

شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه

(مورد مطالعه شرکت سهامی بیمه ما)

امیرحسین بنی اعمام^۱، دکتر مهدی علیزاده^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۱۳

تاریخ پذیرش ۱۴۰۰/۰۷/۰۸

چکیده

هدف این پژوهش طراحی مدلی برای شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی و تعیین میزان تأثیر آنها در جامعه مورد مطالعه است. اگرچه بیش از دو دهه است که مدیریت ریسک بخش گسترده‌ای از مطالعات را به خود اختصاص داده، اما به ریسک‌های منابع انسانی همچون دیگر انواع ریسک‌ها پرداخته نشده است و در این زمینه خلأ قابل توجهی وجود دارد. منابع انسانی با ماهیت دویبعدی خود هم می‌توانند منبع ریسک باشند و هم آن را مدیریت کنند؛ لذا در این پژوهش سعی شده است شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه مورد بررسی قرار گیرد. این پژوهش مطالعه‌ای توصیفی-تحلیلی و از لحاظ زمانی از دسته بررسی‌های مقطعی می‌باشد و با بررسی ادبیات تحقیق و جمع‌آوری نظرات هفت نفر از خبرگان و کارشناسان منابع انسانی شرکت بیمه ما در مورد ریسک‌های منابع انسانی با روش دلفی انجام شد. در مرحله اول فرآیند دلفی ۱۴ ریسک نظرخواهی شد و خبرگان نیز دو ریسک پیشنهاد نمودند. نهایتاً از ۱۶ ریسک مورد بحث، ۱۲ ریسک به اجماع خبرگان رسید که این ریسک‌ها منطبق با پژوهش ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۲) می‌باشد. جمع‌آوری اطلاعات به وسیله پرسشنامه و از ۲۹ نفر از کارشناسان منابع انسانی انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون میانگین نمونه آماری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. آنچه در جمع‌بندی و نتیجه‌گیری کلی این پژوهش می‌توان عنوان کرد، این است که بیشترین قابلیت ریسک مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت-های انسانی و کمترین قابلیت ریسک نیز مربوط به ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد است.

کلمات کلیدی: ریسک سازمان، مدیریت ریسک، ریسک منابع انسانی، استراتژی‌های منابع

انسانی

^۱ کارشناس ارشد مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی قزوین، ایران

^۲ استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه علوم نظامی امین

۱- مقدمه

هر سازمانی فارغ از نوع و اندازه آن با عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی روبه‌رو می‌شود که رسیدن و زمان رسیدن سازمان به اهدافش را غیرقطعی می‌کند که این عدم قطعیت بر اهداف سازمان را «ریسک» می‌گویند که سازمان‌ها باید این ریسک‌ها را شناسایی و تجزیه و تحلیل و سپس مدیریت کنند (بی‌بی حبیب‌لی و رجبی، ۱۳۹۳). به‌طور خلاصه می‌توان گفت مسئله‌ی کلیدی برای هر سازمان، شناسایی ریسک‌های مختص آن سازمان است (حمزه‌ای و پورکیانی، ۱۳۹۷). در سال‌های اخیر از میان انواع ریسک‌های سازمانی، ریسک منابع انسانی برای سازمان‌ها از اهمیت قابل توجهی برخوردار شده است. ریسک‌های منابع انسانی یا ریسک افراد، منابع انسانی سازمان را به‌مثابه یک سرمایه‌گذاری توصیف می‌کند که سازمان می‌تواند از آن در جهت دستیابی به اهداف خود استفاده کند؛ نه اینکه آن را فقط به‌صورت هزینه‌ای ببیند که می‌بایست کاهش یابد (امیری، ۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، می‌تواند به‌عنوان یک رشته، نقش مهمی را در پرداختن به این مسئله و بالا بردن سطح آگاهی در مورد مسائل و ریسک‌های مربوط به منابع انسانی که در پیش روی سازمان قرار دهد (بکر و اسمیدت^۱، ۲۰۱۵).

در ادامه باید افزود به دلیل اهمیت استراتژیک منابع انسانی سازمان‌ها همواره به دنبال ریسک‌هایی که این منبع مهم را می‌تواند به خطر بیندازد، می‌باشند (علیرضایی و محمدی شیرازی، ۱۳۹۵). وجود این‌گونه ریسک‌ها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، باعث علاقه اندک عمومی به سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مولد اقتصادی و مانع اساسی در مسیر رشد و در پی آن توسعه اقتصادی به شمار می‌آید (حمزه‌ای و پورکیانی، ۱۳۹۷). در کشور ما نیز وجود ریسک‌های متعدد و پر دامنه سرمایه‌گذاری و عوامل محیطی متزلزل که بر بخش‌های تولیدی خصوصاً بخش صنعت تحمیل می‌شود، از موانع اصلی تحقق توسعه در بخش صنعت کشور به شمار می‌آید (اسلامی بیدگلی، ۱۳۹۲). فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد و درک رفتار کارکنان، مؤثر و همچنین از محرک‌های تأثیرگذار بر موفقیت سازمانی است (جکسون و همکاران^۲، ۲۰۱۴). باین وجود همان‌طور که مدیریت منابع انسانی مؤثر، می‌تواند اثر مثبتی داشته باشد، مواردی وجود دارد که باید در آن ریسک

¹ Becker & Smidt

² Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K

اقدامات غیر مناسب و غیر مؤثر مدیریت منابع انسانی و یا حتی عدم وجود آنها را در نظر گرفت. با توجه به تمرکز روزافزون بر روی شناسایی و ارزیابی ریسک‌های موجود در سازمان، مدیریت ریسک تبدیل به یک اولویت کلیدی استراتژیک، شده است (بیکر و سمدیت، ۲۰۱۵). در واقع باید گفت یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین سرمایه‌های هر سازمان نیروی انسانی آگاه، باتجربه و کاردان آن است. در این رهگذر، مخاطرات مختلف درون و برون‌سازمانی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی سازمان را در معرض تهدید قرار می‌دهد (حمزه‌ای و پورکیانی، ۱۳۹۷). مدیریت ریسک منابع انسانی، خط ارتباطی بین عملکرد شرکت (عملکرد مالی و عملکرد عملیاتی) و عملکرد افراد داخل شرکت را سازماندهی می‌کند و تأکید دارد که مسائل مربوط به پرسنل باید در رأس کار شرکت باشد. در واقع استراتژی‌های مدیریت ریسک منابع انسانی از اهداف حرفه‌ای شرکت حمایت می‌کند و باعث افزایش مسئولیت‌پذیری و شفافیت در مدیریت نیروی انسانی می‌شود (فلوریس و ییلماز، ۲۰۱۰).

با توجه به حجم وسیع اطلاعات در زمینه‌ی منابع انسانی، می‌توان مشاهده کرد، در مورد ریسک منابع انسانی، مطالعات محدودی وجود دارد. حوادث سال‌های اخیر صنعت بیمه کشورمان متصدیان نظارت و کنترل در حوزه‌های مختلف را به توجه جدی و سیستمی به حوزه ریسک‌های انسانی، بیش‌ازپیش معطوف کرده است. با توجه به آخرین آمار اعلامی از سوی بیمه مرکزی، قریب به نیمی از بدنه کارشناسی صنعت دارای تحصیلات زیر کارشناسی و با سابقه کاری کمتر از ۱۵ سال می‌باشند. این امر با توجه به نبود و یا فقدان آموزش‌های کاربردی در اکثریت شرکت‌های بیمه سبب گردیده است، شرکت‌های بیمه به جذب نیروهای متخصص سایر شرکت‌ها با ارائه پیشنهادات و مزایای بیشتر اقدام نمایند. این امر در خصوص شرکت‌های جدید التاسیس بیش از گذشته نمود داشته است. از شرکت‌های فعال در صنعت بیمه، می‌توان به شرکت «بیمه ما» اشاره نمود که از سال ۱۳۹۰ تأسیس و تاکنون توانسته است با به‌کارگیری نیروی انسانی کارآمد و بهره‌گیری از کارشناسان متخصص در صنعت بیمه، به جایگاه خوبی در میان شرکت‌های بیمه دست یابد. شرکت بیمه «ما» هم‌اکنون با بیش از ۴۰ شعبه و ۱۰۰۰ نماینده در سراسر کشور در انواع رشته‌های بیمه فعالیت می‌کند. شرکت بیمه «ما» به‌عنوان یک بیمه‌گر پیش‌تاز و سرآمد مصمم است تا همگام با گسترش فرهنگ آینده‌نگری در جامعه، به نحوی خدمات خود را

به کلیه مشتریان عرضه کند که ضمن رعایت حقوق ذینفعان از جمله سهامداران، بیمه-گذاران، کارکنان و نمایندگان، سایر افراد جامعه از منافع آن بهره‌مند شوند. مطمئناً دستیابی به این مأموریت جز با داشتن نیروی انسانی کارآمد و متخصص محقق نخواهد شد. هدف این پژوهش، شناسایی ابعاد اصلی و کلی ریسک منابع انسانی و شاخص‌های آن در و همچنین بررسی قابلیت ریسک هرکدام از ریسک‌های شناسایی شده در «شرکت بیمه ما» می‌باشد.

۲- مبانی نظری و مروری بر پیشینه پژوهش

از جمله ریسک‌های سازمان، ریسک منابع انسانی است که آن دسته از ریسک‌هایی را شامل می‌شود که به برنامه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در سازمان مرتبط است (استهر^۱، ۲۰۱۵). سازمانی که در مدیریت منابع انسانی خود موفق عمل نکند، بسیاری تهدیدات همچون، خطر از دست دادن متخصصین و انتقال دانش فنی را باید برای خود به جان بخرد (مونتر و سانچز و سوریانو^۲، ۲۰۱۱). از همین رو، نیاز به مدیریت ریسک منابع انسانی در عصر حاضر دوچندان شده است (جاسکلاین^۳، ۲۰۱۱). پژوهش‌های مختلفی در زمینه ریسک منابع انسانی انجام گرفته است که می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

احمدخان کرد (۱۳۹۴) به شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و ارائه استراتژی‌هایی برای مدیریت آن‌ها پرداخت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون، نشان‌دهنده ۱۰ مضمون اصلی بوده که انواع ریسک‌های منابع انسانی در شرکت مورد مطالعه بودند. ابراهیمی و قلی‌پور (۱۳۹۵) به گونه‌شناسی ریسک‌های منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی پرداختند و ۵ مضمون اصلی، ۱۴ مضمون فرعی و ۶۰ مفهوم مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی شناسایی شدند. در پژوهش محقر و همکاران (۱۳۹۵) به پیچیدگی عوامل انسانی پرداخته شد و چارچوب مدیریت ریسک ارائه شده برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، رویکرد یکپارچه و فعالی را برای مقابله با ریسک مهم عامل انسانی فراهم کرد. صالحی کردآبادی و همکاران (۱۳۹۶) مطالعه‌ای باهدف اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه، جهت کنترل مناسب آن‌ها توسط

¹ Staehr, E

² Montoro-Sánchez, A.; Soriano, D.R

³ Jaaskelainen, A

مدیران سازمان‌های بیمه‌ای انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که ریسک‌های گنجانده شده در گروه‌های انگیزشی و دانشی بحران‌سازترین ریسک‌ها محسوب می‌گردند. مایرز و همکاران^۱ (۲۰۱۱) به بررسی مدیریت ریسک منابع انسانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد مدیران برای مدیریت ریسک، باید همه افراد را در خط‌مشی کسب‌وکار در نظر بگیرند. اکثر خطرات کسب‌وکار به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم به کارکنان مربوط می‌شود. عنصر انسانی منبع اصلی ریسک تجاری است. پرویلوس^۲ (۲۰۱۵) در پژوهش خود به بررسی نقش منابع انسانی در مدیریت ریسک پرداخت. نتیجه تجزیه و تحلیل تئوری‌های خاص یک مدل شامل چارچوب مدیریت ریسک بود. نتایج تجربی نشان داد که مدل معتبر است، به این معنی که فرضیه‌های اساسی که در آن توسعه یافته نیز قابل اعتماد است و مشارکت مردم در سازمان یک فرهنگ قوی ایجاد می‌کند و فرهنگ ریسک با ارزش‌ترین مزیت رقابتی است که تفاوت عمده بین ورشکستگی و حفظ موقعیت رهبری را ایجاد می‌کند. بیکر و سمدت^۳ (۲۰۱۶) به بررسی چشم‌انداز ریسک در زمینه مدیریت منابع انسانی: بررسی و جهت‌گیری برای پژوهش‌های آتی پرداختند. استفاندویت^۴ (۲۰۱۷) به بررسی ریسک در منابع انسانی و ارتباط آن‌ها با مدیریت ریسک سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران منابع انسانی از ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی آگاهی دارند. برای سازمان‌ها حیاتی است که بدانند که کدام جز، مهم‌ترین فاکتورهای ریسک سیستماتیک در کسب‌وکار را کاهش می‌دهد. یازگن^۵ (۲۰۱۸) به طبقه‌بندی عوامل ریسک انسانی برای پایداری سازمانی در بخش حمل‌ونقل هوایی پرداختند. در این مطالعه، طبقه‌بندی عوامل خطر انسانی برای سیستم کار محیطی تکنسین تعمیر و نگهداری هواپیماها توسعه یافته است.

۲-۱- تعریف ریسک

مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پی‌آیندهای آن (کاسکیو^۶، ۲۰۱۲)؛ احتمال وقوع یک پی‌آیند منفی (گراهام و وینر^۷، ۱۹۹۵)؛ شانس وقوع

^۱ Meyer

^۲ Pirvulescu

^۳ Becker & Smidt

^۴ Stefánsdóttir

^۵ Yazgan

^۶ Cascio, W

^۷ Graham, J. & Weiner, J

یک رخداد، اندازه و شدت آن، یا ترکیبی از هر دو (مرنا و الثانی^۱، ۲۰۰۵)؛ پدیده‌ای ذهنی شامل روبه‌رو شدن و عدم قطعیت (اسوتلوزار^۲ و همکاران، ۲۰۱۱) عنوان شده است. دودسته از مفاهیم در بیشتر تعاریف، به چشم می‌خورد:

۱- احتمال و ارزش مورد انتظار

۲- رخدادها، پی‌آیندها و عدم قطعیت (آون و رن^۳، ۲۰۱۰).

می‌توان ریسک را به مفهوم نتیجه نامطلوب و ناخوشایند و البته زیان‌آور حادثه قلمداد کرد (کدار^۴، ۱۹۷۰). اگر نتیجه‌ی حادثه‌ای از قبل قابل پیش‌بینی باشد بیمه چنین حادثه‌ای مفهوم نداشته و نمی‌توان برای آن بیمه‌نامه صادر نمود (کاسکیو^۵، ۲۰۱۲). کارشناسان بیمه این کلمه را به «خطر» معنا کرده و برای بیان دو مقصود به کار می‌برند. یکی احتمال وقوع خسارت و دیگری احتمال وقوع حادثه یا عامل ایجادکننده خسارت که در زبان اروپایی نیز برای بیان هر دو مفهوم بالا به کار می‌رود. ریسک موردتوجه بیمه، به مفهوم احتمال وقوع حادثه است. مطابق این مفهوم، ریسک، واقعه‌ای است اتفاقی و احتمالی که منشأ ایراد خسارت خواهد بود (دوستی، ۱۳۹۶).

۲-۲- پیشینه ریسک

در قرن هفدهم واژه ریسک از کلمه ایتالیایی (risicare) به معنای جرات کردن وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم انتخاب کردن و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت (برنستاین، ۱۹۹۶). بنابراین به‌مرورزمان و با استفاده مداوم از واژه ریسک معنای این واژه از یک رخداد غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آن‌ها باشد، تغییر یافت. در مورد سازمان‌ها ریسک به معنای احتمال وقوع خطری است که موجب ضرر شود. به‌عبارت‌دیگر ریسک احتمال مواجهه سازمان با ضرر از دست دادن منابعش است (شاه‌نظری، ۱۳۹۷). برخی نویسندگان از جمله چانسی استار^۶ (۱۹۶۹)، کیتس و کسپرسون^۷ (۱۹۸۳)، کوولو و مامپاور^۸ (۱۹۸۵)، ادعا می‌

^۱ Merna, T. & Al-Thani, F

^۲ Svetlozar et al

^۳ Aven, T. & Renn, O

^۴ Kedar, B

^۵ Cascio, W

^۶ Chauncey Starr

^۷ Kates & Kaspersen

^۸ Covello & Mumpower

کنند که مطالعه‌ی سیستماتیک درباره‌ی ریسک، با مقاله‌ی اصلی چانسی استار در مورد ریسک و اختیار، در سال (۱۹۶۸) آغاز شد. برخی دیگر مانند کولورو (۱۹۹۵) بر این باورند که تاریخ شروع این مطالعات، برمی‌گردد به اوایل دهه‌ی (۱۹۵۰)، زمانی که برنامه‌های اکتشاف فضایی طراحی شده بود و ابزارهای احتمال و آنالیز ایمنی توسعه یافته بود. همچنین، افراد دیگری، اولین مطالعات ارزیابی ریسک کارخانجات شیمیایی و انرژی هسته‌ای را با آغاز تحقیقات ریسک، مرتبط می‌دانند. به‌هرحال، هرکدام از تاریخ‌های ذکر شده صحیح باشد، ریسک در جامعه‌ی امروز، یک پدیده‌ی جدید است که همچنان در تجزیه و تحلیل‌های علمی، یک مسئله‌ی مهم تلقی می‌شود (اون و رن^۱، ۲۰۱۰).

۲-۳- مدیریت ریسک^۲

مدیریت ریسک، مدیریت مؤثر فرصت‌ها و تهدیدات بالقوه است. در واقع فرهنگ، فرآیندها و ساختارها، ابزارهای مدیریت ریسک هستند. مدیریت ریسک از زمان استقرار جوامع انسانی پدید آمده است و در حال توسعه و رشد می‌باشد (روتارسکو^۳، ۲۰۱۱). به‌طور کلی، مدیریت ریسک فرآیند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح استراتژی‌هایی برای اداره ریسک است. در مجموع استراتژی‌های به‌کاررفته شامل:

✓ انتقال ریسک به بخش‌های دیگر

✓ اجتناب از ریسک

✓ کاهش اثرات منفی ریسک

پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک خاص هستند (اسپنسرپیکت^۴، ۲۰۱۰). مدیریت ریسک سنتی، تمرکزش روی ریسک‌های جلوگیری کننده از علل قانونی و فیزیکی بود (مثل حوادث طبیعی یا آتش‌سوزی‌ها، تصادفات، مرگ‌ومیر و دادخواهی‌ها). مدیریت ریسک مالی از سوی دیگر تمرکزش روی ریسک‌هایی بود که می‌تواند استفاده از ابزار مالی و تجاری را اداره کند. مدیریت ریسک ناملموس، تمرکزش روی ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی، مثل ریسک دانش، ریسک روابط و ریسک

^۱ Aven & Renn

^۲ risk management

^۳ Rotarescu, E

^۴ Spencer Pickett

فرآیندهای عملیاتی است (مایر و همکاران، ۲۰۱۱). بدون توجه به نوع مدیریت ریسک، تمامی شرکت‌های بزرگ دارای تیم‌های مدیریت ریسک هستند و شرکت‌ها و گروه‌های کوچک به صورت غیررسمی در صورت عدم وجود نوع رسمی آن، مدیریت ریسک را مورد استفاده قرار می‌دهند. در مدیریت ریسک مطلوب، یک فرآیند اولویت‌بندی منظور گردیده که بدان طریق ریسک‌هایی با بیشترین زیان‌دهی و بالاترین احتمال وقوع در ابتدا و ریسک‌هایی با احتمال وقوع کمتر و زیان‌دهی پایین‌تر در ادامه مورد رسیدگی قرار می‌گیرند (اسپنسرپیکت، ۲۰۱۰). در عمل، این فرآیند ممکن است خیلی مشکل باشد و همچنین در اغلب اوقات ایجاد توازن میان ریسک‌هایی که احتمال وقوعشان بالا و زیان‌دهی‌شان پایین و ریسک‌هایی که احتمال وقوعشان پایین و زیان‌دهی‌شان بالاست، ممکن است به طور مناسبی مورد رسیدگی قرار نگیرند. در نتیجه می‌توان ریسک‌های موجود در سازمان را از این دو بعد نیز طبقه‌بندی کرد که در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول (۱) انواع ریسک و میزان اولویت در رسیدگی (اسپنسرپیکت، ۲۰۱۰)

ریسک‌های اداری بالاترین احتمال وقوع کمترین میزان بازدهی	ریسک‌های اداری بالاترین احتمال وقوع بالاترین میزان بازدهی
ریسک‌های اداری کمترین احتمال وقوع کمترین میزان بازدهی	ریسک‌های اداری کمترین احتمال وقوع بالاترین میزان بازدهی

۲-۳- روش‌های شناسایی ریسک

روش تکنیک دلفی^۱: نظرسنجی از خبرگان و متخصصین برای رسیدن به یک اجماع در خصوص محرک‌ها و منابع اصلی ریسک را روش تکنیک دلفی می‌نامند. این روش یک پیمایش دو یا چند دوری است که در دور دوم، نتایج دور اول در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار می‌گیرد تا در صورت تمایل ارزیابی اولیه خود را تعدیل نمایند. دورها می‌تواند تا رسیدن به یک جمع‌بندی کلی ادامه داشته باشد.

^۱ Delphi method

روش طوفان مغزی^۱: برگزاری جلسات غیررسمی از مدیران و کارکنان بنگاه و تشویق آن‌ها به بیان آزادانه نقطه نظرات و ایده‌ها در خصوص منابع ریسک شرکت‌کنندگان در بیان نظرات و ایده‌های خود آزادند و ارزیابی و تحلیل نقطه نظرات بعد از طوفان مغزی می‌نماند. در این جلسات از جلسه صورت خواهد گرفت. شرکت‌کنندگان این جلسات از تمام سطوح سازمان انتخاب می‌شوند. بنابراین تنوع شرکت‌کنندگان در این جلسات باعث می‌شود منابع ریسک از تمامی جوانب بررسی و شناسایی گردد.

روش گروه‌های کانون تمرکز^۲: دعوت رسمی از متخصصین داخلی و خارج سازمان برای برگزاری جلسه در خصوص شناسایی عوامل اصلی ریسک را کانون تمرکز می‌گویند. در این جلسات شرکت‌کنندگان بروی موضوع شناسایی ریسک تمرکز نموده و با بحث و بررسی و تحلیل اطلاعات عوامل اصلی ریسک را شناسایی می‌نمایند. این روش شبیه روش دلفی است و در واقع یک اتاق، گردآوری شده و جمع‌بندی آن‌ها فکر در سازمان هست.

روش نمودار جریان کار^۳ و تحلیل سیستم: این روش شامل مطالعه فرآیندها و رویه‌ها و کارکرد آن‌ها و نحوه تعاملات درون یک سیستم برای یافتن ضعف‌های موجود سیستم در رسیدن به اهداف مشخص شده می‌باشد (علی‌احمدی جشفقانی و محمودزادگان کاشانی، ۱۳۹۵).

۲-۴- ریسک منابع انسانی

مدیران منابع انسانی در جهت ایجاد رویکرد استراتژیک موردنظر و همچنین به منظور انجام صحیح وظایف خود باید از ریسک‌های موجود در حوزه مدیریت خودآگاهی لازم را کسب کنند. مفهوم ریسک از گستردگی بالایی برخوردار است و انواع بسیاری از آن در حوزه‌های مختلف سازمان وجود دارد، یکی از این حوزه‌ها، حوزه منابع انسانی است. ریسک منابع انسانی، رویدادی است که از عملکرد درست کارکنان جلوگیری می‌کند و کارایی منابع انسانی و به دنبال آن کارایی سازمان را پایین می‌آورد (مارشال و الکساندر، ۲۰۱۱).

^۱ Brainstorming method

^۲ Focus group method

^۳ work Flow Diagram method

ریسک منابع انسانی هرگونه عامل فرهنگی، حاکمیتی یا انسانی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده که به سیاست‌های کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حفظ کارکنان مربوط می‌شود. مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی از دید مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف می‌باشد (مایر و همکاران، ۲۰۱۱). مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال ۲۰۰۸ خود با عنوان «ریسک‌های جهانی منابع انسانی»، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان سازمان می‌داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). ریسک منابع انسانی عبارت است از عدم قطعیت ناشی از تغییر در طیف وسیعی از مسائل مرتبط با مدیریت منابع انسانی که بر توانایی سازمان برای تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی آن تأثیرگذار است (یانگ و هکستر، ۲۰۱۱). ریسک منابع انسانی یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب و کار معرفی شده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸) و ریسک مربوط به سرمایه‌های انسانی، مهم‌ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می‌رود (شاه‌نظری، ۱۳۹۷).

۲-۵- مدیریت ریسک منابع انسانی

ریسک‌های منابع انسانی مربوط به ریسک‌های برنامه‌ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان در سازمان است (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). هر مسئله و یا شکست سازمانی نهایتاً ریشه در نیروی کار آن سازمان دارد. به همین دلیل است که کارگزاران منابع انسانی بایستی نقش‌های خویش را از امور اداری به نقش‌های استراتژیک گسترش دهند (دیلویت^۱، ۲۰۰۸). سرمایه‌های انسانی متشکل از انسان‌هایی است که تصمیمات آن‌ها را عوامل متعددی شکل می‌دهد. دامنه این عوامل بسیار وسیع است به گونه‌ای که از نگرش‌های ذهنی تا تعهدات سازمانی و غیرسازمانی را در برمی‌گیرد. سازمانی که در مدیریت این منابع موفق عمل نکند، تهدیدات بسیاری به‌عنوان مثال خطر از دست دادن متخصصین و انتقال دانش فنی را بایستی برای خود به جان بخرد (برانولد و دورست، ۲۰۱۲). از همین رو، نیاز به مدیریت ریسک این منبع در عصر حاضر دو چندان شده است. امروزه دیگر نمی‌توان

^۱ Deloitte

ریسک‌های منابع انسانی را نادیده گرفت چراکه ارتباط تنگاتنگی با تولید ارزش شرکت‌ها و سازمان‌ها پیدا کرده‌اند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). به عقیده‌ی کوپی و همکاران (۲۰۰۸) توجه به مدیریت ریسک سرمایه‌های فکری در شرکت‌ها بسیار کم و ضعیف است. به‌طور کلی در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی دو نوع ریسک داریم:

– ریسک‌های انسانی: صدمات عمدی و غیرعمدی که از سمت کارکنان ممکن است متوجه سازمان باشد. این ریسک‌ها می‌تواند ناشی از نبود شایستگی یا عدم توجه به قوانین و مقررات باشد.

– ریسک‌های منابع انسانی: ریسک‌های مرتبط با فرایندهای استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات جزو ریسک‌های منابع انسانی هستند (فهیلی^۱، ۲۰۰۶). طی یک جمع‌بندی، ریسک سرمایه انسانی در واقع به تغییرات روزافزون نیروی کاری و مدیریت انسانی برمی‌گردد که بر توانایی شرکت در رسیدن به اهداف استراتژیک و عملکردی تأثیرگذار است (یانگ و هکستر^۲، ۲۰۱۱).

۲-۶- ضرورت بررسی ریسک‌های منابع انسانی در سازمان

حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان منابع انسانی آن سازمان می‌باشند. افراد در سازمان هم منبع ریسک کسب‌وکار هستند و هم بخش مهمی از استراتژی‌های مدیریت ریسک می‌باشند (کران^۳ و همکاران، ۲۰۱۳). لذا مدیریت صحیح منابع انسانی از جمله وظایف مهم و حیاتی برای هر سازمان می‌باشد. مدیریت منابع انسانی به معنای درک اهمیت منابع انسانی یک سازمان می‌باشد که به برتری سازمان، توجه به مشتری، کارآفرینی، کیفیت و نظایر آن شکل می‌بخشد.

مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی شامل، توصیه کردن و مشاوره دادن به نیروی انسانی سازمان، سرویس‌دهی مناسب به افراد، سیاست‌گذاری و پیاده‌سازی سیاست‌ها در راستای منافع نیروی انسانی و حمایت از کارکنان می‌باشد. سرمایه انسانی شامل، دانش، مهارت و توانایی افرادی است که دارای ارزش اقتصادی برای سازمان هستند، می‌باشد (اسنل و بوهلندر^۴، ۲۰۱۲).

¹ Fheili, M. I

² Young, M., & Hexter, E

³ Crane et al

⁴ Snell. S & Bohlander. G

مدیریت منابع انسانی را می‌توان نوعی رویکرد مدیریت بر افراد دانست که یکی از اصول آن این‌گونه تشریح می‌شود: «کارکنان مهم‌ترین دارایی سازمان به حساب می‌آیند و موفقیت سازمان در گرو اعمال مدیریتی اثربخش آن‌ها می‌باشد» (حکمی نسب، ۱۳۹۴).

۲-۷- ریشه‌ها و پیامدهای ریسک‌های منابع انسانی

هر پدیده‌ای متشکل از علل و معلول‌هایی است. عواملی آن را ایجاد می‌کنند، عواملی آن را تقویت می‌کنند و نتایجی نیز به وجود خواهند آمد. این قضیه برای ریسک‌های منابع انسانی نیز مصداق دارد. عللی آن را به وجود می‌آورد، عللی آن را تقویت می‌کند و نتایجی نیز برای سازمان چه مثبت و چه منفی به همراه خواهد داشت. نمودارهای زیر به خوبی این موارد را نشان می‌دهد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۵).

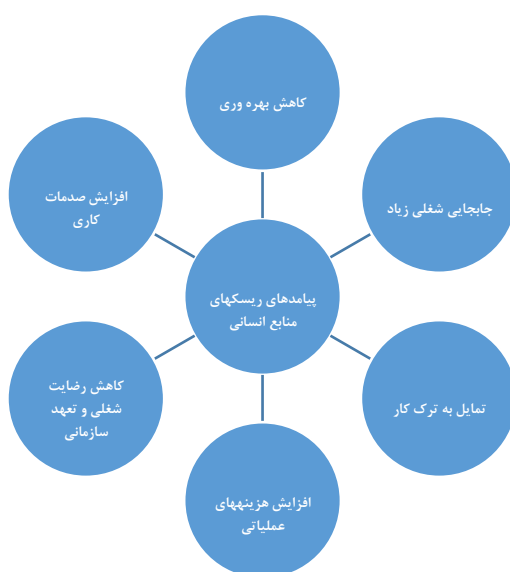


شکل (۱) عوامل به وجود آورنده ریسک‌های منابع انسانی منبع: (نریمانی، ۱۳۹۳)

همان‌گونه که در نمودار فوق مشاهده می‌شود از جمله عوامل بسیار مهم ایجادکننده ریسک در حوزه منابع انسانی می‌توان به: آموزش ناکافی، ساختار سازمانی نامناسب، ارتباطات ضعیف، جذب نامناسب، پرداخت نامناسب، مسیر شغلی نامناسب و ... اشاره کرد که هرکدام از این عوامل تحت عواملی تقویت و یا تضعیف می‌شوند و هرکدام از این ریسک‌ها منجر به پیامدهایی برای سازمان می‌شود که در قالب شکل‌های (۱) و (۲) نشان داده شده است (همان منبع).



شکل (۲) عوامل محیطی و تقویت کننده ریسک‌های منابع انسانی منبع: (نریمانی، ۱۳۹۳).



شکل (۳) نتایج و پیامدهای ریسک‌های منابع انسانی منبع: (نریمانی، ۱۳۹۵)

۲-۸- اهمیت ریسک در شرکت‌های بیمه

شرکت‌های بیمه با خرید اوراق قرضه در بازار سهام، ارزش سهام سهامداران خود و نرخ بهره منابع خود را به مخاطره می‌اندازند. همچنین با در نظر گرفتن دارایی‌ها و بدهی‌های شرکت‌های بیمه و به منظور توانگری مالی پرداخت بدهی‌های چارچوب و استاندارد بین‌المللی حسابداری^۱ به منظور ارزیابی عادلانه بازار ارائه شده است. سرمایه‌گذاری مطمئن و خرید اوراق مناسب، با بررسی طول عمر ریسک و نرخ بهره قابل دستیافت از آن ریسک، امکان‌پذیر می‌باشد. برای مثال، در جوامعی که به سمت پیر شدن جمعیت در حرکتند، طول

^۱ International Accounting Standard

عمر ریسک کوتاه و ریسک پرداخت بدهی در مدت زمان کم، بالا و در نتیجه منفعت شرکت‌های بیمه پایین خواهد بود. بنابراین با ارزیابی مناسب و ایجاد تغییرات در جدول بیمه‌های زندگی، توانگری خود را تعدیل خواهند کرد. مطالعات اخیر نشان می‌دهد تنها ۲۶ درصد از مدیران صندوق‌های بازنشستگی نوعی از استراتژی سرمایه‌گذاری مسئولیت محور^۱ را به کار برده‌اند. به منظور ارزیابی صحیح ریسک شرکت‌های بیمه، لازم است یک نگاه جامع به خطرات پیرامون دارایی‌ها و بدهی‌ها، از جنبه‌های جمعیتی و مالی انجام پذیرد (بلک‌برن^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). در واقع باید گفت ریسک مرتبط با سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین تهدیدها برای صنعت بیمه محسوب می‌شود، به طوری که بسیاری از پژوهشگران اعتقاد دارند که ریسک مذکور یکی از ریسک‌هایی است که در اکثر سازمان‌ها آمادگی اندکی برای مواجه شدن با آن وجود دارد (زارعی و ولی نیا، ۱۳۹۶).

۳- روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ هدف پژوهشی کاربردی است که با توجه به روش جمع‌آوری داده‌ها پژوهشی توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۹ نفر از خبرگان، متخصصان و کارشناسان منابع انسانی در شرکت بیمه ما است که به علت محدود بودن جامعه آماری با روش نمونه‌گیری در دسترس کلیه این افراد به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته می‌شود^۳. در این پژوهش، ابتدا با مطالعه مبانی نظری فهرستی از مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی به دقت آمد که شامل ۵ دسته بودند. سپس این ۵ دسته ریسک‌های کلی تبدیل به گزاره‌های تفصیلی شدند. گزاره‌های اولیه پس از بازخوانی‌های مکرر، در قالب ۱۰ سؤال ترکیب شدند. این سؤالات در قالب یک پرسشنامه محقق ساخته در اختیار هفت تن از خبرگان و صاحب‌نظران گروه دلفی قرار گرفت. فرآیند دلفی در این پژوهش در دو مرحله انجام شد. در مرحله اول دلفی، پرسشنامه با طیف سه گزینه‌ای موافق، ممتنع و مخالف در اختیار اعضا قرار گرفت. داده‌های حاصل با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شد تا فراوانی‌ها استخراج شوند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان

^۱ Liability Driven Investment

^۲ Blackburn et al

^۳ تعداد کارشناسان منابع انسانی شرکت مذکور بیش از تعداد گفته شده می‌باشد. اما با توجه به عدم آشنایی کافی دیگر کارشناسان با موضوع ریسک در شرکت، پرسشنامه پژوهش در اختیار این تعداد مطلع قرار گرفت.

داد که در مرحله اول تعداد ده گزاره به اجماع بالای ۶۰ درصد دست‌یافت. در جدول (۲) زیر گزاره‌های مرحله اول دلفی نشان داده شده است.

جدول (۲) زیر گزاره‌های مرحله اول دلفی

شماره گزاره	گزاره
۴	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۳	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۱۲	ریسک‌های آموزش و توسعه
۱۳	ریسک‌های رفتاری
۵	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد
۲	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی
۶	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی
۱۴	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی
۷	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی
۱	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی
۹	فشارهای سیاسی ناشی از بیرون صنعت بیمه
۱۱	تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
۸	تفکر غیر سودمحور
۱۰	عدم شفافیت در عملکرد

تحلیل نتایج مرحله اول نشان می‌دهد که ده گزاره (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۱۲، ۱۳، ۱۴)، حداقل توافق ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان را کسب کرده‌اند؛ بنابراین تعداد ده گزاره از پرسشنامه مرحله دوم حذف شدند و چهار گزاره ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ به دور دوم دلفی راه یافتند. همچنین باید افزود ضریب کندال نیز معیار دیگری است که برای تصمیم‌گیری در ارتباط با دوره‌های دلفی وجود دارد. زمانی که ضریب همبستگی کندال ۰,۷ یا بیشتر باشد گفته می‌شود که اتفاق نظر وجود دارد. در صورت نبود اتفاق نظر قوی، ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دور متوالی نشان می‌دهد که توافق اعضا افزایشی نداشته است و فرآیند دلفی باید پایان یابد. ضریب کندال به دست آمده برای چهار گزاره ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ کمتر از مقدار ۰,۷ بود. لذا این چهار گزاره به همراه دو گزاره جدید که توسط خبرگان در

مرحله اول پیشنهاد شده بود، در قالب یک پرسشنامه شش سؤالی در دور دوم دلفی مورد پرسش قرار گرفتند.

در جدول (۳) گزاره دور دوم دلفی نشان داده شده است.

جدول (۳) گزاره دور دوم دلفی

شماره گزاره	گزاره
۲۰	ریسک انتخاب و استخدام
۱۵	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات
۹	فشارهای سیاسی ناشی از بیرون صنعت بیمه
۱۹	تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی
۱۸	تفکر غیر سودمحور
۸	عدم شفافیت در عملکرد

در مرحله دوم دلفی به که به ایده‌هایی اختصاص یافت که هنوز اجماعی روی آن‌ها انجام نشده بود، نظر تمامی اعضای گروه دلفی در مورد هر گزاره و نظر اولیه هر فرد در مورد هر گزاره به اطلاع فرد رسید و نظر اصلاحی آن‌ها مجدداً بر اساس طیف سه گزینه‌ای موافق، ممتنع و مخالف، مورد سؤال قرار گرفت. تحلیل نتایج نشان داد که در مرحله دوم تعداد دو گزاره (۲۰ و ۱۵)، حداقل توافق ۶۰ درصد پاسخ‌دهندگان را کسب کرده است و چهار گزاره نتوانسته اجماع صاحب‌نظران را به دست بیاورد؛ بنابراین در مجموع دوازده گزاره اجماع صاحب‌نظران را به‌دقت آورده و چهار گزاره این اجماع را کسب نکردند. در دور دوم دلفی نیز ضرایب کندال مورد بررسی قرار گرفت. ضریب کندال چهار ریسک فشارهای سیاسی ناشی از بیرون صنعت بیمه، تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی، تفکر غیر سودمحور و عدم شفافیت در عملکرد در دور متوالی رشدی نداشته و ثابت مانده است، فرایند دلفی در دور دوم متوقف می‌شود. نهایتاً با دو مرحله انجام شده شاخص‌های ریسک منابع انسانی در شرکت بیمه ما استخراج گردید و پرسشنامه لازم طراحی و در اختیار پاسخ‌گویان قرار گرفت.

این پژوهش در بخش دوم، به بررسی میزان قابلیت هر ریسک می‌پردازد. برای ارزیابی ریسک و تحلیل آن از فن RFMEA و فن ویلیام فاین در آنالیز ریسک استفاده می‌شود. بر این اساس نمره ریسک برای هر یک از ریسک‌ها به صورت زیر محاسبه خواهد شد:

$$\text{شدت پیامد ریسک} * \text{احتمال وقوع ریسک} = \text{نمره ریسک R}$$

از ضرب کردن نمره ریسک و ضریب تعیین، مقدار جدیدی با عنوان RPN به دست می‌آید. هر ریسکی که RPN بالاتری داشته باشد از قابلیت ریسک بالاتری برخوردار است. مقادیر لازم برای محاسبات، از طریق پرسشنامه‌های جدول ۴ و ۵ و ۶ به دست می‌آید.

جدول شماره (۴) مبنای طیف لیکرت برای پرسشنامه شدت پیامد ریسک

طیف لیکرت	شدت پیامد
۵	توقف کامل و اختلال بلندمدت در مأموریت اصلی شرکت
۴	اختلال موقت در مأموریت اصلی شرکت
۳	اختلال اساسی در فعالیتهای فرعی و پشتیبان شرکت
۲	اختلال موقت و جزئی در فعالیتهای شرکت
۱	عدم اختلال در فعالیتهای عادی و معمول شرکت

جدول شماره (۵) مبنای طیف لیکرت برای پرسشنامه احتمال وقوع ریسک

طیف لیکرت	احتمال وقوع
۵	بسیار محتمل
۴	محتمل
۳	گاه‌گاه
۲	نامحتمل
۱	بسیار نامحتمل

جدول شماره (۶) مبنای طیف لیکرت برای پرسشنامه ضریب کشف ریسک

طیف لیکرت	ضریب تعیین
۵	بروش کشفی برای ریسک وجود ندارد.
۴	روش کشف ریسک با زمان پاسخ به ریسک نامشخص و نامطمئن است.
۳	روش کشف ریسک اثربخشی متوسطی دارد.
۲	روش کشف ریسک اثربخشی بالایی دارد.

<p>روش کشف ریسک کاملاً مشخص و ممکن بوده و زمان برای پاسخگویی کافی است.</p>	<p>۱</p>
--	----------

لازم به توضیح است جهت تست و تائید روایی سؤالات هر سه پرسشنامه از تحلیل عاملی تائیدی مرتبه دوم استفاده گردید که تمامی ضرایب استاندارد مربوط (به جز گویه ۲۶ در پرسشنامه اول که حذف و اصلاح مدل انجام شد) بیش از ۰,۳ و سطح معناداری گویه متغیرهای پژوهش به جز گویه ۲۶ از سطح معناداری خوب برخوردار بودند. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با آزمون آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از این آزمون حاکی از پایایی خوب سؤالات برای هر سه پرسشنامه بود. تست نرمالیتیه جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش، آزمون کولموگروف اسمیرنوف بود که نتایج حاکی از نرمال نبودن متغیرهای پژوهش بود. لذا جهت بررسی وضعیت شدت پیامد، احتمال وقوع و ضریب تعیین هر ریسک از آزمون ناپارامتریک کای اسکوئر استفاده شد. در این پژوهش جهت تحلیل داده‌ها از روش توصیفی و استنباطی و همچنین جهت تحلیل ریسک همان‌گونه که گفته شد از فن RFMEA و فن ویلیام فاین استفاده شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، ۱۲ ریسک از ریسک‌های منابع انسانی با استفاده از نظر خبرگان طی سه مرحله و با استفاده از ادبیات تحقیق و روش دلفی در شرکت بیمه ما شناسایی و به صورت سه پرسشنامه جداگانه در اختیار افراد نمونه آماری گذاشته شد تا مقادیر شدت پیامد، احتمال وقوع و ضریب کشف هر ریسک مشخص شود.

در بررسی احتمال وقوع هر ریسک نتایج حاکی از این بود که همه ریسک‌ها دارای احتمال وقوع بالا هستند و در این میان بیشترین احتمال وقوع، مربوط به ریسک ارزیابی و مدیریت عملکرد و کمترین احتمال وقوع نیز مربوط به ریسک‌های رفتاری می‌باشد. همچنین در بررسی ضریب کشف هر ریسک نیز یافته‌ها حاکی از این بود که همه ریسک‌ها دارای ضریب کشف بالا هستند و در این میان بیشترین ضریب کشف ریسک، مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین ضریب کشف نیز مربوط به ریسک ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد. در ادامه به منظور محاسبه نمرات مربوط به

هر ریسک مقادیر شدت و احتمال وقوع هر ریسک ادغام گردید که نتایج حاصل از محاسبه نمره هر ریسک نشان داد بیشترین نمره مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین نمره نیز مربوط به ریسک سلامت و ایمنی شغلی می‌باشد. در پایان تجزیه و تحلیل‌ها نیز برای مشخص شدن قابلیت هر ریسک نمرات هر ریسک و ضرایب کشف مربوط به آن ریسک ادغام شده و مقدار RPN هر ریسک مشخص گردید. نتایج نشان داد که بیشترین قابلیت ریسک مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین قابلیت ریسک نیز مربوط به ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد. نتایج حاصل از محاسبه RPN برای هر ریسک با استفاده از میانگین امتیازات حاصل از هر پرسشنامه نیز در جدول (۷) ارائه شده است.

جدول (۷) نتایج حاصل از محاسبه RPN برای هر ریسک

نمره ریسک	احتمال وقوع	شدت پیامد	ریسک
۱۴,۹۷۰	۴,۰۰۴	۳,۷۳۹	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۱۴,۰۶۳	۳,۹۸۴	۳,۵۳۰	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۱۴,۹۹۶	۳,۹۳۶	۳,۸۱۰	ریسک‌های رفتاری
۱۴,۵۰۷	۴,۱۳۹	۳,۵۰۵	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۱۴,۳۹۴	۴,۲۰۹	۳,۴۲۰	ریسک‌های آموزش و توسعه
۱۴,۶۱۷	۴,۴۸۸	۳,۲۵۷	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد
۱۷,۹۴۶	۴,۴۲۸	۴,۰۵۳	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات
۱۸,۲۷۰	۴,۳۰۹	۴,۲۴۰	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی
۱۷,۷۸۶	۴,۲۴۵	۴,۱۹۰	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی
۱۷,۴۲۳	۴,۰۰۹	۴,۳۴۶۴	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی
۱۹,۱۵۶	۴۲۴۰	۴,۵۱۸	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی
۱۸,۶۴۱	۴,۲۳۱	۴,۴۰۶	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی

نتایج حاصل از محاسبه نمره هر ریسک نشان داد بیشترین نمره مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین نمره نیز مربوط به ریسک سلامت و ایمنی شغلی می‌باشد.

۱-۴- محاسبه RPN عوامل چهارگانه ریسک‌ها

بخش پایانی محاسبات مربوط به محاسبه RPN هر ریسک می‌باشد که از ادغام نمره هر ریسک و ضریب تعیین آن ریسک حاصل می‌شود. لازم به توضیح است هر ریسکی که RPN بزرگ‌تری داشته باشد از قابلیت ریسک بالاتری برخوردار است. جدول زیر نتایج محاسبات RPN ریسک‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۸) RPN ریسک‌ها

RPN ریسک	ضریب کشف ریسک	نمره ریسک	ریسک
۶۲,۲۹۰	۳,۴۹۵	۱۴,۹۷۰	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان
۴۷,۹۵۴	۳,۴۱۰	۱۴,۰۶۳	ریسک سلامت و ایمنی شغلی
۵۴,۴۶۵	۳,۶۳۲	۱۴,۹۹۶	ریسک‌های رفتاری
۴۸,۴۰۹	۳,۳۳۷	۱۴,۵۰۷	ریسک‌های انتخاب و استخدام
۴۷,۸۱۶	۳,۳۲۲	۱۴,۳۹۴	ریسک‌های آموزش و توسعه
۴۵,۱۳۷	۳,۰۸۸	۱۴,۶۱۷	ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد
۶۳,۷۹۸	۳,۵۵۵	۱۷,۹۴۶	ریسک‌های پاداش و جبران خدمات
۷۱,۵۰۸	۳,۹۱۴	۱۸,۲۷۰	نقش غیر راهبردی واحد منابع انسانی
۷۰,۵۳۹	۳,۹۶۶	۱۷,۷۸۶	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی
۷۴,۱۰۰	۴,۲۵۳	۱۷,۴۲۳	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های ادراکی
۸۴,۷۰۷	۴,۴۲۲	۱۹,۱۵۶	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی
۸۰,۳۹۸	۴,۳۱۳	۱۸,۶۴۱	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود بیشترین قابلیت ریسک مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین قابلیت ریسک نیز مربوط به ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد.

۵- بحث و نتیجه‌گیری و پیشنهادات

هدف از این پژوهش شناسایی ریسک منابع انسانی در صنعت بیمه (مطالعه موردی: شرکت سهامی بیمه ما) بوده است. یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین سرمایه‌های هر سازمان نیروی انسانی آگاه، باتجربه و کاردان آن است. در این رهگذر مخاطرات مختلف درون و برون‌سازمانی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی سازمان را در معرض تهدید قرار می‌-

دهد. سازمان‌هایی که با ریسک نیروی انسانی خود مواجه هستند و برای مدیریت کردن آن برنامه‌ای ندارند، به مرور برتری خود را از دست خواهند داد. آمار انحلال شرکت‌های تازه تأسیس، متصدیان نظارت و کنترل در حوزه‌های مختلف را به توجه جدی و سیستمی به حوزه ریسک‌های انسانی، بیش‌ازپیش معطوف نموده است. مدیریت ریسک، یک بخش اصلی از مدیریت استراتژیک در هر سازمان و فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها به صورتی روشمند با خطراتی که مربوط به فعالیت ایشان است، روبه‌رو می‌شوند تا بتوانند منافعی پایدار در فعالیت خود کسب کنند. نقطه تمرکز یک مدیریت ریسک کارآمد شناسایی و برطرف کردن این خطرات است. در اختیار داشتن نیروی انسانی مجرب، کاردان و مسلح به دانش روز یک مزیت ویژه برای هر سازمانی است که در فضای رقابتی فعالیت می‌کند. در نظر داشتن و اهمیت قائل شدن سازمان‌ها به مسائل مادی و روانی مربوط به منابع انسانی از قبیل رضایتمندی از محیط کار و انگیزش، افزایش کارایی، کیفیت، بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها را در بر خواهد داشت. در بحث مدیریت ریسک نوع نگاه به مسائل نیروی انسانی از منظر خطرات در پیش رو، خطرات احتمالی و آسیب‌هایی است که بر کمیت و کیفیت برون‌داد سازمان تأثیرگذار خواهد بود. بنابراین توجه به ریسک‌های تهدیدکننده نیروی انسانی در سازمان‌ها و اهتمام برای رفع، کنترل و مدیریت آن‌ها در کوتاه‌مدت و بلندمدت کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها را در پی خواهد داشت. در این پژوهش، نتایج حاصل از آنالیز ریسک نشان داد بیشترین قابلیت ریسک مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت‌های انسانی و کمترین قابلیت ریسک نیز مربوط به ریسک‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد می‌باشد.

با توجه به اینکه بهره‌وری و بخصوص بهره‌وری نیروی کار، خود یکی از الزامات حرکت در مسیر رشد و توسعه صنعت بیمه است، توجه به پیشنهادهای زیر در ارتقای بهره‌وری نیروی کار و تقلیل ریسک منابع انسانی ضروری است:

- لزوم بازنگری نظام آموزشی دانشگاهی در حوزه صنعت بیمه
- تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شرکت‌های بیمه
- پیگیری و بررسی اثربخشی آموزش‌های انجام شده در شرکت‌های بیمه
- نظارت و پابندی بر اجرای صحیح آیین‌نامه شماره ۹۰ (صلاحیت حرفه‌ای کارکنان کلیدی و عملیاتی مؤسسات بیمه)

- اهتمام شرکت‌ها به سرریز دانش میان نیروی کار متخصص و باتجربه از طریق برگزاری کارگاه‌هایی با رویکرد اشاعه مبانی بیمه‌ای در حوزه‌های تئوری و عملیاتی.
- اندازه‌گیری و پایش مستمر ریسک منابع انسانی به تفکیک واحدهای فنی (نظیر انحراف نرخ‌های پیشنهادی با ریسک‌های پذیرفته شده توسط شرکت‌ها) و پشتیبانی (نظیر انحرافات مالی در عملیات سرمایه‌گذاری) توسط شرکت‌ها.

منابع

۱. ابراهیمی، الهام؛ قلی‌پور، آرن؛ مقیمی، محمد؛ قالیباف، حسن، (۱۳۹۶)، «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به‌کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱)، ۱-۲۳.
۲. احمدخان‌کرد، میلاد، (۱۳۹۴)، «شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و ارائه استراتژی‌های برای مدیریت آن (مورد مطالعه: شرکت گسترش کشاورزی پیوند فردوس پارس)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۳. اسلامی بیدگلی، سعید (۱۳۹۲)، «ریسک سرمایه‌گذاری در ایران»، تجارت فردا، ۴۷.
۴. امیری، پروین، (۱۳۹۵)، «ارزیابی و اولویت‌بندی اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر اساس ریسک‌های سازمان و ریسک‌های منابع انسانی»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان.
۵. بی‌بی حبیب‌لی، بایرام، رجبی، الهام، (۱۳۹۳)، «فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی»، سومین همایش علوم مدیریت نوین.
۶. حکمی‌نسب، سعید، (۱۳۹۴)، «بررسی چالش‌ها و ریسک‌های مدیریت منابع انسانی در اجرای پروژه»، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال‌احمر استان گلستان.
۷. حمزه‌ای، آرزو، پورکیانی، مسعود، (۱۳۹۷)، «بررسی رابطه بین انواع ریسک‌های حوزه منابع انسانی با نوآوری تکنولوژیک در شرکت‌های دانش‌بنیان دارویی»، فصلنامه مهندسی مالی و مدیریت اوراق بهادار، ۹(۳۵)، ۱۰۵-۱۳۰.

۸. دوستی، خسرو، (۱۳۹۶)، «بررسی ریسک در مدیریت منابع انسانی در شرکت بیمه ایران»، دومین کنفرانس سالانه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز، دانشگاه شهید چمران، سازمان صنعت، معدن و تجارت خوزستان.
۹. زارعی، حسین، ولی نیا، آرش، (۱۳۹۶)، «آسیب‌شناسی بهره‌وری نیروی کار در صنعت بیمه با رویکرد ریسک منابع انسانی»، بیست و چهارمین همایش ملی بیمه و توسعه.
۱۰. شاه‌نظری، پریسا؛ آرمینه، کجوییان؛ بهاره جهانشاهی و مرضیه براتلو، ۱۳۹۷، «بررسی اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی، مطالعه موردی: دانشگاه فنی و مهندسی بوین زهرا»، دومین کنفرانس مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع، تهران، شرکت توسعه دانش فرزندگان.
۱۱. صالحی کردآبادی، سجاد، رسا، علیرضا، شاداب گورابزمینخی، سیدمصطفی، (۱۳۹۶)، «اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی در صنعت بیمه»، مجموعه مقالات بیست و چهارمین همایش ملی بیمه و توسعه.
۱۲. علی‌احمدی جشفقانی، حسین، (محمودزادگان کاشانی، سیدامید، ۱۳۹۵)، «درآمدی بر مدیریت ریسک منابع انسانی در پرتو مدیریت جهادی و قواعد فقهی»، اولین کنفرانس ملی مدیریت و مهندسی پیشرفت.
۱۳. علیرضایی، حامد، شاه‌محمدی شیرازی، پژمان، (۱۳۹۵)، «ارزیابی کاربرد تکنیک دیمتل در تحلیل و ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری.
۱۴. قلی‌پور، آرین؛ ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۵). «مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته»، مدیریت عمومی، ۹(۳۲)، ۷۳-۹۶.
۱۵. محقر، علی؛ عرب، علیرضا؛ حسینی‌دهشیری، سیدجلال‌الدین، (۱۳۹۵)، «شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی مبتنی بر روش دیمتل فازی»، کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت.
۱۶. محمدی، اسفندیار عسگری، روح‌اله؛ حربی‌زاده، میلاد، (۱۳۹۵)، «ارزیابی نقش مدیریت ریسک در ارتقای کارایی نیروی انسانی سازمان‌ها»، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
۱۷. نریمانی، مهدی، (۱۳۹۳)، «مدیریت ریسک منابع انسانی».

18. Aven, T., & Renn, O. (2010). *Risk Management and Governance: Concepts, Guidelines and Applications*. Berlin: Springer-Verlag
19. Becker, K., & Smidt, M. (2016). A risk perspective on human resource management: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
20. Brunold, J., & Durst, S. (2012). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 178-195.
21. Cascio, W. (2012). Be a ringmaster of risk. *HR magazine*, 38-43.
22. 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.
23. Deloitte. (2008). *Taking the Reins: HR's opportunity to play a leadership role in governance, risk management and compliance*. CHRO Strategist and Steward Series. Deloitte Consulting. Midtown: Manhattan.
24. Ernst & Young. (2008). *2008 Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone*. London: EY.
25. Fheili, M. I. (2006). Developing human resources key risk indicators—Know Your Staff (KYS) practices. *J. Oper. Risk*, 1, 71-85.
26. Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36(2010), 25-45.
27. Graham, J. & Weiner, J. (Eds.). (1995). *Risk Versus Risk: Tradeoffs in Protecting Health and the Environment*. Cambridge: Harvard University Press.
28. Jackson, S.E., Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56
29. Kedar, B. (1970). *Again: Arabic Risq, Medieval Latin Riscum*. Centro Italiano Di Studi Sull'Alto Medioevo, Spoleto: Studi Medievali
30. Kupi, E., Iiomaki, S.-K., Talja, H., Lonnqvist, A., and Sillanpaa, V. (2008). *Risk management of intangible assets-risk management practices in companies*. Finland: VTT Working.
31. Marshall, M. I., & Alexander, C. (2011). *Planning for the Unexpected: Human Resource Risk and Contingency Planning*. new ventures: in food and agriculture for INDIANA.
32. Merna, T., & Al-Thani, F. (2005). *Corporate Risk Management: An Organisational Perspective*. England: John Wiley & Sons.
33. Meyer, M; Roodt, G & Robbins, M. (2011). Human resource risk management: Governing people risks for improved performance. *SA Journal of human resource management*. 9(1), 310-321.
34. Montoro-Sánchez, A.; Soriano, D.R. (2011), Human resource management and corporate entrepreneurship, *International Journal of Manpower*, Vol. 32, Issue: 1, pp. 6-13.
35. Pîrvulescu Valentina-Iuliana. (2015). *The role of Human Resources (People) in Risk Management*. Cand. soc. in Service Management (SEM
36. Rotarescu, E. (2011). *The management of risk in the training of the human resources*. Sibiu: Doctoral Dissertation, University of Sibiu.
37. Snell. S., & Bohlander. G. (2012). *Managing human resources*. Second edition. SOUTH-WESTERN: SENGAGE Learning.

38. Spencer Pickett, K. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. England: John Wiley and Sons.
39. Staehr, E. (2015). Human resource risk and succession planning: Implementing an integrated personal and financial consulting model in New York State, *Agricultural Finance Review*, Vol. 75 Issue: 1, pp.133-139.
40. Stefánsdóttir, Sigríður Gisela. (2017). Risks in human resources and their relation to organizational risk management, Name of author:, ID number: 230989-2659.
41. Svetlozar, T., Stoyan, V., & Frank, J. (2011). *A Probability Metrics Approach to Financial Risk Measures*. London: John Wiley & Sons
42. Yazgan, E., (2018). Development taxonomy of human risk factors for corporate sustainability in aviation sector, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, (90)6, 1012-1022.
43. Young, M., & Hexter, E. (2011). *Managing human capital risk*. New York: The Conference Board of Canada.