

طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی بر مبنای نظریه پرداز

داده‌بنیاد

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۰۲

سلطنت روایی،^۱ آراین قلی‌پور،^۲ طهمورث حسنقلی‌پور،^۳ حسن قالیباف اصل^۴

از صفحه ۱۹۱ تا ۲۱۸

چکیده

زمینه و هدف: با توجه به اهمیت سرمایه انسانی باید به ریسک‌های منابع انسانی اهتمام ویژه‌ای داشت. در این راستا پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ریسک‌های منابع انسانی، در یکی از مراکز آموزش عالی کشور انجام شده است.

روش‌شناسی: پژوهش از نظر هدف، اکتشافی-کاربردی است و در انجام آن از راهبرد پژوهشی کیفی داده‌بنیاد استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز با استفاده از نمونه‌گیری غیر احتمالی و گلوله‌برفی؛ از طریق مصاحبه ی نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران ارشد ستادی و اجرایی (خبرگان منابع انسانی) گردآوری شده، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار مکس کیودا^۵ نسخه ۱۲ استفاده شده است.

یافته‌ها: براساس یافته‌های پژوهش، سه دسته از ریسک‌های منابع انسانی با عنوان ریسک‌های اهداف، فرایندی و سرمایه انسانی شناسایی شد. عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌عنوان شرایط علی اثرگذار بر این ریسک‌ها، عوامل کارکردی و ساختاری به‌عنوان عوامل زمینه‌ای و ارزش‌های حاکم بر جامعه، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های شغل به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شد. در نهایت ضمن ارائه راهبردهای مواجهه با هر یک از ریسک‌های سه‌گانه، پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای مذکور نیز در قالب پیامدهای اجتماعی، پژوهشی و آموزشی احصاء شد.

نتیجه‌گیری: براساس نتایج حاصل از پژوهش، نیاز به توجه جدی به عوامل زمینه‌ای، علی، مداخله‌گر است و با اتخاذ راهبردهای مناسب، می‌توان شاهد ارتقای سطح عملکردی سازمان بود.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی، ریسک، مدل ریسک منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، تهران، ایران، نویسنده مسئول، (رایانامه: sal.ravaee@ut.ac.ir)

۲- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، (رایانامه: agholipor@ut.ac.ir)

۳- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، (رایانامه: thyasory@ut.ac.ir)

۴- دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران، (رایانامه: h.ghalibaf@alzahra.ac.ir)

مقدمه

در تفکر سازمانی پیشرفته از انسان به مثابه مهم‌ترین دارایی سازمان یاد می‌شود. به همین منظور، امروزه سازمان‌ها برای بقاء و بالندگی خود می‌کوشند از طریق منابع انسانی فرهیخته در گستره‌ی جهانی به رشد سریع و کارآمدی و سودبخشی، انعطاف‌پذیری، انطباق‌پذیری، آمادگی برای آینده و برخورداری از موقعیت ممتاز در عرصه‌ی فعالیت خود نائل شوند (عباس‌پور، ۱۳۸۴، ص ۱۱). با توجه به پیچیدگی عوامل انسانی، باید راه‌هایی برای مدیریت عامل انسانی مبتنی بر ریسک یافت (تراپانت و همکاران^۱، ۲۰۱۰)، چرا که ایجاد منابع انسانی با کیفیت، موجب موفقیت و کارآمدی سازمان و کامیابی جامعه می‌شود. بنابراین منابع انسانی، حیاتی‌ترین منبع سازمانی است و ضعف در مدیریت سرمایه‌های انسانی، می‌تواند مهم‌ترین تهدید برای موفقیت بلندمدت سازمان باشد. از این رو سازمان‌ها باید آمادگی کافی برای مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی را داشته باشند. با این همه، علی‌رغم اهمیت روزافزون منابع انسانی؛ کم‌تر به حوزه ریسک منابع انسانی پرداخته شده است. این در حالی است که احتمال از دست دادن فرصت‌های محیطی، عقب ماندن از رقبا و کاهش عملکرد وجود دارد. موارد مذکور به واسطه مصاحبه‌هایی که با مدیران عالی و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی انجام شد؛ محرز شد. به همین منظور پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش پژوهش کیفی گراند تئوری؛ به دنبال پاسخ به سؤال‌های زیر است:

۱- ریسک‌های منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه کدامند؟

۲- عوامل و شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌ای حاکم بر ریسک‌های منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه کدامند؟

۳- راهبردهای مواجهه با این ریسک‌ها و پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای مذکور در جامعه مورد مطالعه کدامند؟

این پژوهش در نهایت به دنبال ارائه مدل ریسک‌های منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه (دانشگاه فنی و حرفه‌ای) است.

بیان مسئله: یکی از اثرگذارترین نهادهای موجود در کشور که نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت جامعه دارد، دانشگاه است. مرور آراء و اندیشه‌های بنیان‌گذار کبیر و رهبر معظم انقلاب اسلامی، نقش و جایگاه حیاتی دانشگاه‌ها در سعادت جامعه را نشان می‌دهد. چنان‌که امام راحل بارها یادآور شده‌اند که «دانشگاه، مبداء همه تحولات است». حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در خصوص اهمیت دانشگاه در دیدار جمعی از اساتید، نخبگان و پژوهش‌گران دانشگاه‌ها فرمودند: دانشگاه یک مرکز بسیار مهم است. این را ما از روی باور عمیق و قلبی می‌گوییم. (۹۷/۳/۲۰)

سازمانی مانند دانشگاه نیز، به‌شدت منبع محور بوده، دستیابی به اهداف، تنها از طریق تکیه بر توانایی‌های منابع انسانی آن محقق می‌شود (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۳). با توجه به اهمیت عامل انسانی، سازمان‌ها باید ریسک‌های منابع انسانی را جدی بگیرند، چراکه توجه به ریسک‌های نیروی انسانی در سازمان‌ها؛ اهتمام به رفع، کنترل و مدیریت آن‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها را پی خواهد داشت. در حقیقت ریسکی است که اگر به‌خوبی مدیریت شود، می‌تواند موجب ایجاد تمایز و برتری شود، وگرنه احتمال از دست دادن فرصت‌های محیطی، عقب ماندن از رقبا و کاهش عملکرد وجود دارد. (گرین، لویون،^۱ ۲۰۰۲، ص ۶۷؛ به نقل از ماتز،^۲ ۱۹۸۶) می‌نویسد که خودارزشی، کارایی و توانمندسازی، اساس اثربخشی محیط آموزشی است. (ابوریلوا و همکاران^۳، ۲۰۱۵). از آنجایی‌که یکی از مأموریت‌های سازمان‌ها، جذب، حفظ و نگهداشت و پرورش نیروی انسانی توانمند است و بی‌توجهی و کوتاهی در انجام هر یک از کارکردهای مربوط به عامل انسانی، می‌تواند منجر به بروز ریسک منابع انسانی در سازمان شود. ریسک‌های منابع انسانی، تهدیدکننده سازمان‌ها و محل کارآمدی و اثربخشی آن‌ها است (مایر و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۳۱۲). نتایج بررسی‌های مختلف نیز حاکی از اهمیت و اثرگذاری بالای ریسک‌های منابع انسانی است. علی‌رغم اهمیت روزافزون منابع انسانی، کم‌تر به حوزه ریسک منابع انسانی پرداخته شده است و بررسی‌های پژوهش‌گر حاکی از کمبود پژوهش‌های داخلی در این زمینه است. در حالی‌که مدیران به‌منظور انجام صحیح وظایف خود باید از ریسک‌های

1- Edwards, J. L. & Green, K. E. & Lyons, C.A

2- Matz

3- Oborilova, Iveta.,

موجود در حوزه منابع انسانی خود آگاهی لازم را کسب کنند و به دنبال مدیریت صحیح این ریسک‌ها به منظور تحقق اهداف سازمانی باشند. پژوهش حاضر با هدف پرکردن خلاءهای پژوهش‌هایی در این حوزه به خصوص در جامعه مورد بررسی، به مدیران در شناسایی و مدیریت ریسک‌های منابع انسانی کمک می‌کند. بنابراین شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در یک الگوی منسجم، علمی و ارائه یک الگوی بومی متناسب با دانشگاه از جمله دستاوردهای این پژوهش است.

مبانی نظری: ریسک منابع انسانی به عنوان هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب‌وکار شده و بر عملیات سازمان اثری منفی دارد؛ تعریف شده است. ریسک منابع انسانی عبارت است از ریسک مربوط به افراد درون سازمان. این ریسک مربوط به فرایندها و برنامه‌هایی است که بر افراد تأثیر می‌گذارند. در حقیقت ریسکی است که اگر به‌خوبی مدیریت شود، می‌تواند موجب ایجاد تمایز و برتری شود. اما ناتوانی مدیران و سازمان‌ها در شناسایی مسائل اساسی و تشخیص فرصت‌ها و عدم مدیریت صحیح ریسک‌ها می‌تواند قدرت رقابتی آن‌ها را سلب کند. بنابراین شکست رهبران سازمان در مدیریت ریسک‌های سازمانی، به معنی از دست دادن فرصت ارتقای عملکرد در مقایسه با رقبای است. نتایج بررسی‌های انجام‌شده، نشان می‌دهد که ۸۰ درصد شرکت‌های تولیدی از ریسک‌های منابع انسانی و اهمیت آن‌ها در کسب‌وکار اطلاع دارند، اما لازم است تا نگرش سازمانی در این خصوص بهبود یابد (زاکیک و همکاران^۱، ۲۰۱۶). شرکت‌های کوچک با انواع مختلفی از ریسک مواجه هستند. مدیران عموماً بیش‌ترین وقت را صرف ریسک‌های قانونی، مالی، بازاریابی و تولید می‌کنند و کم‌تر به ریسک منابع انسانی می‌پردازند (مارشال، الکساندر^۲، ۲۰۰۹). در حالی‌که ریسک‌های منابع انسانی، تهدیدکننده سازمان‌ها و مخل کارآمدی و اثربخشی آن‌ها است (می‌یر و همکاران، ۲۰۱۱، ص ۳۱۲). ریسک سرمایه‌های انسانی از جمله تأثیرگذارترین ریسک‌های مربوط به سازمان است (ارنست، یانگ^۳، ۲۰۰۸). سازمان‌ها به‌منظور پیش‌گیری از بروز ریسک و خطرات آن، به حداقل رساندن پیامدهای منفی برای سازمان و بررسی جنبه‌های مثبت ریسک نیازمند توسعه مدیریت ریسک

1- Zakic, Nebojsa, Papic, Zeljko,

2- Marshall, Maria, I, Alexander

3- Ernest, & Young

هستند (کری، تیکونو، ۲۰۱۹، ص ۱۱۸۷). به گزارش ای.آی، یو نیز ریسک منابع انسانی، دارای بالاترین رتبه به‌عنوان ریسک اثرگذار بر کسب‌وکار و پایین‌ترین از نظر مدیریت اثربخش آن است (۲۰۰۷، ص ۵).

زاکیک و همکاران (۲۰۱۶، ص ۱۱۰-۱۰۹) ضمن اشاره به تغییرات در اندیشه و اولویت‌های رهبران شرکت‌ها؛ به مسائل مربوط به فرهنگ سازمانی و حفظ رضایت مشتریان و توجه به ترجیحات آنان به‌عنوان زمینه‌های جدید ریسک که در آینده اهمیت فزاینده‌ای خواهد یافت؛ نیز می‌پردازند. بکر، اسمیت^۱ (۲۰۱۶، ۱۶۵-۱۴۹) با اشاره به این که مباحث مدیریت ریسک دو دهه است که مطرح شده، معتقدند در آینده نیاز است که بیش‌تر توسعه‌یافته و بررسی شود.

با افزایش عوامل عدم‌اطمینان در بازارهای مدرن اقتصاد و مدیریت رقابتی، پروژه مدیریت ریسک منابع انسانی اجتناب‌ناپذیر است ولی اگر ریسک‌های بالقوه، ارزیابی شده و نسبت به آن‌ها آگاه شویم؛ می‌توان به‌طور مؤثری پیامدهای آن را کاهش یا از آن اجتناب کرد. (هی، زهاو^۲، ۲۰۰۸، ص ۴-۲) موقعیت‌های اجتناب از ریسک و کاهش آن، موجب توسعه مثبت سازمان می‌شود. البته باید توجه داشت به‌منظور کاهش ریسک، نیاز به راه حل‌های نوآورانه است و باید به‌دنبال سودآوری توأم با کاهش خسارت ناشی از رفتار ناکارآمد کارکنان در سازمان بود (کری، تیکونو، ۲۰۱۹، ص ۱۱۸۸-۱۱۸۷).

انارکی اردکانی (۲۰۱۴، ص ۱۳۳) نیز با اشاره به این که ریسک مقوله‌ای غیر قابل اجتناب است. می‌نویسد: مدیریت ریسک باید ایجاد ارزش کند. قادر به مواجهه با عدم اطمینان محیطی باشد. بخش جدایی‌ناپذیر فرآیندهای سازمانی باشد. ساختارمند، نظام‌مند بوده و به موقع عمل کند. بهبود مستمر سازمان را تسهیل کند. به مسائل انسانی و فرهنگی توجه کند. مبتنی بر بهترین اطلاعات باشد. مدیریت ریسک باید پاسخ‌گو و تعاملی و شفاف و فراگیر عمل کند. هم‌چنین معتقد است موفقیت یا شکست مدیریت ریسک، بستگی به تغییر در ادراکات کارکنان، نگرش‌ها، رفتار و عملکرد کارکنان نسبت به ریسک دارد (کاپلان، مایک^۳، ۲۰۱۲، ص ۴-۳). از ریسک‌های داخلی

1- Becker, Karen. Smidt, Michell.

2- He, Yonggui, Zhao, Yan

3- Kaplan, Robert, s. Mikes, Anette

و ریسک‌های راهبردی و ریسک‌های خارجی یاد کرده‌اند. ریسک‌های داخلی از درون سازمان برمی‌خیزند؛ قابل کنترل بوده و باید حذف شده یا از آن‌ها اجتناب شود. مثال‌هایی از این ریسک: کنش‌های نامناسب، غیرمنسجم، غیر اخلاقی، غیر قانونی و... که فرایندهای عملیاتی روتین را در هم می‌شکند. بهترین روش مدیریت این ریسک‌ها، جلوگیری فعالانه آن‌ها است. (منتورینگ فرایندهای عملیاتی و راهنمایی رفتار افراد و تصمیم‌گیری مطابق با نرم‌های مطلوب). ریسک‌های مربوط به راهبرد که راه‌های اجتناب متفاوتی دارند. اولین کار دفاعی جهت اجتناب از این ریسک، فراهم کردن راهنماهای تأییدکننده اهداف و ارزش‌های شرکت است. فرهنگ به‌عنوان یک مرز عمل کرده و روش مهم برای کنترل فعالیت‌ها است. و در نهایت این که ریسک‌های مربوط به راهبرد با مدل کنترلی مبتنی بر قواعد، قابل مدیریت نیستند. ریسک‌های خارجی از حوادث خارج از سازمان نشأت می‌گیرد. سازمان روی آن‌ها کنترل یا نفوذی ندارد. (مثل محیط سیاسی). این ریسک‌ها نیازمند رویکرد متفاوتی هستند. شرکت‌ها نمی‌توانند از وقوع این ریسک‌ها جلوگیری کنند بلکه مدیران باید به شناسایی و کاهش تأثیر آن بپردازند. با توجه به این که مهم‌ترین هدف مدیریت منابع انسانی، دستیابی به اهداف سازمانی به‌وسیله کارکنان است، در این راستا قوانین، مقررات و سیاست‌های دولتی باید از مدیریت منابع انسانی حرفه‌ای حمایت کند و در جهت ایجاد مشاغل و استخدام پرسنلی باشند تا بتوانند مدیریت خوب منابع انسانی را ارتقاء دهند (عبدل کاهار، ۲۰۲۰، ص ۷۴). با توجه به اهمیت مسئله و غیرقابل اجتناب بودن ریسک‌های منابع انسانی، مدیران باید این موضوع را جدی گرفته و به آن اهمیت دهند.

پیشینه پژوهش: ارون^۱ (۲۰۱۲، ص ۵-۱) معتقد است، اگر مدیران درک درستی از منابع ریسک داشته و گزینه‌هایی برای دست و پنجه نرم کردن با آن داشته باشند؛ به منابع انسانی توجه کاملی می‌کنند. از سوی دیگر رویکرد مدیران، درک از مدیریت منابع انسانی و مهارت‌های منابع انسانی، تعیین‌کننده موفقیت آنان در قبال افراد خواهد بود.

پژوهش شاه نظری و همکاران (۱۳۹۷) حاکی از عملکرد ضعیف در مدیریت ریسک منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه است. در پژوهش قلی‌پور، ابراهیمی (۱۳۹۵) نیز بیش‌ترین تأثیرگذاری ریسک‌های عملیاتی به اثبات رسید. فایمی‌طلب و همکاران (۱۳۹۶)

1- Erven, L., Bernard

اثرگذاری و اثرپذیری بیش‌تر ریسک‌های عملیاتی بر روی منابع انسانی را شناسایی کردند. در پژوهش دیگری، مهم‌ترین ریسک‌های شناسایی شده به ترتیب ریسک منسوخ شدن دانش و مهارت منابع انسانی، ریسک عدم تخصصی‌سازی کارراهه- شغلی، ریسک فرسایش سرمایه انسانی، ریسک فلات‌زدگی شغلی و ریسک نبود خلاقیت و نوآوری منابع انسانی عنوان شده است (قبادی الوار و همکاران، ۱۳۹۷، ص ۱۲۴-۱۲۵).

رئیسی (۱۳۹۵) گونه‌شناسی جدید از ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بان‌کداری را با عنوان ریسک‌های منابع انسانی سخت و ریسک‌های منابع انسانی نرم ارائه کرده است.

باید توجه داشت که ریسک‌های منابع انسانی ممکن است در حوزه‌های مختلفی از کارکردهای منابع انسانی رخ دهد. در جدول شماره یک، به‌طور خلاصه، پژوهش‌های مرتبط با انواع ریسک‌های منابع انسانی مطرح شده است:

جدول شماره ۱: پژوهش‌های مرتبط با انواع ریسک‌های منابع انسانی

ریسک ادغام (جاکوبز ^۱ ، ۲۰۰۳)	ریسک کمبود مهارت‌ها (هس ^۲ ، ۲۰۰۷)
ریسک عدم درگیری (رابینسون ^۳ ، ۲۰۰۸)	ریسک انتخاب (هریس ^۴ ، ۲۰۰۷، شل ^۵ ، ۲۰۰۷)
ریسک کار تیمی (هی، زهاو، ۲۰۰۸)	ریسک جانشینی (استیر، اد ^۶ ، ۲۰۱۵)
ریسک مربوط به افراد (پینه، مک دونالد ^۷ ، ۲۰۰۱)	ریسک مدیریت ضعیف استعدادها (یانگ، ۲۰۰۹، اشمیت ^۸ ، ۲۰۱۰)
ریسک‌های ایستا در مقابل ریسک‌های پویا (قلی پور، اسدی، ۱۳۹۵)	ریسک سلامتی و ایمنی کارکنان (جانستون ^۹ ، ۲۰۱۰، بکر و اسمیت، ۲۰۱۶)
ریسک تناسب پرداخت و عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان (داب ^{۱۰} ، ۲۰۱۵)	ریسک کمبود مهارت‌ها، که روی بهره‌وری و رشد اقتصادی، نقش تعیین‌کننده دارد. (هس، ۲۰۰۷)
ریسک‌های داخلی و ریسک‌های راهبردی و ریسک‌های خارجی (کاپلان، مایک، ۲۰۱۲)	استفاده نادرست از استعدادها و عدم جذب و حفظ استعدادها (می‌یر، روت، رابین، ۲۰۱۱)
ریسک عدم درگیری که موجب بهره‌وری پایین می‌شود. (رابینسون، ۲۰۰۸، هریس، ۲۰۱۰)	ریسک مدیریت، دانش ناکافی مدیریت، کمبود پرسنل ماهر و تغییرات بازار (آلپا ^{۱۱} ، ۲۰۰۵، اومولجا ^۱ ، ۲۰۱۵).

1- Jacobs, Katie

2- Heath, W

3- Robinson, J

4- Harris, M

5- SHL

6- Staehr, Ed

7- Pyne, V., & McDonald, O.

8- Martin, J., & Schmidt, C

9- Johnston, Veryan

10- Dube, Nancy

11- Alpa A. Virdi, et al

<p>ریسک مدیریت ضعیف استعداد، که می‌تواند موجب نارضایتی شود. (یانگ، ۲۰۰۹، اسمیت، ۲۰۱۰)</p>	<p>ریسک منابع انسانی شامل ریسک مدیریت منابع انسانی، ریسک منابع انسانی می‌باشد. (احمد خان کرد، ۱۳۹۴)</p>
<p>ریسک خروج کارکنان (هریس، ۲۰۱۰، مارشال و الکساندر، ۲۰۰۹، آلیا، ۲۰۰۵، اومولاجا، ۲۰۱۵، زاکیگ و همکاران، ۲۰۱۶)</p>	<p>چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت‌ها و مدیریت یا راهبری ضعیف (مایر و همکاران، ۲۰۱۱)</p>
<p>ریسک‌های مشکلات تنوع، شکست در گذراندن مراحل به دلیل تنوع که می‌تواند موجب برخورد و جبران خدمات تنبیهی شود. (مانیک، ۲۰۰۸)</p>	<p>ریسک مثبت و منفی و ریسک‌هایی مانند: استفاده نادرست از استعدادها در مکان‌های صحیح، عدم جذب و حفظ استعدادهای کلیدی (می‌یر، روت، رایبن، ۲۰۱۱)</p>
<p>ریسک سرمایه‌های انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه‌های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی و ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۴)</p>	<p>ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی به‌عنوان تأثیرگذارترین بعد و ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی نیز به‌عنوان تأثیرپذیرترین بعد (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۵)</p>
<p>ریسک‌های سلامتی و ایمنی کارکنان، بهره‌وری، مالی، خروج نیروی کار، نرخ مشارکت، شهرت، قانونی و ریسک نوآوری (بکر، اسمیت، ۲۰۱۶).</p>	<p>شناسایی ۵ ریسک عمده کسب‌وکار (مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشینی، اخلاق و فرهنگ سازمانی، رعایت مقررات، تناسب پرداخت و عملکرد، آموزش و توسعه کارکنان) (داب، ۲۰۱۵).</p>
<p>ریسک‌های ازدست دادن کارکنان کلیدی، تنزل شایستگی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی، ریسک ترک خدمت کارکنان، منسوخ شدن دانش و مهارت، گزینش، کاهش انگیزه و کارمندپایی (موسوی و همکاران، ۱۳۹۷)</p>	<p>ریسک‌های مربوط به اهداف و استراتژی‌های منابع انسانی مانند ناتوانی در پاداش براساس موفقیت، عدم وضوح در استانداردها و رفتار مورد انتظار از کارکنان، ناکامی در پشتیبانی از کارکنان جدید و..... (جانستون، ۲۰۱۰)</p>
<p>اشاره به ریسک مربوط به کارکنان دانشی (هم‌مزیت رقابتی، هم‌منبع ریسک)، وجود تفاوت در ریسک منابع انسانی شرکت دانش‌بنیان نسبت به بقیه شرکت‌ها و هم‌چنین تفاوت در رویه‌های مدیریت ریسک منابع انسانی (آنت، ۲۰۱۹، ص ۱۳-۱۲)</p>	<p>هشت ریسک برتر منابع انسانی شامل ریسک کمبود مهارت‌های انتقادی، برنامه‌ریزی جانشینی، بیمه و داده‌ها، اخلاقیات و رفتار، از دست دادن مالکیت معنوی یا نقض آن، ریسک امتزاج و ادغام، توافق و مقررات، خطر زنجیره تأمین (جاکوبز، ۲۰۱۳)</p>
<p>ارائه سه دسته بندی از ریسک: ۱- ریسک‌های مربوط به زمینه سازمانی، ۲- ریسک‌های منابع انسانی شامل: ریسک‌های عمومی مربوط به افراد، ریسک‌های شخصی و حرفه‌ای منابع انسانی، ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی ۳- سایر ریسک‌هایی که مستقیم یا غیر مستقیم روی مدیریت</p>	<p>شناسایی حوزه‌های اصلی ریسک منابع انسانی مانند: تبعیت از قوانین مرتبط با منابع انسانی، درک روندهای منابع انسانی در محیط کسب‌وکار، فرهنگ فردی و سازمانی، پیاده‌سازی راهبرد کسب‌وکار و حوزه عملیات سازمان. مهم‌ترین ریسک‌های منابع</p>

ریسک از دید مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف است. (مایر و همکاران، ۲۰۱۱)	ریسک افراد اثر دارد (انارکی اردکانی، گنجعلی، ۲۰۱۴).
تاکید روی اجتناب از ریسک براساس ارزیابی و تجزیه و تحلیل ریسک، توجه به مدیریت ریسک و مزایای آن برای سازمان (بهبود وفاداری کارکنان، طراحی مسیر شغلی، استفاده از آموزش و توسعه برای افزایش انگیزه، استقرار کار تیمی) (وی و همکاران ^۱ ، ۲۰۱۷، ۲۱-۱۶)	ریسک توانایی دسترسی به اطلاعات کامل یک پژوهش، سطح کیفی متخصصین، تجهیزات نرم‌افزاری و تکنیکال، امکان استفاده از فناوری اطلاعات مدرن و... (کری، تیکونو ^۲ ، ۲۰۱۹، ص ۱۱۸۷)
ریسک‌های عدم توجه به سلامت و رفاه کارکنان (کارن و همکاران، ۲۰۱۱)	ریسک رهبری نامناسب و مدیریت ضعیف (آهار و همکاران، ۲۰۱۳)
تقسیم‌بندی ریسک‌های منابع انسانی به سه دسته: ریسک‌های سازمانی منابع انسانی، ریسک‌های فرآیندی منابع انسانی و سایر ریسک‌ها. (یانگ و هکستر، ۲۰۱۱)	تقسیم بندی پنج گانه ریسک‌های منابع انسانی: ریسک راهبرد، ریسک‌های رفتاری، ریسک شکاف‌های مهارتی، ریسک به کارگماری، ریسک جبران خدمات و پاداش (کاسیو، ۲۰۱۲)

(منبع: مطالعات نگارندگان)

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، اکثر پژوهش‌ها مرتبط با ریسک منابع انسانی، محدود به گونه‌شناسی و تا حدودی پیامدهای ناشی از این ریسک‌ها، بوده و کمتر به عوامل علی، مداخله‌ای و زمینه‌ای این ریسک‌ها توجه کرده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، پژوهشی اکتشافی- کاربردی است. با توجه به ماهیت اکتشافی آن از روش گراند تئوری استفاده شده است. با توجه به این که راهبرد پژوهش کیفی و روش داده بنیاد، برای دستیابی به مدل مناسب است و این پژوهش به دنبال دستیابی به مدل ریسک منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه است، بنابراین از روش گراند تئوری استفاده شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با خبرگان منابع انسانی یکی از مراکز آموزش عالی کشور گردآوری شد. اشباع نظری، معیار تعیین حجم نمونه بود و هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۱۲۰ دقیقه طول کشید. کلیه مصاحبه‌های انجام شده ضبط شد و متن مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شد و هر یک از

1- Weiwei, Huang, Qinghua Sun, Xiuzhi, Guan, Shuling Peng.

2- Kraev, Vyacheslav, M., Tikhonov, Alexey I.

مصاحبه‌ها بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت. در روش داده‌بنیاد، راه تکامل نظریه یا مدل مفهومی از جزء به کل رسیدن است و از کدگذاری به مفاهیم و از مفاهیم به مقولات و از مقولات به سوی نظریه با مدل مفهومی تکامل می‌یابد.

در مکتب کدگذاری اشتراوس و کوربین نیز تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در راستای راهبرد گراند تئوری در قالب ۳ مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌پذیرد. به همین منظور ابتدا واحدهای معنایی که برآمده از مصاحبه با مشارکت‌کنندگان است، پس از ویرایش‌های نگارشی و املائی وارد نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۲ شد و به ترتیب این سه گام روی آن‌ها پیاده‌سازی شد. در کل از کدگذاری باز ۱۹۳ کد باز از مصاحبه‌ها به‌دست آمد.

بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی، داده‌ها به‌طور متناوب و مستمر مورد بازبینی و پالایش قرار گرفتند و بر اساس تشابهات و سنخیت داده‌ها در یک فرآیند استقرایی، مجموعه‌ای از داده‌های مشابه حول یک مفهوم گرد آمدند. مفاهیمی که معانی مشترکی را در خود داشتند، در قالب مقوله‌ها که سطحی انتزاعی‌تر نسبت به مفاهیم دارند، سازمان‌دهی شدند و نهایتاً مقوله‌هایی که بار معنایی و محتوایی‌شان از قرابت بیش‌تری برخوردار بود در ذیل مقوله ویژه‌ای قرار داده شدند. بعد از تکرار مؤلفه‌ها در مصاحبه‌ها، مصاحبه تکمیلی دیگری (مصاحبه پانزدهم) نیز برای اطمینان از اشباع نظری انجام شد. در نهایت برای تجزیه و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۱۲ استفاده شد.

برای اطمینان از قابلیت اعتماد (پایایی)، از روش توافق درونی موضوعی دو کدگذار استفاده شد. به این صورت که از یک نفر دعوت شد که به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. از این‌رو پس از تهیه دستورالعمل و راهنمای کدگذاری، آموزش‌های لازم در مورد موضوع پژوهش و نحوه کدگذاری به ایشان داده شد. سپس تعدادی از مصاحبه‌ها برای کدگذاری در اختیار همکار پژوهش قرار گرفت. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که از نظر هر دو نفر با هم مشابه هستند به‌عنوان توافق و کدهای غیرمشابه به عنوان عدم توافق شناسایی شدند و در نهایت درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{درصد توافقی درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

نتایج حاصل در جدول شماره دو ارائه شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، درصد توافق ۸۲/۸ محاسبه شده است که بیش از ۶۰ درصد (ترنر^۱، ۲۰۱۰) است؛ از این‌رو قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

جدول شماره ۲: نمونه‌ای از نتایج ضریب توافق بین دو کدگذار

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد توافق
مصاحبه‌شونده ۶	۴۹	۲۰	۴	۸۱/۶
مصاحبه‌شونده ۷	۶۷	۲۸	۲	۸۳/۶
کل	۱۱۶	۴۸	۶	۸۲/۸

هم‌چنین می‌توان گفت یکی از راهبردهای افزایش روایی، چندسو نگری در پژوهش است. یکی دیگر از معیارهای بررسی روایی در پژوهش کیفی، درگیری مداوم پژوهش‌گر با موضوع پژوهش است. در واقع یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد اعتبار، درگیری طولانی با موضوع و مشاهده پیوسته است که این امر موجب جمع‌آوری داده‌های عمیق‌تر و در نتیجه حقیقی‌تر شدن داده‌ها می‌شود (هومن، ۱۳۸۹، ص ۱۰۲).

در این پژوهش برای اطمینان از روایی، از روش بازبینی توسط مصاحبه‌شوندگان و مشارکت‌کنندگان و ممیزی خارجی استفاده شده است. به این ترتیب که پژوهش‌گر داده‌های گردآوری‌شده را به تعدادی از مشارکت‌کنندگان ارائه داد و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن‌ها قضاوت کنند. هم‌چنین داده‌های گردآوری‌شده با تعدادی از اساتید موضوعی دانشگاه نیز مورد بررسی و در صورت لزوم مورد بازبینی و اصلاح قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد به‌منظور دست‌یابی به داده‌ها و اطلاعاتی که بتواند پرسش‌های پژوهش را پاسخ دهد، مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران

و خبرگان منابع انسانی یکی از مراکز آموزش عالی کشور انجام شد. در جدول شماره سه، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان آمده است. این ویژگی‌ها در قالب متغیرهای جنسیت، سابقه و سن قرار دارد.

جدول شماره ۳: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

متغیر	آماره	
	تعداد	جمع کل
جنسیت	زن	۹
	مرد	۶
پست سازمانی	مدیران ارشد ستادی	۷
	مدیران ارشد اجرایی	۸
سابقه کاری	کم‌تر از ۱۵ سال	۱
	۱۵ تا ۲۵ سال	۸
	۲۶ تا ۳۵ سال	۵
	بیش از ۳۵ سال	۱
سن	کمتر از ۴۰ سال	۲
	۴۰ تا ۴۵ سال	۶
	۴۶ تا ۵۰ سال	۳
	بیش از ۵۰ سال	۴

پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها طی فرآیندی، متن مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، ویژگی‌ها و ابعاد مقولات مورد بررسی قرار گرفتند. در گام اول از متن مصاحبه‌ها گزاره‌ها (ابعاد و ویژگی‌ها) استخراج شدند. در مرحله بعد، داده‌ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و خرده مقولات کشف شدند؛ یعنی پس از استخراج گزاره‌ها با دسته‌بندی‌هایی که صورت گرفت مقوله‌های فرعی تدوین شدند. در مرحله بعد مقوله‌های اصلی نیز از دسته‌بندی مقوله‌های فرعی استخراج شدند و به‌طور موقت نام‌گذاری شدند. هر مقوله اصلی شامل چند مقوله فرعی بود که همه آن‌ها به‌واسطه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها به‌دست‌آمدند. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم یا همان گزاره‌ها بودند. کدگذاری باز هنگامی متوقف شد که الف) با بررسی دوباره توسط پژوهش‌گر و چند تن از خبرگان نظریه داده‌بنیاد، متن مصاحبه‌ها مجدداً همان طبقه‌بندی به‌دست می‌آمد (ب) خرده مقولات و ویژگی‌ها تکراری شده

بودند، ج) اطلاعات مرتبط جدیدی از متن مصاحبه‌ها یافت نمی‌شد، حتی اگر اطلاعات جدیدی پیدا می‌شد با طبقه‌بندی موجود منطبق بود.

بعد از انجام ۱۵ مصاحبه تمامی مقوله‌های اصلی و اکثر مقوله‌های فرعی مشخص شدند و مقوله‌ها تکراری شدند یا به عبارت دیگر به اشباع رسیدند. برای اطمینان از کیفیت، هر مصاحبه پیاده شده مورد بازنگری مجدد قرار گرفت. متن مصاحبه‌ها چند بار مورد بررسی قرار می‌گرفتند و مقوله‌های مرتبط که موجب افزایش اشباع خرده مقوله‌ها می‌شد، احصاء و بدین صورت مقوله‌ها ایجاد می‌شدند. در جدول شماره چهار به طور نمونه، فرایند کدگذاری دو سؤال از دو مصاحبه مختلف نشان داده شده است.

جدول شماره ۴: نمونه کد، مفهوم و مقوله حاصل از مصاحبه

منبع	متن سؤال مصاحبه	پاسخ مصاحبه‌شونده	مفهوم استخراجی	مقوله فرعی	مقوله اصلی
مصاحبه شماره ۸، سؤال شماره ۱۶	آیا از الگوهای کار منعطف در دانشگاه حمایت می‌شود؟ میزان همکاری کارکنان کارآمد با کار انعطاف‌پذیر به چه صورت است؟	الگوهای کار منعطف در بخش کوچکی از دانشگاه می‌تواند استفاده شود. به‌خاطر ساختار دولتی دانشگاه و عدم وجود قوانین و مقررات شفاف در این حوزه به سختی می‌توان این الگو را پیاده‌سازی کرد.	وجود منابع قانونی در استفاده از الگوی کار منعطف	الگوی کار منعطف	ریسک‌های اهداف منابع انسانی
مصاحبه شماره ۵، سؤال شماره ۷	ذهنیت کارکنان در مورد برند دانشگاه..... را چطور ارزیابی می‌کنید؟ آیا رویدادی را سراغ دارید که به برند دانشگاه لطمه زده باشد؟	حساسیت نسبت به دانشگاه باید بیشتر از جانب مدیران به بدنه تزریق شود..... قدیمی‌ها نسبت به این برند خیلی حساس بودند. تغییرات در رده مدیریتی خیلی زیاد است، به همین خاطر اون دیدگاهی که ما داریم نسبت به دانشگاه، شاید مدیران فعلی نداشته باشند.....	حساسیت بیشتر قدیمی‌ها نسبت به برند سازمان	برند	ریسک‌های اهداف منابع انسانی

ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی: با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این ریسک‌ها در قالب ۸ مقوله (حمایت از الگوی کار منعطف، بهبود پروفایل عملکرد، شایسته‌سالاری، برند، فرهنگ قوی، سلامتی و ایمنی کارکنان، سلامتی شغلی کارکنان، نوآوری و انعطاف‌پذیری) تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۵: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری در ارتباط با ریسک‌های

اهداف منابع انسانی

مفاهیم	مقوله‌ها فرعی	مقوله اصلی
همکاری پایین کارکنان کارآمد برای فعالیت نوآورانه، عدم وجود الگوی کار منعطف در ستاد، وجود موانع قانونی در استفاده از الگوی کار منعطف، وجود موانع ساختاری در استفاده از الگوی کار منعطف	الگوی کار منعطف	
ناکامی در پشتیبانی از کارکنان تازه وارد، شکست در ارائه بسته اشتغال رقابتی	بهبود پروفایل عملکرد	
برخورد سلیقه‌ای در پر کردن نقش‌های مهم و کلیدی، تأثیر روابط در اشغال پست‌ها و نقش‌های کلیدی	شایسته سالاری	
نوپا و ناشناخته ماندن سازمان، خوش برند نبودن در جایگاه جدید، تأثیر منفی تغییرات زیاد مدیریتی در حساسیت بر برند، حساسیت بیش‌تر قدیمی‌ها نسبت به برند سازمان، تعلق خاطر بیش‌تر نیروهای رسمی نسبت به قراردادی به برند سازمان، عدم توجه جدی به مسئله برند سازمان، ذهنیت منفی پرسنل جدید نسبت به سازمان، عدم پذیرش از سوی سازمان بالاتر	برند	
ناتوانی در حفظ و نگهداری کارکنان توانمند، عدم برخورداری از مدیران متعهد، عدم توسعه فرهنگ قوی مطابق با استانداردها و اهداف، ناتوانی در بهبود سیستم‌های اطلاعاتی، عدم وضوح در استانداردها و رفتار مورد انتظار از کارکنان	فرهنگ قوی	
پایین بودن سطح تجهیزات ایمنی، به‌روز نبودن تجهیزات، بیمه نبودن کارگاه‌ها، محدودیت منابع مالی برای سلامتی و ایمنی محیط کار، عدم تعهد به سلامتی و ایمنی محیط کار، ارگونومی پایین در محیط کار	سلامتی و ایمنی کارکنان	
بی‌علاقگی و بی‌توجهی مسئولین به سلامت شغلی کارکنان، عدم وجود برنامه و تعریفی از سلامت شغلی کارکنان، عدم حمایت مدیران از سلامت شغلی کارکنان	سلامت شغلی کارکنان	
وجود ضعف ساختاری در برخورد با فشارهای وارده، عملکرد ضعیف در برابر فشارهای وارده، عدم کفایت منابع مالی برای توسعه رهبری، ناتوانی در توسعه رهبری، عدم وجود برنامه جامع و سطحی بودن برنامه‌های توسعه رهبری	نوآوری و انعطاف پذیری	

ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی

ریسک‌های فرایندی منابع انسانی: با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این ریسک‌ها در قالب ۶ مقوله (جذب و تأمین منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات کارکنان و خروج از خدمت کارکنان) تجلی پیدا می‌کند.

جدول شماره ۶: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کد گذاری در ارتباط با ریسک‌های فرایندی

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
زمان بر بودن فرایند جذب، عدم وجود نیازسنجی در جذب نیرو، مقررات دست و پاگیر اداری در جذب نیرو، عدم تناسب ویژگی‌های شخصیتی با شغل، عدم تناسب تحصیلات و سابقه با شغل، عدم توازن در توزیع منابع انسانی، وجود رابطه به جای ضابطه در جذب نیرو، ناکارآمدی در جذب و انتخاب افراد مجرب و متخصص، برنامه‌ریزی نامناسب نیروی انسانی	جذب و تامین منابع انسانی	
برآورده نشدن انتظارات شغلی، عدم توجه به حفظ و نگهداری استعدادها، نامتناسب بودن کار با حجم وظایف، پایین بودن میزان حمایت سازمانی، عدم رعایت شایسته‌سالاری، پایین بودن فرصت‌های رشد و ارتقاء	حفظ و نگهداری منابع انسانی	
عدم نیازسنجی دوره‌های مورد نیاز کارکنان، عدم وجود سازوکار سنجش میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی، کم‌توجهی به استعدادپروری و توسعه آنان، فقدان فرایندهای رسمی منتورینگ، عدم تناسب آموزش با نیازهای شغلی کارکنان، کم‌توجهی به جانشین‌پروری	آموزش و توسعه منابع انسانی	
میزان رضایت پایین کارکنان از سیستم ارزیابی عملکرد، نبود شاخص‌های مناسب برای ارزیابی میزان کارآمدی منابع انسانی، عدم اطلاع دقیق کارکنان از شرح شغل به عنوان مبنای ارزیابی عملکرد، عدم وجود شفافیت نظام ارزیابی عملکرد	ارزیابی و مدیریت عملکرد	
بی‌توجهی به برابری درونی و بیرونی حقوق و دستمزد، احساس تبعیض در پرداخت بین صف و ستاد، نامشخص بودن تأثیر تجربه در پرداخت‌ها، عدم هم‌راستایی پرداخت و عملکرد، ملاحظه‌گری مدیران در پرداخت اضافه کاری، نادیده گرفتن میزان جذابیت پاداش ارائه شده، نادیده گرفتن کفایت پرداخت‌ها، عدم تعریف روشن از پرداخت بر اساس دور کاری	جبران خدمات کارکنان	
به‌روز نبودن سیستم بازنشستگی، وجود تبعیض در حوزه بازنشستگی، عدم توجه به عملکرد فرد در زمان بازنشستگی، بازنشستگی زود هنگام، عدم وجود برنامه‌های خاص بازنشستگان، عدم وجود رفاهیات و برنامه‌های خاص بازنشستگان، عدم استفاده از تجارب بازنشستگان، عدم استفاده از بازنشستگان به‌عنوان مبلغان و حامیان سازمان، عدم استفاده از بازنشستگان در کارگاه‌های آموزشی و مشاوره	خروج از خدمت کارکنان	

ریسک‌های مربوط به فرایندهای منابع انسانی

ریسک‌های سرمایه انسانی: با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این ریسک‌ها در قالب ۳ مقوله (دانش و تخصص کارکنان، مهارت و توانایی کارکنان، نگرش کارکنان) تجلی پیدا می‌کند.

جدول شماره ۷: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری در ارتباط با ریسک‌های سرمایه‌های انسانی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
به‌روز نبودن دانش و تخصص کارکنان، عدم تناسب دانش و تخصص کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی شغل، انگیزه پایین برای ارتقای دانش و تخصص	دانش و تخصص کارکنان	ریسک‌های مربوط به سرمایه‌های انسانی
به‌روز نبودن مهارت‌های کارکنان، عدم تناسب مهارت و توانایی کارکنان با ویژگی‌های شخصیتی شغل، انگیزه پایین برای کسب و مهارت‌ها و توانایی‌های مرتبط با شغل	مهارت و توانایی کارکنان	
کاهش تعهد سازمانی نسبت به گذشته، سطح رضایت شغلی پایین، کم رنگ بودن هویت سازمانی، برخورداری از عزت نفس پایین سازمانی، نشاط سازمانی کاهنده	نگرش کارکنان	

شرایط علی: شرایطی هستند که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری، شرایط علی در قالب ۳ مقوله (عوامل فردی، عوامل سازمانی و عوامل محیطی) تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۸: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری در ارتباط با شرایط علی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
تخصص و مهارت کارکنان، انگیزه کارکنان، وجدان کاری کارکنان، مسئولیت‌پذیری کارکنان	عوامل فردی	شرایط علی
زیرساخت‌های آموزشی و تغییرات فناوری، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، راهبردها و برنامه‌های توسعه و گسترش مراکز آموزشی، فرصت‌های مطالعاتی اساتید، شایستگی نیروها با استاندارد جهانی	عوامل سازمانی	
تغییرات بالای محیطی و افزایش پیچیدگی آن، بالا رفتن انتظارات در جامعه، تأثیر شرایط حاکم بر کشور بر روی سازمان، عملکرد رقبای، رکود و تورم در کشور، روند جمعیت، روند تغییر در ترکیب نیروی انسانی، قوانین و مقررات دولتی	عوامل محیطی	

عوامل زمینه‌ای: عوامل ویژه‌ای هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این عوامل در قالب ۲ مقوله (عوامل کارکردی و عوامل ساختاری) تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۹: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کد گذاری در ارتباط با عوامل زمینه‌ای

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل زمینه‌ای	عوامل کارکردی	وارداتی بودن مناصب مدیریتی، آگاهی مدیران و مسئولان از ریسک‌های منابع انسانی، شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها، واگذاری اعتبارات مصوب، درآمدهای اختصاصی دانشگاه، امکانات آموزشی، پژوهشی و... میزان اهمیت و توجه به سرمایه انسانی
	عوامل ساختاری	انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، میزان هماهنگی راهبردها و اهداف سازمانی، میزان حاکمیت نگاه سیستمی، سیاست‌ها و خط و مشی‌های سازمان، میزان هماهنگی بین صف و ستاد، میزان اختیار و آزادی عمل واحدهای اجرایی

شرایط مداخله‌ای: شرایط عمومی، محیطی هستند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (بازرگان، ۱۳۹۳، ص ۱۰۱). با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری محوری این شرایط در قالب ۳ مقوله (ارزش‌های حاکم بر جامعه، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های شغل) تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۱۰: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کد گذاری در ارتباط با شرایط

مداخله‌ای

مفهوم اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل مداخله‌گر	ارزش‌های حاکم بر جامعه	تکلیف‌گرایی، دانایی محوری، معنویت، عدالت‌محوری، کرامت انسانی
	ویژگی‌های سازمان	اندازه سازمان، پراکندگی جغرافیایی سازمان، وجود ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان
	ویژگی‌های شغل	میزان تخصص و مهارت فنی مورد نیاز در شغل، میزان تأمین منافع ملی و انتظارات مردم در شغل

راهبردهای مواجهه با ریسک منابع انسانی: با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری، راهبردهای مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی در جامعه مورد مطالعه در قالب ۳ مقوله، راهبردی‌های مدیریت ریسک منابع انسانی، راهبردهای ریسک‌های فرایندی و عملیاتی منابع انسانی و راهبردهای ریسک‌های سرمایه‌های انسانی تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۱۱: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری در ارتباط با راهبردهای

مواجهه با ریسک

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
افزایش اعتبارات و منابع مالی عمومی، افزایش درآمدهای اختصاصی، مشارکت در تشکل‌های اجتماعی، شرکت در ائتلاف‌های قدرت، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، انعقاد قراردادهای تفاهم‌نامه‌های آموزشی با سایر مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها، انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه همکاری با صنعت	اهداف و اولویت‌های منابع انسانی	راهبردهای مدیریت ریسک منابع انسانی
یادگیری و تسهیم دانش، استقرار سیستم بازخورد مناسب، تقویت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، پرداخت بر مبنای عملکرد، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خدماتی، برون‌سپاری خدمات به چندین شرکت خدماتی	فرآیندی و عملیاتی	
تقویت و توسعه شایستگی‌ها، توجه به مربی‌گری و منتورینگ، ارائه آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان، اجرای برنامه‌های آموزش مدیریتی، فرصت‌های رشد و ارتقاء برای کارکنان	سرمایه‌های انسانی	

پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای ریسک منابع انسانی: با استناد به یافته‌های حاصل از کدگذاری، پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای منابع انسانی در قالب ۳ مقوله (پیامدهای آموزشی، پیامدهای پژوهشی و پیامدهای اجتماعی) تجلی پیدا می‌کنند.

جدول شماره ۱۲: نمونه فهرست مقوله‌ها و مفاهیم اصلی ناشی از کدگذاری در ارتباط با پیامدهای

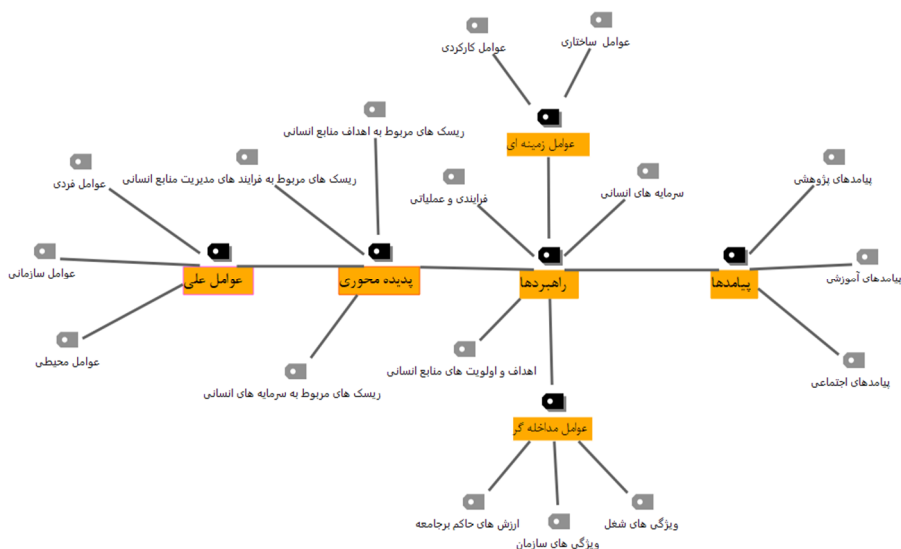
به‌کارگیری راهبردهای مواجهه با ریسک

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
افزایش طرح‌ها و پژوهش‌های انجام‌شده، افزایش ثبت اختراع، ابتکار و اکتشاف، افزایش کارگاه‌های پژوهشی برگزار شده، افزایش قراردادهای تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها و صنعت، افزایش درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تحقیقاتی، افزایش کمی و کیفی مقالات و کتاب‌های چاپی، افزایش کمی و کیفی نشریات تخصصی، افزایش تعداد برگزیدگان جشنواره‌های علمی، هنری، ادبی و ...	پیامدهای پژوهشی	پیامدهای ناشی از به‌کارگیری راهبردها
افزایش تعداد و کیفیت دوره‌های آموزشی، ارتقای سطح آموزش دانشجویان، ارتقای سطح کیفی کار اساتید و کارکنان، افزایش درآمدهای حاصل از ارائه خدمات آموزشی، افزایش رضایت از فعالیت‌های آموزشی	پیامدهای آموزشی	
افزایش محبوبیت و مشروعیت سازمان، افزایش میزان رضایت ارباب رجوع، افزایش تصویر مطلوب از سازمان در جامعه، گسترش تعاملات برون سازمان و برون‌مرزی، تقویت برند	پیامدهای اجتماعی	

مدل برآمده از نظریه داده‌بنیاد:



شکل شماره ۱: مدل برخاسته از نظریه داده‌بنیاد



شکل شماره ۲: خروجی نرم افزار مکس کیودا

این الگوی تصویری، مجموعه اطلاعات و اصولی را که برای تدوین چارچوب مدیریت اثربخش ریسک‌های منابع انسانی نیاز است را ارائه کرده است. در الگوی مربوطه سازوکارهای مربوط به موضوع مورد پژوهش نشان داده شده است.

بحث و نتیجه گیری

یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمان، نیروی انسانی آن است و نادیده گرفتن ریسک‌های منابع انسانی به مرور موجب از دست دادن مزیت رقابتی سازمان می‌شود. در پژوهش حاضر، حوزه‌های کلی ریسک منابع انسانی به همراه ریسک‌های زیر مجموعه‌ی هریک شناسایی شد. نخستین حوزه تحت عنوان ریسک‌های منابع انسانی است که شامل سه ریسک به شرح زیر است:

ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی که در سازمان مورد مطالعه، زیر سامانه‌های این ریسک به ۸ دسته‌ی: الگوی کارمنعطف، بهبود پروفایل عملکرد، برند، شایسته‌سالاری، فرهنگ قوی، سلامتی و ایمنی کارکنان، سلامتی شغلی کارکنان، نوآوری و انعطاف‌پذیری طبقه‌بندی شده و از طریق تحلیل مصاحبه با خبرگان منابع انسانی، ریسک‌های موجود در هر زیر سامانه شناسایی شد. طیف وسیع دیگری از ریسک‌ها با عنوان ریسک‌های فرایندی منابع انسانی نیز شناسایی شد. تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان منابع انسانی سازمان مورد مطالعه نشان داد که ریسک‌های این حوزه، شامل: جذب و تأمین منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات کارکنان و خروج منابع انسانی است. دسته سوم از ریسک‌های منابع انسانی نیز با عنوان ریسک‌های مربوط به سرمایه‌های انسانی شناسایی شد. که شامل سه زیر سامانه‌ی: دانش و تخصص کارکنان، مهارت و توانایی کارکنان و نگرش کارکنان است.

دومین حوزه‌ی کلی به نام شرایط علی ریسک منابع انسانی است. در پژوهش حاضر، شرایط علی ریسک‌های منابع انسانی، تحت سه عنوان کلی عوامل فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شدند.

سومین حوزه‌ی کلی، عوامل زمینه‌ای مؤثر بر ریسک منابع انسانی نامیده شد. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش حاکی از وجود دو دسته عوامل زمینه‌ای؛ ۱- کارکردی (وارداتی بودن مناصب مدیریتی، آگاهی مدیران و مسئولان از ریسک‌های منابع انسانی، شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها، واگذاری اعتبارات مصوب، درآمدهای اختصاصی دانشگاه، امکانات آموزشی، پژوهشی و ... میزان اهمیت و توجه به سرمایه انسانی) و ۲- ساختاری

(انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، میزان هماهنگی راهبردها و اهداف سازمانی، میزان حاکمیت نگاه سیستمی، سیاست‌ها و خط‌ومشی‌های سازمان، میزان هماهنگی بین صف و ستاد، میزان اختیار و آزادی عمل واحدهای اجرایی) در جامعه مورد مطالعه است.

حوزه‌ی دیگر ریسک منابع انسانی، عوامل مداخله‌ای نامیده می‌شود. این عوامل ناشی از ارزش‌های حاکم بر جامعه، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های شغل است. عوامل مداخله‌ای در مدل رویکرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین اثرگذار بر راهبردها است.

نتیجه مهم دیگر این پژوهش، لزوم توجه به راهبردهای مقابله با ریسک است. در این پژوهش برای ریسک‌های مربوط به اهداف منابع انسانی، راهبردهای افزایش اعتبارات و منابع مالی عمومی، افزایش درآمدهای اختصاصی، مشارکت در تشکل‌های اجتماعی، شرکت در ائتلاف‌های قدرت، مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری، انعقاد قراردادهای تفاهم‌نامه‌های آموزشی با سایر مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها، انعقاد قرارداد و تفاهم‌نامه همکاری با صنعت به‌دست آمد. هم‌چنین در خصوص ریسک‌های فرایندی منابع انسانی، راهبردهای یادگیری و تسهیم دانش، استقرار سیستم بازخورد مناسب، تقویت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، پرداخت بر مبنای عملکرد، برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خدماتی، برون‌سپاری خدمات به چندین شرکت خدماتی احصاء شد. در مورد راهبردهای مرتبط با ریسک‌های سرمایه انسانی نیز می‌توان از تقویت و توسعه شایستگی‌ها، توجه به مربی‌گری و منتورینگ، ارائه آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان، اجرای برنامه‌های آموزش مدیریتی، فرصت‌های رشد و ارتقاء برای کارکنان نام برد. سرانجام مشخص شد که اگر سازمان راهبردهای مقابله با ریسک را به‌طور درست اتخاذ کنند، می‌توان شاهد پیامدهای مختلفی مانند: پیامدهای پژوهشی (افزایش طرح‌ها و پژوهش‌های انجام شده، افزایش ثبت اختراع، ابتکار و اکتشاف، افزایش کارگاه‌های پژوهشی برگزار شده، افزایش قراردادهای تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها و صنعت، افزایش درآمدهای حاصل از فعالیت‌های تحقیقاتی، افزایش کمی و کیفی مقالات و کتاب‌های چاپی، افزایش کمی و کیفی نشریات تخصصی، افزایش تعداد برگزیدگان جشنواره‌های علمی، هنری، ادبی و...)، پیامدهای آموزشی (افزایش تعداد و کیفیت دوره‌های آموزشی، ارتقای سطح آموزش دانشجویان، ارتقای سطح کیفی کار اساتید و کارکنان، افزایش درآمدهای حاصل از ارائه خدمات آموزشی، افزایش رضایت از

فعالیت‌های آموزشی) و در نهایت پیامدهای اجتماعی (افزایش محبوبیت و مشروعیت سازمان، افزایش میزان رضایت ارباب رجوع، افزایش تصویر مطلوب از سازمان در جامعه، گسترش تعاملات برون سازمان و برون مرزی، تقویت برند) بود.

نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج مطالعات جانستون (۲۰۱۰)، بکر و اسمیت (۲۰۱۶)، ابراهیمی و دیگران (۱۳۹۴)، داب (۲۰۱۵)، یانگ (۲۰۰۹)، اسمیت (۲۰۱۰)، می یر، روت، رابین (۲۰۱۱)؛ جاکوبز (۲۰۰۳)؛ مایر و همکاران (۲۰۱۱)؛ هس (۲۰۰۷)، هریس (۲۰۰۷)، شل (۲۰۰۷)، رابینسون (۲۰۰۸)، مارشال و الکساندر (۲۰۰۹)، آلیا (۲۰۰۵)، اومولاجا (۲۰۱۵)، زاکیگ و همکاران (۲۰۱۶)، رئیسی (۱۳۹۵)، کاسیو (۲۰۱۲)، کارن و همکاران (۲۰۱۱)، آهار و همکاران (۲۰۱۳) هم‌خوانی دارد.

پیشنهادها

۱. به ریسک‌های مربوط به اهداف و راهبردهای منابع انسانی توجه ویژه‌ای شود. در این راستا بهتر است به دنبال ایجاد و گسترش محیط اشتغال کارآمد و پویا، سلامتی و ایمنی کاری و شغلی کارکنان، انعطاف‌پذیری و نوآوری در محیط کار، توجه به فرهنگ عملکرد بالا و بهبود عملکرد بالای کارکنان و ... بود.
۲. هم‌چنین نیاز به توجه بیشتر به ریسک‌های حوزه فرایندی منابع انسانی مانند: جذب و تأمین منابع انسانی، حفظ و نگهداری منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ارزیابی و مدیریت عملکرد، جبران خدمات کارکنان و خروج منابع انسانی است.
۳. در جهت بهبود وضعیت بستر عملکردی هم از نظر کارکردی و هم ساختاری اهتمام جدی داشت.
۴. ضمن توجه به ارزش‌های حاکم بر جامعه و تقویت فرهنگ سازمانی، شرایط سازمان و مشاغل موجود را بهبود بخشید.
۵. با فراهم‌سازی زیرساخت‌های مناسب و ارائه آموزش‌های متناسب با شرایط محیطی، فضای کاری را ارتقاء داد.

۶. در نهایت این که به منظور بهبود عملکرد سازمان و استفاده بهینه از منابع انسانی، به مدیریت ریسک‌های منابع انسانی پرداخت.

تقدیر و سپاس‌گزاری

در این جا لازم است از مشارکت خبرگان منابع انسانی دانشگاه فنی و حرفه‌ای در تکمیل اطلاعات این پژوهش تشکر شود.

منابع

- ابراهیمی، الهام؛ قلی‌پور، آرین؛ مقیمی، سیدمحمد؛ قالیباف‌اصل، حسن (۱۳۹۴). طراحی و تبیین چارچوبی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۲، صص ۲۴-۱. قابل بازیابی از:
- https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14317.html
- احمد خان کرد، میلاد (۱۳۹۴). شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و ارائه‌ی استراتژی‌هایی برای مدیریت آن‌ها (مورد مطالعه: شرکت گسترش کشاورزی پیوند فردوس پارس)، دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۳). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، چاپ چهارم، تهران، نشر دیدار.
- رئیسی استبرق، سمیرا (۱۳۹۵). ارائه گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بانکداری، راهنما: پیمان متقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه قم.
- رضائیان، علی و همکاران (۱۳۹۳). بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق (ع))، فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۳، سال ۴، شماره ۴. قابل بازیابی از:
- <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1097214/>
- شاه‌نظری، پرینسا؛ کچوئیان، آرمینه؛ جهانشاهی، بهاره؛ براتلو، مرضیه؛ لشگری، افشین (۱۳۹۷). بررسی اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی، مطالعه موردی: دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا، دومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع. قابل بازیابی از:
- <https://civilica.com/doc/811979/>
- عباس‌پور، عباس (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها)، تهران، انتشارات سمت.
- فایمی‌طلب، فرشته‌سادات؛ قدوسی، محمد؛ یعقوبی، مرضیه (۱۳۹۶). مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان با استفاده از روش کیفی ماتریس استاندارد ریسک (مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه تربت حیدریه)، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و مهندسی صنایع، تهران، دانشگاه مقدس اردبیلی. قابل بازیابی از:
- <https://civilica.com/doc/757186/>
- قبادی الوار، احمد؛ موسوی، سید نجف‌الدین؛ شریعت‌نژاد، علی (۱۳۹۷). تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی در نظام آموزش عالی (مورد: دانشگاه آزاد اسلامی لرستان)، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۴، شماره ۳، صص ۱۲۹-۱۰۷. قابل بازیابی از:

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?ID=489483>

– قلی‌پور، آرین؛ اسدی، زهرا (۱۳۹۵). فرهنگ ریسک، جنبه انسانی مدیریت ریسک (مدیریت منابع پیشرفته)، ناشر: مؤسسه کتاب مهربان نشر، تهران، چاپ اول.

– محمدی‌مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا؛ دادفر، آذین (۱۳۹۵). اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۸، شماره‌ی ۴، صص ۱۵۴-۱۲۷. قابل‌بازیابی از:

https://hrmj.ihu.ac.ir/article_24404.html

– موسوی، نجم‌الدین. شریعت‌نژاد، علی. ساعدی، عبدالله (۱۳۹۷). طراحی مدل ریسک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه‌ی داده بنیاد، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، سال ۸، شماره ۲۸، صص ۱۴۲-۱۲۱. قابل‌بازیابی از:

<https://www.magiran.com/paper/1905345>

– هومن، حیدر علی (۱۳۸۹). راهنمای عملی پژوهش کیفی، انتشارات سمت، تهران.

– Abdul- Kahar, Adam (2020). Modern Challenges of Human Resource Management Practice in Job Placement and Recruitment Within Organisations in the African Continent, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 2, pp 69-75. Retrieved from:

journal/paperinfo?journalid=176&doi=10.11648/j.jhrm.201200802.14.

– Ahar, A. A., Gupta. A. K. & Desar. D. B, (2011). A study of various factors affecting labor productivity and methods to improve It. *IOSR Journal of mechanical and civil engineering(IOSR-JMCE)*, 5(3), pp 11-14. Retrieved from: [https://www.iosrjournals.org/iosr-jmce/papers/sicete\(civil\)-volume1/3.pdf](https://www.iosrjournals.org/iosr-jmce/papers/sicete(civil)-volume1/3.pdf)

– Alpa A.Virdi, et al., (2005). Risk Management among SMEs – Executive report, Institute of Chartered Accountants in England and Wales, Consultation and Research Center. Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/342492375>.

– Annett, Mike., (2019). Human Resource Risk and Knowledge Workers: Propositions for Theory and Research, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 20(4), Retrieved from: <https://articlegateway.com/index.php/JMPP/article/view/2376>.

– Anaraki-Ardakani, Davood, Ganjali, Asad (2014). Human Resource Risk Management, *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology* 2 (6), pp 129-142, Retrieved from: <https://www.researchgate.net/publication/320685465>.

– Becker, Karen. Smidt, Michell. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review* 26, pp 149–165. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215300012>.

- Cascio, W., (2012). Be a ringmaster of risk, HR magazine, 3(1), pp 38-43. Retrieved from:
<https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0412cascio.aspx>.
- Crane, Laurence. Gene, Gantz. Steve, Isaacs, Doug, Jose & Rod Sharp, (2013). Introduction to Risk Management. Extension Risk Management Education and Risk Management Agency, Second edition. United States Department of Agriculture: Extension Risk Management Education and Risk Management Agency. Retrieved from:
<http://extensionrme.org/pubs/introductiontoriskmanagement.pdf>
- Dube, Nancy (2015). Top 5 HR Risks: What Can You Do About Them?, Retrieved from:
<https://www.dubeconsulting.com/top-5-hr-risks-what-can-you-do-about-them/>
- Edwards J. L. & Green K. E. & Lyons C.A (2002). Personal empowerment efficacy and environmental characteristics, Journal of Educational Administration. Vol.40. No. 1. pp 67-86. Retrieved from:
<https://eric.ed.gov/?id=ED439112>.
- Ernst & Young (2008). Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone, EY, London. Retrieved from:
http://www.corporate-leaders.com/sitescene/custom/userfiles/file/2008_Global_Human_resource_risk.pdf.
- Ernst, & Young. (2009). The 2009 Ernst & Young Business Risk Report. Retrieved from:
<https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=861&view=1>.
- Flouris, Triant, Yilmaz, Ayse, Kucuk, (2010). The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management, International Research Journal of Finance and Economics, ISSN 1450-2887. Issue 36. Retrieved from:
https://www.stringroup.com/wp-content/uploads/pdf/RiskMgmtFramework_to_StrategicHRM.pdf.
- Harris, M. (2007). Careless hiring can be disastrous, Business Times. Retrieved from:
https://www.researchgate.net/publication/301223631_HRM_Practices_and_Employees'_Retention_The_Perspective_of_Job_Embeddedness_Theory.
- Heath, W. (2007). The biggest risk of all — not developing tomorrow's talent, CEO, 6(6), pp 74–75. Retrieved from:
<https://pdfs.semanticscholar.org/aacb/f134a26fa257a88bdf49b737c64ffd3bc9c6.pdf>.
- Jacobs, Katie (2013). Top eight HR risks, and how to handle them. Retrieved from:
<https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/top-eight-hr-risks-and-how-to-handle-them>.
- Johnston, Veryan. (2010). Human Resource Strategy, pp 1-18. Retrieved from:
https://www.ncl.ac.uk/hr/assets/documents/about-strategy_rjcb.pdf.

- Kaplan, Robert, s. Mikes, Anette. (2012). Managing Risks: A New Frame - work, Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>.
- Kraev, Vyacheslav M., Tikhonov, Alexey I., (2019). Risk Management in Human Resource Management, TEM Journal. Volume 8, Issue 4, pp 1185-1190, ISSN 2217-8309. Retrieved from: http://www.temjournal.com/content/84/TEMJournalNovember2019_1185_1190.pdf.
- Marshall, Maria, I., Alexander. (2009). Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and contingency planning, Department of Agricultural Economics, www.ces.purdue.Edu ,pp 1-8. Retrieved from: https://www.stringroup.com/wp-content/uploads/pdf/Planning_for_the_Unexpected.pdf.
- Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to Keep Your Top Talent, Harvard Business Review, May, pp 54–61. Retrieved from: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>.
- Meyer, M., Roodt, G. & Robbins, M. (2011). Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance, SA Journal of Human Resource Management, 9(1), pp 310-321. Retrieved from: <https://journals.co.za/content/sajhrm/9/1/EJC95937>
- Munnik, J. (2008). From basic compliance to true transformation, HR Highway, pp 20–23. Retrieved from: https://journals.co.za/content/sh_hrh/2/1/EJC103604.
- Oborilova, Iveta., Myskova, Renata., Melichar, Vlastimil. (2015). Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies, Procedia Economics and Finance 34, pp 352-359. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115016408>.
- Omolaja, M. (2015). Advantages and disadvantages of line and staff style of organisations, International Review, No.3-4, pp:15, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/2123/f1c536f47ca4804761a3a546017046909bb5.pdf>
- Pyne, V., & McDonald, O. (2001). The Competent Company in the New Millennium, Price water house coopers. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/Human-Resource-Risk-Management-Anaraki-Ardakani-Ganjali/88318dbd60a9f1a65a5d92ef6eb52acf57a92ddc?p2df>
- Robinson, J. (2008). Turning around employee turnover, Gallup Management Journal, Retrieved. Retrieved from: <https://news.gallup.com/businessjournal/106912/turning-around-your-turnover-problem.aspx>.
- SHL (2007). How to become an Air Traffic Controller, The Selection Process, Retrieved from: <https://www.stuckmic.com/threads/intl-air-traffic-control-employment.5015/>

- Staehr, Ed. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State, *Agricultural Finance Review*. 75.1, pp 133-139. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AFR-02-2015-0008/full/html>.
- Zacic, Nebojsa, Papic, Zeljko, Radonjic, Slobodan (2016). Meeting the Coming Organizational Risk Challenges in Human Resources, *international Review*, No 1-2, Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/305363087_Meeting_the_coming_organizational_risk_challenges_in_human_resources.
- Weiwei Huang, Qinghua Sun, Xiuzhi Guan, Shuling Peng (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention, *Control and Systems Engineering*, 1(1), pp 16–21. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/325728047_Human_Resource_Risk_Identification_and_Prevention.