثر مواقع ریسک را ناشی از انجام اشتباه یک کار می‌دانند. نتایج حاصل از تحلیل تم در این پژوهش منجر به شناسایی و دسته‌بندی ۳۹ عامل در قالب ۷ دسته «ریسک عملیاتی منابع انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی، ریسک دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک استراتژیک منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک رفتاری منابع انسانی و ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان» گردید که بیشتر ریسک‌های شناسایی شده مربوط به دسته‌های ریسک عملیاتی منابع انسانی و ریسک سرمایه‌های انسانی هستند.

همان‌طور که مدل مفهومی نشان می‌دهد ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان تأثیر گذارترین ریسک منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد می‌باشد. این یافته با نتایج مطالعه [۱۵] و [۱۹] هم‌راستا بود؛ به همین دلیل لازم است تا مدیران سازمان به ریسک‌های ناشی از مسائل مدیریتی که در زمینه‌های مختلفی مانند سبک مدیریتی، فرهنگ سازمانی، ارزیابی عملکرد و ... بروز می‌کند توجه بیشتری نمایند و با وضع قوانین و مقررات و پیگیری تبعیت از آن ریسک‌های منابع انسانی را کاهش دهند، زیرا تأثیر گذارترین ریسک‌های منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه می‌باشند. این ریسک‌ها می‌توانند زمینه‌ای برای ایجاد و وقوع سایر ریسک‌ها مانند ریسک‌های عملیاتی، فردی و رفتاری منابع انسانی گردند. علاوه بر این، ریسک‌های «ریسک رفتاری منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک سلامت جسمی و روانی منابع انسانی و ریسک دانش و مهارت منابع انسانی» به عنوان تأثیر پذیرترین ریسک منابع انسانی سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد شناخته شده‌اند. این یافته با نتایج مطالعات [۲۷] و [۳۴] هم‌خوانی داشت. بدون تردید مهارت و دانش در اکثر سازمان‌ها جزء عناصر مهم است و مقدمه توسعه و پیشرفت اقتصادی به شمار می‌روند. در واقع توسعه مهارت و آموزش کارکنان سازمان این امکان را فراهم می‌کند تا

نقش موثرتری در دستیابی به اهداف سازمان ایفا کنند، زیرا برنامه‌های آموزشی متنوع باعث می‌شود که منابع انسانی خلاق‌تر و نوآورتر شوند. از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها باید به طور مداوم سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت شغلی خود را کنترل و ارزیابی کنند تا ریسک‌های موجود و ممکن را شناسایی و برطرف کنند و با ارزیابی میزان ورود و خروج نیرو، اشتباهات کارکنان، اعتصاب و ترک خدمت در این سازمان و اکثر سازمان‌های دیگر که به دفعات اتفاق می‌افتند، از بروز آن‌ها جلوگیری شود. به این منظور مدیران سازمان باید پیاده‌سازی نظام مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را به عنوان یک برنامه ضروری و حیاتی در جذب نیروی انسانی مدنظر قرار دهند که تحقق این امر موجب کاهش ترک سازمان، افزایش خلاقیت و تعهد، کاهش ناراضی‌های شغلی می‌شود. ریسک استراتژیک منابع انسانی و ریسک عملیاتی منابع انسانی در سطح میانی قرار دارند و از ریسک‌های سطح اول تأثیر می‌پذیرند و بر ریسک‌های سطح سوم تأثیر می‌گذارند. این یافته با نتایج مطالعه [۱۸] و [۲۵] در یک راستا می‌باشد؛ تمامی مدیران تا زمانی که مشکل و مسئله‌ای برای سازمان بوجود نیاید، ریسک‌های عملیاتی را که پیدایش آن‌ها به موقعیت‌های کلیدی مربوط می‌شود، شناسایی نمی‌کنند. یکی از دلایل این امر آن است که مدیران مفهوم ریسک را به عنوان یک کل در نظر نمی‌گیرند و در اکثر مواقع ریسک را ناشی از انجام اشتباه یک کار می‌دانند. به عنوان مثال توجه به تناسب میان مشاغل تعریف شده با افراد گزینش شده و همچنین استفاده از دوره‌های آموزشی موثر و هم‌راستا با تخصصی‌های به‌روز می‌تواند سطح کیفیت خدمات را افزایش داده و مانع از بروز بسیاری از ریسک‌های دیگر در حوزه منابع انسانی شود؛ فلذا پیشنهاد می‌گردد تا جهت استخدام و گزینش از روش‌های صحیح و علمی استفاده شود.

پیشنهادات کاربردی

یافته‌های پژوهش حاضر نه تنها برای مدیران سازمان حمل و نقل بار و مسافر شهرداری یزد بلکه برای مدیران سایر سازمان‌های خدماتی نیز کاربردی خواهد بود تا بتوانند درک روشنی از ریسک‌های منابع انسانی داشته باشند، عملکرد خود را ارتقا دهند و به اهداف عالی دست یابند. با توجه به اهمیت ریسک ناشی از مسائل مدیریتی سازمان و اینکه اکثر سازمان‌های امروزی تعریف مشخصی از ریسک منابع انسانی ندارند، به همین خاطر در شناسایی و ارزیابی ریسک‌های اصلی منابع انسانی ناتوان هستند و ممکن است دچار شکست شوند. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که دیدگاهی چند بعدی به سیاست‌گذاران و مدیران صنایع و سازمان‌ها داده شود تا دیدگاه و نظرات خود را گسترش و بهبود دهند و بتوانند ریسک‌هایی که در حوزه منابع انسانی با آن روبرو می‌شوند را شناسایی کنند. برای این منظور لازم است تا مدیران با توجه بیشتر در راستای بهبود مدیریت ریسک‌های منابع انسانی اقدام کنند. برخی از این اقدامات عبارتند از: برگزاری جلساتی دوستانه با کارکنان، رسیدگی و به نیازها و خواسته‌های آنان، حذف روابط غیر کاری با کارکنان و مشتریان، جلوگیری از اختلال در جو سازمانی، برگزاری شفافا فرایند جذب و استخدام و جلب اعتماد نیروی انسانی. در جهت بهبود سرمایه انسانی توصیه می‌گردد که منابع انسانی از بعد فردی مورد بررسی قرار گیرند.

ریسک‌های شناسایی شده به دلیل تمایل نداشتن افراد به یادگیری، عدم رضایت شغلی، افزایش فرسودگی شغلی، کاهش خلاقیت سازمانی و ... اتفاق می‌افتد. به همین دلیل لازم است تا مدیران و سازمان‌ها ریسک ناشی از سرمایه‌های انسانی را به حداقل ممکن برسانند. ناراضی‌های منابع انسانی در هر سازمانی که وجود داشته باشد منجر به کاهش تعهد افراد، بی‌اعتماد سازمانی، ضعف در عملکرد کارکنان، کاهش انگیزه و ترک شغل می‌شود، فلذا پیشنهاد می‌شود تا جو اخلاقی و معنوی در سازمان ایجاد شود و همچنین به عوامل تهدید کننده رضایت نیروی انسانی توجه لازم صورت گیرد و برای

برطرف کردن، کنترل و مدیریت آن‌ها در کوتاه مدت و بلند مدت تلاش ویژه‌ای شود تا افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در سازمان‌ها را به همراه داشته باشد.

تحقیقات آتی

زمینه‌های زیادی برای تحقیقات آتی وجود دارد که نیازمند بررسی و پژوهش در این زمینه است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که ریسک‌های منابع انسانی جزء با اهمیت ترین ریسک‌های سازمانی است، بنابراین توصیه می‌گردد علل بروز ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شده با استفاده از ترکیب روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری با روش دیمتل و بررسی میزان اثرگذاری و تأثیرپذیری این دو روش در این حوزه و سایر بخش‌ها بررسی شود. علاوه براین، تحقیقات آتی می‌تواند از طریق ماهیت و نتایج این پژوهش، به تحلیل ریسک‌های منابع انسانی، ابزار سنجش و استراتژی‌های مقابله با ریسک‌ها در این حوزه و سایر حوزه‌های مشابه پردازند تا کمک شایانی به بهبود کیفیت مبحث مدیریت ریسک منابع انسانی گردد. با توجه به وابستگی زیاد سازمان‌های خدماتی به منابع انسانی خود و تاثیر پذیری بیش از اندازه آن‌ها از ریسک‌های منابع انسانی، شناسایی و ارزیابی ریسک‌های این سازمان‌ها و مقایسه با سازمان‌هایی که وابستگی کمتری به کارکنان خود دارند، می‌تواند موضوع جالبی برای پژوهش‌های آتی باشد.

منابع

۱. Aven, T., & Renn, O. (۲۰۱۰). Risk management and governance: Concepts, guidelines and applications. Springer Science & Business Media.
۲. Abdel-Basset, M., Gunasekaran, M., Mohamed, M., & Chilamkurti, N. (۲۰۱۹). A framework for risk assessment, management and evaluation: Economic tool for quantifying risks in supply chain. *Future Generation Computer Systems*, ۹۰, ۴۸۹-۵۰۲.
۳. Wang, Michael. (۲۰۱۸). Impacts of supply chain uncertainty and risk on the logistics performance. *Journal of Marketing and Logistics*, ۴-۱۳.
۴. Shoja, M. (۲۰۱۹). Systematic assessment of human resource risk management in Mashhad municipality. Master's thesis, Ferdowsi University of Mashhad (In Persian).
۵. Fotr, J., & Hnilica, J. (۲۰۱۴). *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu an investičním rozhodování*. ۲ vyd. Praha: Grada, ۲۹۹ s.
۶. Huang, W., Sun, Q., Guan, X., & Peng, S. (۲۰۱۷). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and System Engineering*, ۱(۱), ۱۶-۲۱.
۷. Brunold, J., & Durst, S. (۲۰۱۲). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*.
۸. Stevens, J. (۲۰۰۶). *Managing risk: The HR contribution*, London: Routledge.
۹. Stefánsdóttir, S. G. (۲۰۱۷). Risks in human resources and their relation to organizational risk management: mitigating the HR risk of knowledge-loss, using knowledge management systems (Doctoral dissertation).
۱۰. Huang, W., Sun, Q., Guan, X., & Peng, S. (۲۰۱۷). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and System Engineering*, ۱(۱), ۱۶-۲۱.
۱۱. Ernst, F., & Young, E. (۲۰۰۸). *Global Human Resource (HR) Risk: From the Danjer Zone to the Value Zone*: Ey.
۱۲. Urban, J. (۲۰۱۸). Human Resource Related Risks, *Their Sources and Prevention*, ۶۰۰۲-۶۰۰۷.
۱۳. Cascio, W., & Boudreau, J. (۲۰۱۴). HR Strategy: Optimizing Risks, Optimizing Rewards. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(۱), ۷۷-۹۷.
۱۴. Bombiak, E. (۲۰۱۷). Human resources risk as an aspect of human resources management in turbulent environments. *Tritonic Publishing House*, ۱۲۱-۱۳۲.

۱۵. Becker, K., & Smidt, M. (۲۰۱۶). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(۲), ۱۴۹-۱۶۵.
۱۶. Yilmaz, A. K. (۲۰۱۹). Strategic Approach to Managing Human Factors Risk in Aircraft Maintenance Organization: Risk Mapping. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, ۹۱(۴), ۶۵۴-۶۶۸.
۱۷. Kozubíková, Ludmila; Zámečník, Roman; and Výstupová, Lenka. (۲۰۲۰). the perception of human resource risks in the v^č countries. *Polish Journal of Management Studies*, ۲۱(۲).
۱۸. Mogharabi Manazari, H. (۲۰۱۹). Assessment of human recourses risks in digital libraries of public universities of Tehran city. Master's thesis, Allameh Tabatabai University (In Persian).
۱۹. Hasanpur, A., Zenuz, R. Y., Safari, H., & Ghujali, T. (۲۰۲۱). Identifying and Prioritizing Human Resource Risks in the Iranian Insurance Industry Using Fuzzy Delphi and ANP. *The Journal of Planning and Budgeting*, ۱۱۹-۱۴۶.
۲۰. Yevdokymova, I. (۲۰۱۹). Professional and personnel risks in social work. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 22(۲), ۲۳-۳۱.
۲۱. Adla, L., Gallego-Roqueleure, V., & Calamel, L. (۲۰۱۹). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*.
۲۲. Mitrofanova, Alexandra; Konovalova, Valeriya; Mitrofanova, Elena; Ashurbekov, Rafik; and Trubitsyn, Konstantin. (۲۰۱۷). Human resource risk management in organization: methodological aspect. In *International Conference on Trends of Technologies and Innovations in Economic and Social Studies*. Atlantis Press.
۲۳. Phippen, A., & Ashby, S. (۲۰۱۴). Digital Behaviors and People Risk: Challenges for Risk Management. *Social Media in Strategic Management (Advanced Series in Management)*, ۲۰, ۱-۲۶.
۲۴. Fotr, J., & Hnilica, J. (۲۰۱۴). Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu an investičním rozhodování. ۲ vyd. Praha: Grada, ۲۹۹ s.
۲۵. Rohi Afrozi, H. (۲۰۲۰). Investigating the factors affecting human resource risk management in development projects in Mazandaran province. A Thesis Submitted for Degree of Master of Science in Civil Engineering, Tabari University of Babol, Iran (In Persian).
۲۶. Haji Heydari, M. (۲۰۲۰). Presenting a suitable method for human resource risk management from the perspective of job enthusiasm using MCDM techniques. Case study: Sabah Steel Complex. A Thesis Submitted for Degree of Master (In Persian).
۲۷. Piri, H. (۲۰۲۰). Investigating the risks of human resources and presenting its control solutions in Hamedan Province Commercial Bank. A Thesis Submitted for Degree of Master, Alvand Institute of Higher Education, Iran (In Persian).
۲۸. Andayesh, A., Abdollahi, B., Jafarinia, S., & Hassanpoor, A. (۲۰۲۱). Identifying and Categorizing Human Resource Risks Based on the Strategic Orientation of the Organization and Groups of Employees in the Top Manufacturing Companies in Iran. *Management Studies in Development and Evolution*, ۱۰۱(۳۰), ۹۳-۱۲۳ (In Persian).
۲۹. Haviernikova, K., & Kordos, M. (۲۰۱۸). The perception of selected risks focused on human resources as results of cluster cooperation: The comparison between reality and expectations of small and medium enterprises. In *Third International Conference on Economic and Business Management (FEBM 2018)*, ۴۳۷-۴۴۰.
۳۰. Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beomond, M. (۲۰۱۹). Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management. *Thunderbird International Business Review*, ۶۱(۳), ۴۶۵-۴۷۰.
۳۱. Yan, X., Deng, X., & Sun, S. (۲۰۲۰). Analysis and simulation of the early warning model for human resource
۳۲. Mathafena, R. B., & Grobler, A. (۲۰۲۰). The effectiveness of human resources practices in driving proactive experimentation and risk-taking work behaviours in organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, ۱۸, ۱۱.
۳۳. Li, J., & An, P. (۲۰۲۲). Analysis of Preventive Measures for Human Resource Management Risks. *Scientific and Social Research*, ۴(۳), ۱۳-۱۸.
۳۴. Ghobadialvar, A., Musavi, N., Shariatnejad, A. (۲۰۱۹). Analysis and evaluation of human resource risks in the higher education system; Case: Lorestan Islamic Azad University. *Research and planning in higher education*, ۲۴(۳), ۱۰۷-۱۲۹.