

## شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی بانک ملی خراسان شمالی با استفاده از رویکردی آمیخته

طیبه کمالی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران.

حسین علی بهرامزاده

دانشیار، موسسه آموزش عالی حکیمان، واحد بجنورد، ایران (نویسنده مسئول).

[bahramzade.h@gmail.com](mailto:bahramzade.h@gmail.com)

مصیب سامانیان

استادیار، دانشجوی دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران.

### چکیده:

**مقدمه و هدف پژوهش:** یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح شده در مدیریت بانک‌ها مدیریت ریسک است. این موضوع با توجه به اهمیت انواع ریسک در بانک می‌تواند مورد توجه مدیران قرار بگیرد. از موضوعات مطرح شده در سال‌های اخیر مدیریت ریسک منابع انسانی است که ناظر بر تهدیدات وارد شده از سوی منابع انسانی سازمان است، لذا با توجه به نقش پررنگ منابع انسانی در بانک هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی است.

**روش پژوهش:** این پژوهش از نوع آمیخته است. بخش کیفی از نوع مطالعه موردی است و داده‌های آن با استفاده از مصاحبه با ۹ نفر از خبرگان به وسیله نمونه‌گیری گلوله برفی و هدفمند جمع‌آوری شده است. سپس داده‌های جمع‌آوری شده با روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تم‌های فرعی در ۴ نوع ریسک منابع انسانی دسته‌بندی شدند. پرسشنامه مقایسه زوجی برای اولویت‌بندی ریسک‌ها در بین ۱۴۴ نفر توزیع شده و داده‌ها با تکنیک AHP تحلیل شده است.

**یافته‌ها:** تجزیه تحلیل با روش تحلیل تم چهار ریسک مالی، سرمایه انسانی، ساختاری - عملیاتی و ریسک اطلاعاتی را برای بانک شناسایی کرد. هم‌چنین تجزیه و تحلیل به روش AHP نشان داد اولویت ریسک‌های منابع انسانی در بانک به ترتیب ریسک مالی، سرمایه انسانی، ساختاری - عملیاتی و اطلاعاتی است.

**نتیجه‌گیری:** ریسک منابع انسانی بانک ملی خراسان شمالی شامل چهار مولفه ریسک مالی، سرمایه انسانی، ساختاری - عملیاتی و ریسک اطلاعاتی است که باید برای کنترل آن چاره‌اندیشی کند.

واژگان کلیدی ریسک منابع انسانی، ریسک سرمایه انسانی، ریسک اطلاعاتی، تحلیل تم، AHP.

مقدمه

کلید اصلی رسیدن به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت تعیین شده در هر سازمانی، مدیریت منابع انسانی است؛ چراکه ایده‌های نو برای تولید محصولات و خدمات جدید و متنوع در دست منابع انسانی خلاق است. منابع انسانی خلاق عملکرد سازمان را بهبود می‌دهند و حین ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در ارتقاء بهره‌وری کلی سازمان نیز موثر هستند (اردستانی و ورزشکار، ۱۳۹۵). منابع انسانی نیز مانند بقیه دارایی‌های سازمان در معرض تهدیدات و مخاطرات متفاوتی هستند (Ernst & Young, 2008). ماندگاری نیروی کار، کمبود مهارت، رهبری ضعیف، عدم تطابق با قوانین، بررسی شرایط احراز، نزاع و اعتصاب، پارتی بازی، مسایل مرتبط با پاداش، اخلاق ضعیف، دزدی در کار، غیبت بالا، مدیریت اطلاعات ضعیف، فقدان برنامه‌ریزی جانشینی و جذب و انتخاب از مهم‌ترین تهدیدات و خطراتی است که منابع انسانی هر سازمانی با آنها رو به رو هستند (Becker & Smidt, 2016). امروزه سازمان‌های خدماتی هم‌چون بانک‌ها با رقابت پیچیده‌ای در بازار مواجه‌اند و با تلاش بسیار به دنبال رقابت با سایر بانک‌ها می‌باشند و به دلیل تنوع و تعداد مشتریان خود بایستی مراقبت نمایند که انتظارات و رضایت آنها برآورده شود. از سویی ظهور بانک‌های خصوصی در کنار بانک‌های دولتی مانند بانک ملی و افزایش شدت رقابت میان آنها، موجب شده است که بانک‌ها، به دنبال شناسایی عواملی در راستای بهبود شرایط موجود باشند. بر این اساس امروزه بانک‌ها باید بخش بسیار زیادی از انرژی و توان خود را صرف توجه به بهبود عملکرد و بهره‌وری خود نمایند (مشیری و همکاران، ۱۳۹۳).

با توجه به خطراتی که منابع انسانی سازمان را تهدید می‌کنند؛ مدیریت ریسک منابع انسانی یک عامل مهم کلیدی در موفقیت شرکت‌ها است. شرکت‌ها نسبت به انواع ریسک‌هایی که ممکن است با آن مواجه شوند، تدابیری اندیشیده‌اند (از قبیل ریسک عملیاتی، ریسک سرمایه گذاری مجدد و...)، اما نسبت به

ریسک‌هایی که ممکن است از سوی منابع انسانی به شرکت وارد شود کمتر توجه می‌کنند (Meyer, et al, 2011). ریسک منابع انسانی ذاتا بد نیست، می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر هم بشود، اما اگر شرایط به خوبی پیش‌بینی نشده و به صورت اثربخش مدیریت نشود، بسیار زیان‌بار است، کارکنان را منجر می‌کند و سازمان را ورشکسته است (Paul & Mitlacher, 2008). به طور مثال استخدام افراد جدید به عنوان نوعی ریسک در منابع انسانی است که دو جنبه مثبت و منفی دارد. جنبه مثبت این ریسک ارائه دیدگاه‌های جدید و جاری شدن خون تازه در سازمان و جنبه منفی آن عدم آشنایی کارکنان تازه وارد با فعالیت‌ها و فرهنگ سازمان و در نتیجه بهره‌وری پایین سازمان است (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). با توجه به شفافیت اهمیت ریسک منابع انسانی در حوزه بانکداری و اهمیت مدیریت آن برای کاهش ضرر و افزایش بهره‌وری، بانک ملی می‌تواند با شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی خود، اقدامات پیش‌گیرنده قابل توجهی را در راستای اثربخشی مدیریتی خود داشته باشد.

بیان مسأله

در نظام مدیریت سازمان و مدیریت ریسک سازمانی، منابع انسانی نقش دوگانه مدیر ریسک و منبع ریسک را ایفا می‌کند. منابع انسانی یکی از کلیدهای مهم موفقیت مدیریت سازمانی هستند و به همین علت نقش‌های مذکور (منبع و مدیر ریسک) نیاز به رویکردی متفاوت به هر دو حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سازمان دارند (Dionne, 2013). به گزارش ارنست و یانگ (۲۰۰۸) ریسک منابع انسانی در بین ۵ ریسک نخست کسب و کارهای بزرگ جهانی خصوصا صنعت فناوری اطلاعات و یکی از سه ریسک محتمل کسب و کار دنیا است.

آنچه که ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های مرتبط با سازمان‌های حاضر در کسب و کار متمایز می‌کند، نه تنها پیچیدگی آن است؛ بلکه ارتباط آن با فرهنگ و رفتار، ارزش‌ها و عوامل جمعیت‌شناختی کشورهای مختلف است.

انسانی در این سازمان‌ها بالا باشد و این ۶ جنبه عبارت‌اند از: آموزش، تعهد کاری، عدم اعتماد به جوانان، پروسه طولانی، رانت و پارتی‌بازی، خطر اخراج و جانسپین پروری غیرکارشناسی (BANKI.IR, 1396).

همانگونه که مشخص است مجموعه ریسک‌ها مخصوصاً ریسک منابع انسانی و پیش‌آیندهای و نتایج آن از مشکلاتی هستند که بانک‌ها با آن مواجه هستند. از این رو شناسایی و مدیریت آنها برای افزایش بهره‌وری بانک‌ها بسیار اساسی است. به دلیل حساس بودن فعالیت بانک ملی مدیران آن باید همه ریسک‌های مربوط به آن را طوری مدیریت کنند که در شرایط متغیر و پیچیده امروزی نه تنها زیانی را متحمل نشوند بلکه بتوانند با مدیریت انواع ریسک‌ها خصوصاً ریسک‌های منابع انسانی بیشترین بازدهی را داشته باشند. پیچیدگی درک ریسک‌های منابع انسانی و حساس بودن فعالیت‌های منابع انسانی اهمیت شناخت و مدیریت انواع ریسک‌های منابع انسانی را دو چندان می‌کند. از این رو این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که ریسک‌های منابع انسانی در بانک ملی چیست و اولویت‌بندی انواع آن چگونه است؟

### مبانی نظری تحقیق

#### دیدگاه‌های مختلف نسبت به ریسک

ریسک در رشته‌ها و حوزه‌های مختلف، به طرق گوناگونی مفهوم‌سازی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. اهم این دیدگاه‌ها عبارتند از دیدگاه فنی، اقتصادی، روانشناختی، علوم اجتماعی و فرهنگی که به ارائه شرح مختصری از هر یک خواهیم پرداخت. در جدول زیر به طور خلاصه به انواع این دیدگاه‌ها و نقاط قوت و ضعف آنها اشاره شده است.

ریسک منابع انسانی دارای ابعاد گسترده و متفاوتی است و به دلیل فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه سازمان‌ها می‌کند، بسیار اهمیت دارد (Casco, 2012). در گذشته درکی عمومی از ریسک منابع انسانی وجود داشت و این دید کار را برای شناسایی و مدیریت ریسک منابع انسانی دشوار می‌ساخت؛ حتی این دید سنتی در بسیاری از سازمان‌های فعلی نیز مشاهده می‌شود (کارکنانی که مخالف سیاست‌های شرکت عملکرده و به سازمان ضرر و زیان می‌رسانند) (Ernst & Young, 2008). بنابراین منابع انسانی در مواجهه با سازمان‌هایی که محیط پیچیده و متغیر دارند، نیاز به توسعه یک نگرش منسجم‌تر و متمرکزتر برای مدیریت منابع انسانی دارد. به منظور پاسخگویی مؤثرتر به نیازهای کسب و کار باید فراتر از روش‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی حرکت کرد؛ یعنی مدل‌های مدیریت منابع انسانی باید در فرآیند برنامه‌ریزی در مدیریت سازمان و در سیستم مدیریت ریسک نیز جا داده شود (Boselie et al, 2013).

تعداد متقاضیان اشتغال در بانک‌ها نشان دهنده این است که این شغل نزد عامه مردم مطلوبیت بسیار بالایی دارد و بسیاری از کسانی که در ایران وارد بازار کار می‌شوند، مخصوصاً دانشجویان رشته‌های مدیریت مالی، اقتصاد، حسابداری و مجموعه مدیریت تمایل به جذب در بانک‌های دولتی و خصوصی دارند. هر چند که شرایط جذب، نگهداری و بالندگی کارکنان در بانک‌های کشور از بانکی به بانکی دیگر متفاوت است؛ اما گزارشات نشان می‌دهد که منبع انسانی بانک‌های کشور کمتر به ۷ جنبه مدیریت منابع انسانی می‌پردازند که همین امر باعث می‌شود ریسک منابع

جدول ۱- انواع دیدگاه‌های ریسک قلی پور و ابراهیمی (۱۳۹۶)

دیدگاه	توضیح مختصر دیدگاه	نقاط قوت	ضعف
دیدگاه فنی	متخصصین برای ارزیابی و مدل‌سازی ریسک از تحلیل‌های آماری و مفهوم احتمال استفاده می‌کنند.	- داده‌های حاصل از تحلیل‌های فنی ریسک به عنوان ورودی تحلیل هزینه - منفعت استفاده می‌شوند. - استفاده از این تکنیک‌های فنی برای آشکار سازی و تعدیل تاثیرات ناخواسته	- ارائه تعریفی محدود از ریسک - عدم قطعیت از بروز ریسک - عدم قطعیت از پیامدهای ریسک - استفاده افراطی از قضایای آماری
دیدگاه اقتصادی	چارچوب تئوریک اقتصادی برای تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، تئوری مطلوبیت مورد انتظار است. این تئوری بیان می‌کند که گزینه دارای بیشترین مطلوبیت مورد انتظار، بهترین گزینه برای تصمیم‌گیری و انتخاب است.	- تشریح فعالیت‌های اقتصادی انسان‌ها - سعی و تلاش برای ارتباط بین فعالیت‌های اقتصادی و رفتارهای ریسک آمیز انسان‌ها	- تبدیل پیامدهای غیر اقتصادی به ارزش‌های پولی - در نظر نگرفتن ریسک‌های سیستماتیک - در حوزه ریسک تصمیمات جمعی بوده و نمی‌توان مطلوبیت فردی را به مطلوبیت اجتماعی تعمیم داد.
دیدگاه روانشناختی	به نگرش افراد از ریسک یا قضاوت‌های ذهنی افراد از ریسک پرداخته می‌شود	- توجه به قضاوت‌های افراد - توجه به همه ابعاد انسان - توجه به معیارهای هنجاری انسان	- درک افراد از ریسک تحت تاثیر ارزیابی فنی، ارزیابی خود افراد و نیز سایر عوامل ادراکی - به سختی می‌توان نگرش همه افراد به ریسک را یکپارچه نمود.

### انواع ریسک

ریسک سیاسی: از ریسک از دست دادن منابع مالی و غیرمالی به علت تغییرات پیش‌بینی نشده‌ای که به وسیله فعالیت‌های دولت‌ها و ساختار کشورها ایجاد می‌شود (Aseeri & Bagajewicz, 2004).

ریسک زنجیره تامین: زنجیره تامین<sup>۲</sup>، شبکه‌ای متشکل از نهادهایی نظیر تولیدکنندگان، عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است که با هم کار می‌کنند تا محصولی را از مواد خام به محصول نهایی تبدیل کرده و به دست مشتری نهایی برسانند. ریسک‌های مرتبط با هر یک از مراحل این فرآیند، تحت عنوان ریسک‌های زنجیره تامین شناخته می‌شود (Wu & Blackhurst, 2009).

ریسک شهرت و اعتبار: این ریسک از تخریب وجه و اعتبار سازمان بر اثر تبلیغات منفی ایجاد می‌شود و از این رو سازمان‌ها باید مراقب عملکرد خود و ادراک مشتریان از آن باشند (Zhang et al, 2012).

ریسک عملیاتی: تفاوت اصلی ریسک عملیاتی با سایر ریسک‌ها مفهوم انتظار است یعنی این که در سایر ریسک‌ها

ریسک‌های بسیاری وجود دارد که مدیران سازمان‌ها باید قبل از هر گونه اقدامی آنها را شناسایی و منبع‌یابی کنند. منبع ریسک هر عاملی است که بر کارکرد کسب و کار تاثیر دارد (Merna and Al-Thani, 2005). علاوه بر این باید این نکته را مدنظر قرار داد که سازمان‌ها تفسیر منحصر به فرد خود را از ریسک دارند و این تفسیر از فرهنگ، بازار و ماموریت آن نشأت گرفته است (Felli, 2006). در ادامه به برخی از مهم‌ترین ریسک‌های سازمان‌های اشاره شده است. ریسک پروژه: هیلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که همه پروژه‌ها در پاره‌ای از ویژگی‌ها مشترک هستند که پروژه را در شرایط خطر و عدم قطعیت قرار می‌دهد. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: پیچیدگی، ذینفعان، افراد، محدودیت‌ها و منحصر به فرد بودن. از این رو ریسک و عدم قطعیت بخش جدانشدنی همه پروژه‌های مدیریتی است.

ریسک مالی: ریسک مالی به احتمال نرسیدن به سود مشخص شده است (Barbaro and Bagajewicz, 2004).

همان‌گونه که مشخص است جرایم سایبری و سهل‌انگاری پرسنل سازمان در استفاده از سیستم‌های کامپیوتری مشکلاتی را برای سازمان فراهم می‌آورد. مهندسی اجتماعی یکی از مواردی است که پرسنل سازمان را تهدید می‌کند. مطالعات میدانی نشان داده است که بسیاری از اطلاعات محرمانه شرکت‌ها از همین طریق لو رفته است. برای نکته آخر درباره این چهارچوب می‌توان اذعان کرد که به وسیله این چهارچوب می‌توان از طریق اتخاذ یک استراتژی مدیریت ریسک پیش‌رو یا به عبارتی پایش افق، سایر ریسک‌های شناسایی نشده را نیز شناسایی کرد (Ridout, 2014).

### طیف ریسک‌های منابع انسانی

بورديو و جوسون (۲۰۱۱) طبقه‌بندی ای را برای ریسک منابع انسانی ارائه نمودند. مبنای این طبقه‌بندی محرک‌های ریسک منابع انسانی است. در این چهارچوب عوامل ریسک منابع انسانی براساس دو فاکتور زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

- ۱- برای تولید دروندادهای منابع انسانی چقدر هزینه می‌کنید؟
- ۲- چه میزان برونداد منابع انسانی کسب می‌کنید؟

هدف این محقق ارائه چهارچوبی با دید اجمالی از ریسک قابل مدیریت منابع انسانی است. بخش اول چهارچوب، اجزای درونداد ریسک منابع انسانی یا هر چیزی که به عنوان پاداش به کارکنان پرداخت می‌شود است (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۶).

جز دوم در قلب ریسک قرار دارد چرا که به صورت قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر بازگشت سرمایه، نرخ بهره و نیز سایر کارکنان است. بنابراین هرگونه تغییر عمده و ناگهانی در هر یک اجزای فوق، پیامدهای غیرقابل انتظاری را به همراه خواهد داشت. قسمت آخر چهارچوب، عناصر برونداد یا هر چیزی که سازمان به آن احتیاج دارد است. سازمان انتظار دارد با هزینه سرمایه‌گذاری‌ها به نتایجی دست پیدا کند (قلی‌پور و ابراهیمی، ۱۳۹۶).

### پیشینه تحقیق

سازمان انتظار دارد که به سطح مطلوبی از سود و یا شهرت برسد در حالی که در ریسک عملیاتی نتیجه مستقیم مدیریت ریسک اندازه‌گیری می‌شود. (Dickstein and Flast, 2009).

ریسک منابع انسانی: به گفته استیونس (۲۰۰۶) به مجموعه ریسک‌های ایجاد شده به وسیله مدیریت عملیات واحد منابع انسانی ریسک عملیاتی منابع انسانی گفته می‌شود. به بیان پائول و میتلاچر (۲۰۰۸) ریسک منابع انسانی در زیر سیستم‌های منابع انسانی مانند کارمندیابی و انتخاب، ارزیابی عملکرد، پاداش و... به وجود می‌آید.

### جایگاه ریسک منابع انسانی در انسان

در حوزه منابع انسانی باید پیچیدگی‌های مسائل در ارتباط با امور استخدامی، به کارگیری سیستم‌های منابع انسانی که ریسک سازمان را کاهش داده و منجر به افزایش اثربخشی سازمان‌ها و تضمین آن می‌شود، مدنظر قرار بگیرد. از این رو اصلاً جای هیچ‌گونه تعجب نیست که در سال‌های گذشته مدیریت ریسک منابع انسانی به صورت روز افزون مورد توجه محققین و مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است (Paul and Mitlacher, 2008). واحد مدیریت ریسک سازمان از داده‌های منابع انسانی برای مشخص کردن اولویت‌های ریسک سازمانی استفاده می‌کند؛ و واحد منابع انسانی از ارتباط واحد مدیریت ریسک سازمان با مدیریت ارشد بهره‌مند شده و قابلیت سنجش تعاملات و وابستگی‌های متقابل میان انواع ریسک‌های سازمان را پیدا می‌کند (Reason, 2000).

### نواحی تحت پوشش ریسک منابع انسانی

به اعتقاد رایدوت (۲۰۱۴)، حوزه ریسک منابع انسانی بسیار وسیع است. چرا که یک یا چند حوزه که فعالیت افراد در آن برای سازمان ایجاد خطر بکند، شامل حوزه‌های ریسک می‌شود. به عبارت دیگر نواحی تحت پوشش ریسک منابع انسانی طیف وسیعی از مسائل از پرسیدن سوالات غیرقانونی تا جرائم سایبری را شامل می‌شود.

سلامت و بهداشت کارکنان و چگونگی درک کارکنان و مدیریت مدیران بسیار مهم است.

ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) عنوان کردند که ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها دارند و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی چهارگانه ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردارند.

ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) به تهیه چارچوبی دو بُعدی برای شناسایی و دسته‌بندی ریسک‌های منابع انسانی پرداختند. این پژوهش به سبب ارائه چارچوبی جامع که با دیدی وسیع و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف مسئله به شناسایی ابعاد اصلی، ابعاد فرعی و مفاهیم ریسک‌های منابع انسانی پرداخته، نقش مهمی را در شکل‌دهی دیدگاهی کل نگر به منظور شناسایی ریسک‌های منابع انسانی دارد.

محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) به اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی جهت کنترل مناسب آنها به وسیله مدیران سازمان‌ها پرداختند. نتایج این تحقیق منجر به طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در سه سطح شده است. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی به عنوان سنگ زیربنای مدل و تأثیرگذارترین بعد ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شد که این مطلب نیازمند توجه ویژه مدیران سازمان به این بعد در راستای مقابله و کنترل ریسک‌های منابع انسانی می‌باشد. لازم به ذکر است که ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی به عنوان تأثیرپذیرترین بعد از میان ابعاد ریسک‌های منابع انسانی شناخته شد.

#### روش تحقیق

این پژوهش براساس هدف از نوع کاربردی محسوب می‌شود. چرا که به دنبال کاربردی یافته‌ها در بانک ملی است. همچنین براساس ماهیت و روش در دسته توصیفی قرار می‌گیرد چرا که به دنبال توصیف شرایط ریسک منابع انسانی و بسترهای ایجاد آن در بانک ملی است. براساس کمیت‌پذیری تحقیق نیز این پژوهش در گروه ترکیبی یا آمیخته قرار

بیکر<sup>۳</sup> و اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) به بررسی انواع ریسک‌های منابع انسانی پرداختند و به طور نظری به این نکته اشاره کردند که ریسک منابع انسانی از مهم‌ترین ریسک‌های سازمانی در دنیا است. ریسک نداشتن دانش و مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی از اهم این ریسک‌ها است. ریسک‌های رفتاری، انتخاب و استخدام و ریسک‌های مربوط به آموزش و بالندگی کارکنان نیز از جمله ریسک‌هایی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند.

بلاکر<sup>۵</sup> و مک کونل<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نیز به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی به عنوان ریسک‌های مهم سازمان پرداختند. آنها نیز معتقد هستند که مهم‌ترین ریسک‌های سازمان ریسک‌های منابع انسانی هستند که مدیران برای پیش‌رو بودن در کسب و کار حتماً باید آنها را مدیریت کنند. به طور مثال ریسک‌های سلامت و ایمنی شغلی و ریسک‌های مربوط به دانش، مهارت و توانایی کارکنان از اهم ریسک‌های منابع انسانی است که مدیران باید به آن توجه داشته باشند.

کاسیو<sup>۷</sup> و بوردرو<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) تأکید کرده‌اند که در صورت بهینه‌سازی بیش از حد تصمیمات، ریسک منابع انسانی به سمت خطرسازی حرکت می‌کند. یعنی هر چقدر که مدیران بخواهند برای دوری از ریسک، بیشتر آنها را سرکوب کنند، بیشتر آسیب خواهند دید. در واقع این دونفر از جمله کسانی هستند که ریسک منابع انسانی را برای سازمان ذاتاً بد نمی‌دانند بلکه معتقد هستند که مدیریت موثر آن می‌تواند برای سازمان سودآور نیز باشد.

لی<sup>۹</sup> و ژانگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیده‌اند که ریسک ضعف در مدیریت استعداد مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی است. آنها معتقد هستند که مدیران باید برای شناسایی و انتخاب استعدادهای سازمان بیشترین تلاش را داشته باشند و ریسک ورود افراد تازه‌کار برای ایجاد نوآوری در سازمان را کنند.

پندی<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله‌ای با عنوان "درک بهداشت حرفه‌ای و خطرات ایمنی و بهداشتی کسب و کارهای کوچک" با روش مطالعه موردی مدیران و کارکنان سه رستوران در نیوزلند به شناسایی ادراک کارکنان و مدیران از ریسک‌های ایمنی و بهداشت شغلی پرداختند. مطالعات آنها نشان داد که ریسک‌های

می‌گیرد، در مرحله اول و بخش کیفی این پژوهش از نوع مطالعه موردی است و داده‌های مربوط به موضوع از طریق انجام مصاحبه جمع‌آوری شده و با استفاده از تکنیک تحلیل تم ارزیابی شده است. مطالعه موردی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که تمرکز آن بر مطالعه عمیق نمونه معانی از یک پدیده (که به آن مورد می‌گویند) است. مطالعه موردی، یک کاوش تجربی است، که از منابع و شواهد چندگانه برای بررسی یک پدیده موجود در یک زمینه واقعی استفاده می‌کند. بنابراین از آنجا که پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در بانک ملی خراسان شمالی است، پژوهش از نوع مطالعه موردی (بانک ملی خراسان شمالی) است. داده‌های مربوط به این بخش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است و بنابراین علاوه بر این که سوالاتی از قبل طراحی شده بود، سوالاتی به فراخور ابهامات ایجاد شده از مصاحبه شونده پرسیده شده است. همچنین داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل تم که یک تکنیک ارزیابی داده‌های کیفی است استفاده شده است. تم‌الگویی است که در داده‌های کیفی می‌توان یافت و حداقل به توصیف و سازمان‌دهی مشاهدات و حداکثر به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده‌ها می‌پردازد. به طور کلی تم ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به نظر پژوهشگر نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سوالات تحقیق دارد. از این رو محققین با دقت در متن مصاحبه‌ها، الگوهای معنایی را که نشان از وجود یک ریسک در حوزه منابع انسانی دارد را شناسایی کرده و این الگوهای معنایی را به عنوان تم انتخاب کرده‌اند.

تصمیم‌گیری چند معیاره و تکنیک AHP است، اولویت‌بندی و وزن‌دهی به ریسک‌های منابع انسانی و ابعاد آن است. در این پژوهش جامعه آماری بانک ملی خراسان شمالی است و نمونه‌گیری بخش کیفی با روش گلوله برفی و هدفمند به تعداد ۹ نفر خبره است. در بخش کمی نیز پرسشنامه مقایسه زوجی در میان ۱۴۴ نفر از کارمندان بانک ملی خراسان شمالی پخش شد. به منظور روایی اطلاعات به دست آمده در بخش کیفی از تکنیک‌های مقایسه شواهد با ادبیات موجود، اطمینان از این که مفاهیم به صورت سامانمند با هم مرتبط و انسجام درونی دارند، استفاده از شواهد متعدد، توصیف غنی از مجموعه داده‌ها در طول گردآوری آن، تعریف حد و مرز پژوهش و داشتن یک پیش‌نویس کلیدی برای افزایش روایی داده‌های حاصل استفاده شده است. همچنین برای روایی صوری و محتوایی پرسشنامه طراحی شده از نظر خبرگان استفاده شده است. در پژوهش حاضر از روش پایای باز آزمون برای محاسبه پایایی بخش کیفی استفاده شده است. جدول ۲ مقادیر پایایی را ۰/۸۰ نشان می‌دهد و با توجه به بیشتر بودن از مقدار ۰/۶ کدگذاری پایایی مناسب را دارد. نرخ ناسازگاری در بخش کمی و تکنیک AHP جایگزین پایایی است و این مقادیر باید کمتر از ۰/۱ باشد. مقادیر بدست آمده در جداول ۴ تا ۸ و متناسب با هریک از رتبه‌بندی‌ها درج شده است و نشان دهنده این است که مقایسات همگی از نرخ ناسازگاری مورد تایید برخوردار هستند.

$$100 \times [(\text{تعداد کل کدها}) \div (2 \times \text{تعداد توافقات})]$$

= پایایی باز آزمون

#### فرمول ۱- محاسبه پایایی بازآزمون

مقدار پایایی باز آزمون از فرمول بالا محاسبه می‌شود.

مقادیر بدست آمده در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲- پایایی باز آزمون

ردیف	نمونه مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی باز آزمون
۱	P1	۱۴	۶	۰/۸۵
۲	P5	۱۳	۵	۰/۷۶
۳	P9	۲۰	۸	۰/۸۰
کل		۴۷	۱۹	۰/۸۰

یافته‌ها

به تم‌های فرعی دست پیدا می‌کنند. هم‌چنین هر چند عدد تم‌های فرعی دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که بیان‌کننده ماهیت اصلی تم‌های فرعی است. بنابراین با کنار هم قرار گرفتن تم‌های فرعی، تم‌های اصلی پژوهش به دست آمده است که توانسته است تم‌های فرعی را به صورت مناسبی سازمان یافته کند. مبنای چینش تم‌های فرعی در درون تم‌های اصلی و ویژگی‌های مشابه است که این ویژگی مشابه به عنوان نام تم اصلی انتخاب شده است. به طور مثال ویژگی مشترک تم‌های فرعی ریسک ساختاری - عملیاتی مربوط به ساختار و کارکردهای منابع انسانی (آموزش، حقوق، جذب و ...) است. بنابراین نام تم اصلی از این ویژگی مشترک گرفته شده است.

همان‌طور که گفته شد، این پژوهش با روش آمیخته سعی در شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در بانک ملی دارد. با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته با تعداد ۹ نفر از خبرگان و متخصصین بانک، کدهای زیر استخراج شد. در جدول زیر نتایج حاصل از تحلیل تم به همراه منابع آن نشان داده شده است. P معرف فرد و عدد کنار حرف انگلیسی نماد چندمین فرد مصاحبه شونده است. منظور از تم فرعی الگوهای معنایی است که به صورت مستقیم از تحلیل داده‌های مصاحبه بدست آمده است. بنابراین محققین با بررسی متن مصاحبه‌ها

جدول ۳. تحلیل تم داده‌های برخاسته از مصاحبه‌ها

تم اصلی	تم فرعی	منابع
ریسک ساختاری - عملیاتی	برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب	P1-P2-P5-P9-P7
	اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام	P4-P7-P8-P9
	حقوق و مزایای ناعادلانه	P1-P5-P7-P8-P9
	مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف	P2-P3-P4-P8-P9
	آموزش و توسعه بدون نیازسنجی	P1-P2-P3-P8-P9
	ساختار غیرمنعطف	P3-P5-P6-P7-P8-P9
ریسک اطلاعاتی	شکست پروژه‌های سیستم اطلاعات	P2-P3-P4-P5-P6-P7
	طراحی نامناسب سیستم‌های اطلاعاتی	P1-P2-P5-P6-P7-P9
	محتوای سیستم‌های اطلاعاتی	P2-P5-P7-P8-P9
	ارتباطات محتاطانه	P4-P5-P7-P8-P9
ریسک سرمایه انسانی	تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان	P1-P2-P3-P4-P8-P9
	رفتارهای سرد در محیط کاری	P1-P2-P3-P4-P6
	ارتباطات کلامی نامناسب	P4-P5-P8-P9
	شکاف مهارتی بین وضعیت مطلوب و موجود	P6-P7-P8-P9
	فرهنگ سازمانی نامطلوب	P1-P2-P3-P4-P8-P7



تم اصلی	تم فرعی	منابع
ریسک مالی	نبود انگیزه معنوی	P5-P6-P8-P3-P9
	بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9
	تعدد کارمندان بدون نیاز سنجی	P1-P2-P3-P4-P8-P7
	تمایل به ترک خدمت بر اثر فرسایشی بودن کار	P5-P6-P8-P3-P9
	خسارات مالی توجیه شده	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9
	هزینه‌های نابجا مربوط به نگهداشت کارکنان	P1-P2-P3-P4-P8-P7
	هزینه‌های مربوط به استخدام	P5-P6-P8-P3-P9
	عدم جذب سرمایه مناسب	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9
	هزینه تشریفات منابع انسانی	P1-P2-P3-P4-P8-P7
	تحلیل دوره‌های آموزشی نابه جا	P5-P6-P8-P3-P9
	اضافه‌کاری بیش از حد	P1-P2-P5-P6-P7-P8-P9

ایمنی شغلی، استرس شغلی، تعهد و رضایت است. اما همان‌طور که مشخص می‌شود اجزای ریسک ساختاری - عملیاتی مربوط به کارکردهای منابع انسانی است و یا این ریسک‌ها از ساختار بانک ملی سرچشمه می‌گیرد. آخرین دسته ریسک منابع انسانی که شناسایی شد مربوط به ریسک اطلاعاتی است. این دسته از ریسک‌ها ناظر بر سیستم‌های ارتباطی و اطلاعاتی هستند. به طور مثال طراحی نامناسب سیستم اطلاعاتی باعث می‌شود که افراد نتوانند به راحتی با برنامه‌ها ارتباط برقرار بکنند و در نتیجه فعالیت‌های اثربخشی نخواهند داشت.

#### اولویت‌بندی ریسک‌ها

در ادامه با استفاده از تکنیک AHP و با استفاده از نرم افزار Expert Choice به اولویت‌بندی ریسک‌ها و عناصر آن پرداخته شده است. به دلیل طولانی بودن نحوه محاسبات در تکنیک AHP تنها خروجی نهایی به صورت مرتب در جداول زیر آمده است. جدول زیر اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در در بانک ملی نشان می‌دهد.

همان‌طور که مشخص است کلیه ریسک‌های منابع انسانی که بانک ملی ایران را تهدید می‌کند در چهار دسته ریسک مالی، سرمایه انسانی، ساختاری-عملیاتی و اطلاعاتی است.

ریسک‌های مالی منابع انسانی، ریسک‌های مالی هستند که ماهیت انسانی و نه صرفاً ابزاری دارند. به عبارت دیگر ریسک‌های مرتبط با هزینه‌های منابع انسانی سازمان هستند که با عملکرد مالی سازمان در ارتباط‌اند. همان‌طور که از تم‌های فرعی استخراج شده مشخص است، عدم کنترل هرکدام از آنها مستقیماً هزینه‌هایی را متوجه بانک خواهد کرد به طور مثال در صورتی که کارمندان به صورت افراطی اضافه کار داشته باشند، مستقیماً بانک متضرر مالی می‌شود.

ریسک‌های سرمایه انسانی همه ریسک‌های در ارتباط با کارکنان مانند دانش، مهارت و توانایی آنان در زمره ریسک افراد یا ریسک سرمایه‌های انسانی منظور می‌گردد. به بیان دیگر ریسک افراد یا کارکنان شامل کاهش بهره‌وری سازمان به علت حضور کارکنان ناماهر یا بی‌انگیزه یا به علت فرهنگ سازمانی که شوق تلاش اختیاری فراتر از انتظار سازمان نیست، می‌شود. ریسک‌های سرمایه‌های انسانی شامل حوزه‌های سلامت و

جدول ۴- رتبه‌بندی چهار ریسک منابع انسانی اصلی شناخته شده

نوع ریسک منابع انسانی	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
ریسک ساختاری-عملیاتی	۰/۱۵۸	۴	۰/۰۸۲
ریسک اطلاعاتی	۰/۱۵۶	۳	

ریسک سرمایه انسانی	۰/۳۱۰	۲
ریسک مالی	۰/۳۷۶	۱

همان‌طور که مشخص است ریسک مالی رتبه اول ریسک‌های منابع انسانی را کسب کرده است و این اهمیت با توجه به ماهیت شغلی بانک ملی کاملاً قابل توجیه است چرا که اساس کار بانک، فعالیت مالی است. هم‌چنین نرخ ناسازگاری ماتریس مربوطه کمتر از ۰/۱ است؛ بنابراین این مقدار قابل قبول است. اما در ادامه به دسته‌بندی اجزای هرکدام از چهار ریسک منابع انسانی در بانک پرداخته شده است.

جدول ۵- رتبه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی ساختاری-عملیاتی

ریسک	عنصر	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
ریسک ساختاری - عملیاتی	برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب	۰/۲۸۴	۱	۰/۰۹۴
	اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام	۰/۲۶۷	۲	
	حقوق و مزایای ناعادلانه	۰/۰۳۹	۵	
	مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف	۰/۱۸۷	۳	
	آموزش و توسعه بدون نیازسنجی	۰/۱۸۵	۴	
	ساختار غیرمنعطف	۰/۰۳۸	۶	

براساس نظر پاسخ دهندگان در میان عناصر ریسک ساختاری-عملیاتی، اولویت اول با برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب است. دلیل این امر این است که تمامی ناکامی‌های کارکردهای منابع انسانی از برنامه‌ریزی غیر علمی و غیرکارشناسی نشأت می‌گیرد. نرخ ناسازگاری این ماتریس نیز کمتر از ۰/۱ است.

جدول ۶- رتبه‌بندی ریسک‌های منابع انسانی اطلاعاتی

ریسک	عنصر	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
ریسک اطلاعاتی	شکست پروژه‌های سیستم اطلاعات	۰/۴۰۵	۱	۰/۰۷۶
	طراحی نامناسب سیستم‌های اطلاعاتی	۰/۱۲۶	۴	
	محتوای سیستم‌های اطلاعاتی	۰/۳۳۰	۲	
	ارتباطات محتاطانه	۰/۱۳۹	۳	

شکست پروژه‌های سیستم اطلاعاتی مهم‌ترین ریسک اطلاعاتی است که بانک ملی را تهدید می‌کند. نتیجه این سنجش با نتیجه اولویت ریسک ساختاری-عملیاتی هم‌خوانی دارد. چرا که یکی از دلایل شکست پروژه‌های سیستم اطلاعاتی همان عدم برنامه‌ریزی مناسب است.

جدول ۷- رتبه‌بندی ریسک‌های سرمایه انسانی

ریسک	عنصر	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
ریسک سرمایه انسانی	تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان	۰/۰۵۱	۷	۰/۰۸۳
	رفتارهای سرد در محیط کاری	۰/۰۸۹	۶	
	ارتباطات کلامی نامناسب	۰/۰۳۷	۸	
	شکاف مهارتی بین وضعیت مطلوب و موجود	۰/۱۰۸	۳	

فرهنگ سازمانی نامطلوب	۰/۱۰۳	۵
نبود انگیزه معنوی	۰/۳۱۴	۱
بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران	۰/۱۰۳	۴
تعدد کارمندان بدون نیاز سنجی	۰/۰۳۲	۹
تمایل به ترک خدمت بر اثر فرسایشی بودن کار	۰/۱۶۳	۲

همان‌طور که جدول شماره ۴ نشان داد ریسک سرمایه انسانی دومین ریسک مهم بانک ملی است که البته با توجه به اجزای آن به سادگی می‌توان به این مهم دست یافت.

جدول ۸- رتبه‌بندی ریسک‌های مالی منابع انسانی

ریسک	عنصر	وزن	رتبه	نرخ ناسازگاری
ریسک مالی	خسارات مالی توجیه شده	۰/۰۵۰	۷	
	هزینه‌های نابجا مربوط به نگهداشت کارکنان	۰/۲۱۷	۲	
	هزینه‌های مربوط به استخدام	۰/۰۸۹	۵	
	عدم جذب سرمایه مناسب	۰/۰۶۷	۶	۰/۰۹۳
	هزینه تشریفات منابع انسانی	۰/۱۱۳	۴	
	تحلیل دوره‌های آموزشی نابه جا	۰/۱۹۱	۳	
	اضافه کاری بیش از حد	۰/۲۷۳	۱	

است. به طور کلی ریسک مالی از قسمت‌های خسارات مالی توجیه شده هزینه‌های نابجا مربوط به نگهداشت کارکنان هزینه‌های مربوط به استخدام عدم جذب سرمایه مناسب هزینه تشریفات منابع انسانی تحلیل دوره‌های آموزشی نابه جا اضافه‌کاری بیش از حد تشکیل شده است. همان‌طور که در جدول شماره ۸ مشخص است اضافه‌کاری بیش از حد با وزن ۰/۲۷۳ اولویت اول این ریسک و خسارات مالی توجیه شده با کسب وزن ۰/۰۵۰ اولویت هفتم و آخر این ریسک است.

با توجه به تحلیل گفته‌های مصاحبه شونده‌گان آنچه که موجب می‌شود بانک ملی در زمینه اضافه کاری بیشتر متحمل ریسک بشود احساس داشتن درآمد و مزایای پایین و هم‌چنین نابهنگام بودن پرداخت‌هاست. البته با توجه به مطلوب بودن حقوق و مزایای بانک نسبت به سایر سازمان‌ها، علت این‌گونه عوامل شناخته شده را می‌توان در قانون پارکینسون جستجو کرد: هزینه‌ها بدون استثناء آن قدر بالا می‌روند تا با درآمدها

اما در آخر اجزای ریسک مالی به عنوان مهم‌ترین ریسک منابع انسانی مورد سنجش قرار گرفت که نتایج نشان داد اضافه کاری بیش از حد مهم‌ترین عنصر این ریسک است. نرخ ناسازگاری ماتریس سنجش زوجی نیز ۰/۰۹۳ است و بنابراین مقدار لازم را بدست آورده است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش یافته‌های بیکر و اسمیت (۲۰۱۶)، بلاکر و مک‌کونل (۲۰۱۵)، کاسیو و بوردرو (۲۰۱۴)، لی و ژانگ (۲۰۱۴)، پندی (۲۰۱۳)، ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶)، ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) و محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۵) را نه تنها مورد تایید قرار داد بلکه ریسک‌های منابع انسانی بیشتری را نسبت به آنها شناسایی کرده و دسته‌بندی جدیدی (با توجه به صنعت بانکداری) نسبت به آنها ارائه داد. همان‌طور که با استفاده از تکنیک AHP مشخص شد، ریسک مالی مهم‌ترین ریسک منابع انسانی در بانک ملی ایران

یکسان شوند؛ هر چه درآمد بیش‌تر باشد، خرج کرده و هم‌چنان در موقعیت قبلی باقی خواهید ماند.

یکی از مهم‌ترین ریسک‌های مالی که بانک ملی را مورد تهدید قرار می‌دهد، ریسک‌هایی هستند که بابت نگهداشت کارکنان ایجاد می‌شوند؛ از آنجا که برای تعادل زندگی کاری - شخصی کارکنان هنوز اقدامات ویژه‌ای انجام نشده است و کارکنان برای انجام امورات بانک تلاش مضاعفی کرده و ساعات زیادی را به دور از خانواده سر می‌کنند، کم‌کم دچار فرسایش جسمی و روحی شده و ممکن است بازدهی نزولی و یا رفتارهای انحرافی داشته باشند. مدیران بانک‌ها برای جبران چنین مشکلاتی اقدام به تهیه هدایا در طول سال می‌کنند، هر چند به زعم آنان این کار می‌تواند کاستی‌های ساعات کاری زیاد را جبران کند؛ اما اهدا چنین هدایایی بدون در نظر گرفتن شرایط کارکنان می‌تواند رسیدن به اهداف مدنظر را مورد تهدید قرار دهد؛ چرا که صورت مساله که جدایی زمانی زیاد از محیط خانواده است هم‌چنان با پرجاست.

اما یکی دیگر از مهم‌ترین ریسک‌هایی که در حوزه ریسک مالی منابع انسانی بانک را تهدید می‌کند ریسک‌هایی است که مربوط به برگزاری دوره‌های آموزشی است. هرچند عمده این دوره‌های آموزشی با هدف افزایش بهره‌وری کارکنان تشکیل می‌شود؛ اما عدم توجه به نیازهای آموزشی و صرفاً گزارش‌سازی برای مشروعیت واحد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی باعث شده است که برگزاری دوره‌های آموزشی ریسک مالی مهمی برای بانک باشد.

دومین ریسکی که بانک ملی را در حوزه منابع انسانی تهدید می‌کند ریسک سرمایه انسانی است. این ریسک از عناصر تصمیمات اشتباه مدیران و کارکنان، رفتارهای سرد در محیط کاری، ارتباطات کلامی نامناسب، شکاف مهارتی بین وضعیت مطلوب و موجود، فرهنگ سازمانی نامطلوب، نبود انگیزه معنوی، بروز رفتارهای ضد کارمند از سوی مدیران، تعدد کارمندان بدون نیاز سنجی و تمایل به ترک خدمت بر اثر فرسایشی بودن کار تشکیل شده است. مهم‌ترین ریسکی که در حوزه سرمایه‌های انسانی قرار می‌گیرد ریسکی است که

ناشی از نبود انگیزه برای کار کامندان است. کارهای روتین بانک در کنار حجم انبوه کارهای محول شده به کارکنان باعث شده است که فشارهای سنگینی به آنان وارد شود. هرچند که حساس بودن حضور کارکنان در درجه اول می‌تواند نوعی احساس مفید بودن به آنها بدهد اما در نوع شدید آن و احساس اجباری بودن حضور و نداشتن انعطاف زمانی باعث می‌شود حتی پرداختی‌های بالا نیز جبران‌کننده این صدمه روحی نباشد.

یکی دیگر از ریسک‌های حوزه سرمایه‌های انسانی وجود شکاف‌های مهارتی است. به مرور زمان مهارت‌های کارکنان منسوخ می‌شوند و مدیران بالادستی نیاز سنجی موثری برای اکتشاف مهارت‌های منسوخ شده و تلاش برای پر کردن این شکاف‌های مهارتی ندارند. کارکنان با مدتی کار کردن در بانک این احساس را می‌کنند مقررات و ضوابط به طور بسیار زیادی به جهت حساس بودن رسالت مالی بانک دست و پاگیر است و این مکانیکی بودن فرایندها استرس شغلی بسیاری را به کارکنان وارد می‌سازد.

سومین ریسکی که حوزه منابع انسانی را در بانک ملی تهدید می‌کند ریسک‌های ساختاری - عملیاتی است. این ریسک‌ها ماهیتی کارکردی در حوزه منابع انسانی دارند و هم‌چنین مربوط به ساختار حوزه منابع انسانی هستند. ۶ حوزه این ریسک عبارت‌اند از برنامه‌ریزی منابع انسانی نامناسب، اثربخش نبودن فرایند جذب و استخدام، حقوق و مزایای ناعادلانه، مدیریت عملکرد بدون شاخص و روش شفاف، آموزش و توسعه بدون نیازسنجی و ساختار غیر منعطف.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی در مدیریت و مخصوصاً مدیریت منابع انسانی؛ همه مدیران به صورت کوتاه مدت، میان مدت، بلندمدت و استراتژیک برنامه‌ریزی‌هایی را در حوزه منابع انسانی ترتیب می‌دهند. اما با این حال عدم توجه به برخی از عوامل موثر در تدوین اثربخش برنامه‌ریزی منابع انسانی باعث شده است که این مقوله به یکی از موارد ایجاد‌کننده ریسک منابع انسانی تبدیل شود. پیامدهای این اهم عبارت‌اند از: گرفتن مشروعیت واحد منابع انسانی، ازدست دادن منابع

مالی، از دست رفتن فرصت برای تمرکز بر روی سایر کارکردهای منابع انسانی.

همان‌طور که قبلاً گفته شد بانک‌ها به دلیل اهمیت و حساسیت حوزه فعالیتی خود، ضوابط مشخص و ساختارهای غیرمنعطفی دارند و بانک ملی نیز با توجه به دولتی بودن آن از این امر مستثنی نیست. این ساختارهای غیر منعطف و ضوابط مکانیکی نه تنها فرهنگ سازمان را تحت تاثیر قرار داده بلکه حتی کیفیت سایر کارکردهای منابع انسانی را تعیین می‌کنند.

مدیریت عملکرد نیز یکی دیگر از عناصر ساختاری - عملیاتی ریسک منابع انسانی است که باید مورد توجه قرار بگیرد. عمده مشکلاتی که باعث می‌شود مدیریت عملکرد کارکنان مورد تهدید قرار بگیرد عبارت است از وجود استانداردهای نامشخص، آسان‌گیری و یا سخت‌گیری بیش از حد و تعصب و جانبداری ارزیابان و کسانی که قصد تحلیل و گزارش‌دهی عملکرد کارکنان را دارند. مهم‌ترین دغدغه مدیران ایجاد شاخص‌های استاندارد و جامع برای ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان است که البته این شاخص‌ها علاوه بر شمولیت حداقلی باید نگاهی به تعالی کارکنان داشته باشد. علاوه بر این نه تنها باید این شاخص‌های در نهایت دقت تدوین شده باشند بلکه باید به وسیله عواملان توانایی استفاده و مدیریت بشوند تا نهایت استفاده و کارایی را داشته باشند.

آخرین ریسک منابع انسانی که در این تحقیق شناسایی شده است ریسک‌های اطلاعاتی مربوط به بانک است این ریسک از عناصر شکست پروژه‌های سیستم اطلاعاتی، طراحی نامناسب سیستم‌های اطلاعاتی، محتوای سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطات محتاطانه تشکیل شده است. ماهیت این ریسک‌ها مربوط به زمینه‌های ارتباطی و سیستم‌های اطلاعاتی و هم‌چنین همه مواردی است که ماهیت IT دارند.

مهم‌ترین عنصر ریسک اطلاعاتی منابع انسانی از دیدگاه خبرگان این حوزه شکست پروژه‌های سیستم اطلاعاتی نوبنی است که مدیران برای بهبود وضعیت کارآمدی بانک طراحی می‌کنند. اما تغییرات محیطی در بلندمدت و یا عوض شدن مدیران بالادستی باعث می‌شود که این پروژه‌ها خاتمه نیابند.

همواره طراحی کاربرپسند سیستم‌های اطلاعاتی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مهندسين حوزه فناوری اطلاعات است؛ چراکه کارآمدی نرم‌افزارهای کاربردی در گرو ارتباط قوی کاربران با آنها است. این سیستم‌ها علاوه بر این که باید ظاهری زیبایی داشته باشند که کاربران از استفاده بلندمدت از آن احساس خستگی نکنند بلکه باید به جهت محتوایی امنیت و حریم خصوصی مشتریان بانکی را تامین کند. اما آخرین عنصر ریسک اطلاعاتی منابع انسانی به نرم‌افزارها و سیستم‌های اطلاعاتی مربوط نیست بلکه به خود کاربران و فضای کاری آنها مربوط است. این ریسک بیان می‌دارد که نبود راه‌های موثر برای ارتباطات قوی و نداشتن فضاهای غیر کاری باعث می‌شود تا ارتباطات محتاطانه‌ای در بین کارکنان صورت بگیرد و تبادل اطلاعات و دانش و تجربه به صورت کاملاً محدودی باشد.

#### پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهادات زیر برای بهبود عملکرد بانک ملی پیشنهاد می‌شود. این راهکارها بر مبنای ریسک‌هایی که از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بدست آمده‌اند، ارایه شده است.

همان‌گونه که مشخص شد اضافه کاری‌های زیاد باعث ایجاد ریسک مالی در بانک می‌شود، از این روی پیشنهاد می‌شود با اجرای یک پروژه پژوهشی که بسترهای انجام اضافه‌کاری بیش از حد را تشریح می‌کند به استانداردسازی میزان ساعات اضافه‌کاری پرداخت و مشخص کرد که یک فرد در چه شرایطی می‌تواند به چه میزان اضافه‌کاری داشته باشد. یکی از مشکلاتی که هم‌اکنون سازمان‌های دولتی با آن رو به رو هستند محول کردن وظایف روزمره به ساعات اضافه‌کاری است. از این رو پیشنهاد می‌شود میزان اضافه‌کاری‌های غیرضروری را با استفاده از استانداردسازی مجدد تنظیم کرد.

همان‌طور که گفته شد نبود تعادل زندگی کاری - شخصی به علت حجم زیاد کاری صدمات روحی به کارکنان بانک می‌زند؛ از این رو پیشنهاد می‌شود برای برخی کارکنان واجد شرایط ساعات منعطف‌کاری و برای برخی دیگر برنامه‌های

همراه با خانواده ترتیب داده شود. هم‌چنین برای جلوگیری از بروز رفتار به سبک قانون پارکینسون پیشنهاد می‌شود دوره‌های ارتقای مهارت‌های رفتاری و سبک زندگی قناعت محور در دست اقدام باشد.

یکی دیگر از پیشنهاداتی که برای بهبود فضای بانک ملی در راستای افزایش انگیزه کارکنان می‌توان پیشنهاد کرد تا با اعمال آن ریسک سرمایه انسانی کنترل شود، ایجاد فرصت بیشتر برای جابجایی دوره ای کارکنان در مشاغل مختلف به منظور جلوگیری از یکنواختی است. این گردش علاوه بر این که این فرصت را برای کارکنان فراهم می‌آورد تا مشاغل متنوع‌تری را تجربه کنند بلکه با تجربه‌اندوزی می‌تواند شکاف‌های مهارتی خود را با توجه به نیازهای واقعی کار پر کنند. هم‌چنین برای ترمیم شکاف مهارتی و انتقال دانش و تجربیات مدیران بالادستی در سطوح مختلف سازمان پیشنهاد می‌شود از سیستم‌های مدیریت دانش استفاده شود. این سیستم‌ها می‌توانند موارد مورد نیاز را تعیین و برنامه‌هایی را برای انتقال دانش و از بین نرفتن مخزن دانشی ارائه دهند.

برای برطرف کردن ریسک‌های ساختاری-عملیاتی پیشنهاد می‌شود ابتدا کلیه رسالت‌ها و قوانین مربوط به هر یک از مشاغل با توجه تغییرات هر کدام از گروه‌های شغلی بازبینی بشود و در صورت نیاز اصلاح ضوابط و فرایندهای مربوطه در دستور کار قرار بگیرد. عمده ریسک‌های ساختاری-عملیاتی مربوط به روندهای ناصحیح است که هم‌چنان بدون توجه به تغییرات بازار و نیازهای روزمره ثابت مانده است. در این راه اصلاح روندهای مربوط به کارکردهای منابع انسانی خصوصاً استخدام، حقوق و دستمزد و آموزش از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است چرا که در سایه اصلاح شاخص‌های موارد گفته شده است که مدیریت عملکرد که یکی دیگر از ریسک‌های شناخته شده است کنترل می‌گردد.

پیشنهاد می‌شود در صورتی که بانک قصد اصلاح سیستم‌های اتوماسیون خود را دارد حتماً از پیمایشی در سطح کارکنان برای تعیین نوع پوسته نرم‌افزار و سایر ویژگی‌های محتوایی داشته باشد و فقط این کار را به متخصصین حوزه IT نسپارد.

هم‌چنین برای ایجاد فرهنگ انتقال دانشی و ایجاد ارتباطات مبتنی بر اعتماد برای کاهش ریسک اطلاعاتی پیشنهاد می‌شود به طور مشخص به تمامی کارکنان این اطمینان داده شود در صورت تسهیم تجارب و دانش‌های خود از منزلت و مزیت رقابتی آنان برای ارتقا نه تنها کم نخواهد شد بلکه این امر از سوی بانک با تشویق مالی و معنوی همراه است. سایر پیشنهادات نیز به صورت خلاصه در ادامه آمده است:

- ایجاد واحدهایی مستقل در سازمان به منظور ارزشیابی دوره‌ای از منابع انسانی در راستای برنامه‌ریزی موثر
- بازبینی چارچوب‌های دقیق و استانداردهای منطقی در راستای جذب مطلوب کارکنان به سازمان
- تدوین استانداردهای انجام کار از حیث شاخص‌هایی هم‌چون کیفیت و دقت
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی به منظور بهبود فنون عملیاتی در سازمان
- ترویج جمع‌گرایی و انجام فرایندهای سازمان در قالب تیم‌های کاری
- تاکید بر حفظ ثبات رویه در انجام کار
- طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی متناسب با شرایط و وضعیت سازمان
- توجه به کیفیت، دقت و امنیت اطلاعات منتشرشده در سازمان
- شناسایی عواملی که می‌تواند منجر به افت انگیزه کارکنان شود.
- ایجاد تناسب میان حجم کار انجام داده شده توسط کارکنان و میزان حقوق دریافتی توسط آنان
- تحقیق میدانی در خصوص شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان

#### منابع

ابراهیمی، الهام و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفیت، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی.

fairness, social legitimacy and public value: human resource governance and risk management in seven leading multinational companies, *Managing Social Issues: A Public Values Perspective*.

Boudreau, J.W & Jesuthasan, R (2011). *Transformative HR: how great companies use evidence-based change for sustainable advantage*, John Wiley & Sons.

Cascio W (2012). Be a ringmaster of risk, *HR magazine*.

Cascio, W & Boudreau, J (2014). HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

Dickstein, D.I & Flast, R.H (2009). *No Excuses: A Business Process Approach to Managing Operational Risk*. Hoboken.

Dionne, G (2013). Risk management: History, definition, and critique, *Risk Management and Insurance Review*.

Ernst & Young (2008). *Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*, EY, London.

Fheili, M.I (2006). Developing human resources key risk indicators Know Your Staff (KYS) practices. *J. Oper. Risk*.

Hilson, G (2009). Small-scale mining, poverty and economic development in sub-Saharan Africa: An overview, *Resources Policy*.

Li, Y & Zhang, X (2014). Research on the Innovative Talent Management Based on Risk Management Theory. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Research*.

Merna, T & Al-Thani, F.F (2011). *Corporate risk management*, John Wiley & Sons.

Meyer, M, Roodt, G & Robbins, M (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper, *SA Journal of Human Resource Management*.

Pandey, B.R (2013). Understanding of occupational health and safety risks and participatory practices in small businesses: qualitative case studies of three small cafe and restaurant businesses: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Occupational

ابراهیمی، الهام، قلی‌پور، آرین، مقیمی، سید محمد و قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۶). تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی، *مدیریت فرهنگ سازمانی*.

قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۶). *مدیریت ریسک منابع انسانی*، تهران: نشر کتاب مهربان.

اردستانی، عباس صالح و ورزشکار، هادی (۱۳۹۵). نقش سرمایه‌ انسانی در افزایش بازدهی سرمایه‌گذاری بر پایه مدل سه شاخکی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین.

قلی‌پور، آرین و ابراهیمی، الهام (۱۳۹۴). *مدیریت ریسک منابع انسانی*، تهران: نشر کتاب مهربان.

محمدی مقدم، یوسف، سلگی، زهرا و دادفر آذین (۱۳۹۵). اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع).

مشیری، کیوان، آقایی، نجف و پورسلطانی، حسن (۱۳۹۳). ارتباط بین عدالت سازمانی ادراک‌شده با فرسودگی شغلی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی.

Aseeri, A & Bagajewicz, M.J (2004). New measures and procedures to manage financial risk with applications to the planning of gas commercialization in Asia, *Computers & chemical engineering*.

Barbaro, A & Bagajewicz, M.J (2004). Managing financial risk in planning under uncertainty, *AICHE Journal*.

Becker, K & Smidt, M (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*.

Blacker, K & McConnell, P (2015). *A People Risk Management: Practical Approach to Managing the Human Factors that Could Harm Your Business*, Kogan Page Publishers.

Boselie, P, Paauwe, J & Farndale, E (2013). 14. The contribution of HRM to

- Stevens, J (2005). *Managing Risk: The Human Resources Contribution*, Routledge.
- Wu, T & Blackhurst, J (2009). Supplier evaluation and selection: an augmented DEA approach, *International Journal of Production Research*.
- Zhang, X, Lee, C.K.M & Chen, S (2012). Supplier evaluation and selection: a hybrid model based on DEAHP and ABC, *International Journal of Production Research*.
- Health and Safety (Human Resources Management) at Massey University, Manawatu, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
- Paul, C & Mitlacher, L (2008). Expanding risk management systems: human resources and German banks, *Strategic Change*.
- Reason, J (2000). *Human error: models and management*, Bmj.
- Rideout, H (2014). *Employee Risk Management: How to Protect Your Business Reputation and Reduce Your Legal Liability*, Kogan Page Publishers.

#### یادداشت‌ها

<sup>1</sup>Hilson

<sup>2</sup>Supply Chain

<sup>3</sup>Beaker

<sup>4</sup>Smidt

<sup>5</sup>Blacker

<sup>6</sup>McConnel

<sup>7</sup>Cascio

<sup>8</sup>Boudreau

<sup>9</sup>Li

<sup>10</sup>Zhang

<sup>11</sup>Pandey