

پیاده سازی مدیریت ریسک منابع انسانی در گروه صنعتی بارز

جعفر زنگنه^۱، مهتاب سرمست

^۱معاون مدیر ارشد منابع انسانی گروه صنعتی بارز، مدیر برنامه ریزی و تامین منابع انسانی

Kia_zgn@yahoo.com

چکیده

منابع انسانی، ارزشمندترین دارایی گروه صنعتی بارز می باشد. حفظ و توسعه این سرمایه گرانبها به مدیریت صحیح نیاز دارد. سازمان ها در همه مقاطع با میزانی از ریسک مواجه می باشند اما باید بتوانند با شناسایی و ارزیابی ریسک های سازمان آن را به گونه ای مناسب مدیریت کنند. مدیریت ریسک با هدف شناسایی و کاهش ریسک، بخشی از مدیریت منابع انسانی است و تحلیل ریسک مقدمه ای برای مدیریت ریسک می باشد. با تحلیل ریسک، ریسک های فراروی مدیریت منابع انسانی گروه صنعتی بارز شناسایی و اولویت بندی می گردند و می توان واکنشی مناسب در برابر آنها داشت، به عبارتی دیگر با تحلیل خطر پذیری می توان متوجه شد که مدیریت منابع انسانی گروه صنعتی بارز با چه ریسک هایی مواجه است؟ مهم ترین ریسک های فرا روی گروه صنعتی بارز در مدیریت گروه صنعتی بارز چیست؟

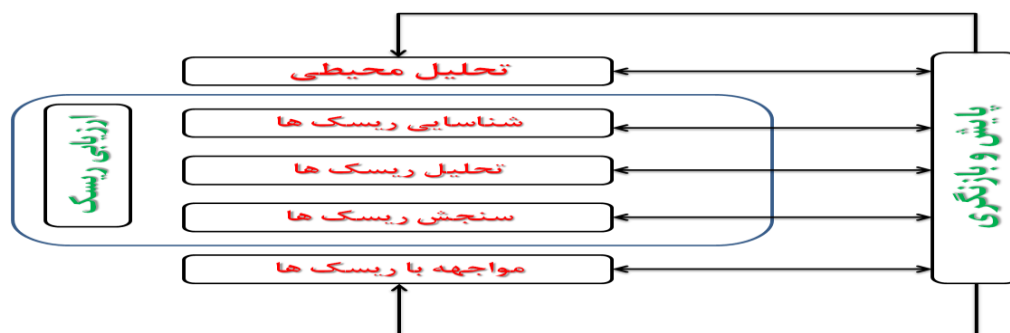
کلمات کلیدی: مدیریت ریسک منابع انسانی، شدت پیامد، احتمال وقوع، مواجهه با ریسک، بهره وری

مقدمه

با وجود توجه فراوان به منابع انسانی به عنوان منبع حیاتی موفقیت سازمان ها، در پژوهش های دانشگاهی حوزه ریسک منابع انسانی خلاء قابل توجهی وجود دارد. گزارش موسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸ ریسک های منابع انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل الوقوع کسب و کار معرفی نموده است (Ernst and Young, 2008). به علاوه برابر پیمایش موسسه سرمایه های انسانی مهمترین تهدید برای کسب و کار به شمار می رود تا پنجمه امدهای سازمان ها در برابر ریسک ها کسب و کار نشان می دهد که سازمان ها از آمادگی اندکی برای روبرو شدن با ریسک های مربوط به منابع انسانی برخوردارند (Meyer et al. 2011).

مدیریت ریسک منابع انسانی در گروه صنعتی بارز

ریسک عبارت است از هر چیزی که حال یا آینده سازمانی را تهدید می کند. واژه ریسک از کلمه عربی رزق اتخاذ شده است. این واژه اشاره دارد به هر آنچه که از سوی خدا به شما داده شده و از آن سود به دست می آورید و دلالت ضمنی آن به پیامدهای اتفاقی و مطلوب می باشد (ابراهیمی و قلی پور، ۱۳۹۵). سازمان بین المللی استاندارد در استاندارد مدیریت ریسک ۳۱۰۰۰ ریسک سازمانی را بصورت تاثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان تعریف نموده است (Airmic, 2010). آنچه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک های کسب و کار متفاوت می سازد نه تنها پیچیدگی بلکه ارتباط آن با رفتار انسان و فرهنگ، عوامل جمعیت شناختی و ارزش های کشورهای مختلف می باشد. مدیریت ریسک، فرایندی رسمی است که سازمان را قادر به شناسایی ریسک های خاص سازمانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آن ها به شیوه ای مناسب و اثربخش می نماید. در یکی از جامع ترین تعاریف فرایند مدیریت ریسک به عنوان فرایندی سیستماتیک و منطقی تعریف شده است که شامل شناسایی، تجزیه و تحلیل، سنجش، مواجهه با ریسک با در نظر گرفتن زمینه یا به عبارتی محیط تاثیر گذار سازمان می باشد (ISO.2009). در گروه صنعتی بارز فرایند ریسک منابع انسانی با الگوبرداری از فرایند ریسک منابع انسانی استاندارد مدیریت ریسک ۳۱۰۰۰ اقدام به شناسایی و مدیریت ریسک های منابع انسانی خود نموده است که به صورت شکل زیر طراحی گردید.



شکل شماره ۱. مدل فرایند ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز (مدل مرجع ISO 31000)

مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز

پژوهشگران زیادی در حوزه ریسک های منابع انسانی تحقیقاتی داشته اند و هر کدام از دیدگاهی به موضوع ریسک منابع انسانی پرداخته اند استیونس (۲۰۰۶) در تعریفی بسیار گسترده و جامع از مدیریت ریسک منابع انسانی به انواع ریسک هایی که باید مورد توجه قرار گیرند اشاره نموده است. از دید وی مدیریت ریسک منابع انسانی می بایست مدیریت یکپارچه ریسک های زیر را شامل شود (Stevens, 2006)

الف- ریسک افراد یا سرمایه های انسانی

ب- ریسک عملیاتی منابع انسانی

ج- ریسک مربوط به دیدگاههای کارکنان نسبت به منابع انسانی

د- ریسک فردی متخصصین منابع انسانی

پل و میتچلر (۲۰۰۸) در رویکردی کلنگ چارچوبی برای مدیریت ریسک منابع انسانی ارائه نموده اند. مبنای طراحی این چارچوب رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک می باشد، موسسه ارست و یانگ (۲۰۰۸) در گزارشی سال ۲۰۰۸ خود مبنای متفاوتی به منظور طبقه بندی ریسک های منابع انسانی ارائه داده است. یانگ و هکستر در گزارشی که توسط دبیرخانه کنفرانس کانادا در سال ۲۰۱۱ تحت عنوان مدیریت ریسک سرمایه های انسانی منتشر شد یک طبقه بندی از ریسک سرمایه های انسانی ارائه دادند که به مدل موجودی ریسک های منابع انسانی یانگ و هکستر معروف می باشد. کاسیکو (۲۰۱۲) با بسط مدل موجودی ریسک های منابع انسانی یانگ و هکستر، طبقه بندی کاملتری از ریسک های منابع انسانی را ارائه نمود. بودریو و جسوتاسان (۲۰۱۱) مبنای متفاوتی برای طبقه بندی ریسک های منابع انسانی ارائه نمودند. مبنای طبقه بندی ریسک های منابع انسانی توسط این محققین محرک های ریسک منابع انسانی است (قلی پور، ۱۳۹۵).

در کمیته توسعه منابع انسانی گروه صنعتی بارز بعد از شرح مدل های مختلف ریسک های منابع انسانی مدل استیونس به دلیل نزدیکی به شرایط و محیط کسب و کار ایران به عنوان مدل نهایی ریسک های منابع انسانی انتخاب گردید و مبنای فرایند مدیریت ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز گردید که در جدول زیر آورده شده است.

جدول شماره ۱: ابعاد مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز (مدل ریسک منابع انسانی استیونس)

ابعاد	توضیح
ریسک سرمایه های انسانی	هرگونه ریسک مرتبط با کارکنان، دانش، توانایی، مهارت، انگیزه و فرهنگ سازمانی غیر مشوق تلاش اختیاری کارکنان آنان می باشد
ریسک دیدگاههای کارکنان نسبت به منابع انسانی	ریسک های حاصل از ادراک محدود مدیران و کارکنان سازمان از نقش، سهم و مشارکتی که کارکردهای منابع انسانی در حال حاضر در سازمان دارند یا می توانند داشته باشند منتج می شوند
ریسک فردی متخصصین منابع انسانی	فقدان نقش و سهم اثربخش متخصصین منابع انسانی سازمان و ضعف در توسعه فردی آنان این ریسک ایجاد می گردد
ریسک عملیاتی منابع انسانی	ریسک های ایجاد شده در هریک از فرایندهای منابع انسانی می باشد. این ریسک ها در هریک از مراحل فرایندی از جمله دروندادها، فعالیت ها و بروندادها ممکن است رخ بدهد

چرا به مدیریت ریسک منابع انسانی می پردازیم

- ۱- کاهش سطح مهارت در کارکنان گروه صنعتی بارز به دلیل بازنشستگی زود هنگام کارکنان بامهارت و سابقه بالا
- ۲- کاهش سطح انگیزه در کارکنان که منجر به کاهش بهره وری نیروی کار شده است
- ۳- نرخ خروج کارکنان دانشی گروه صنعتی بارز بیشتر از سطح استاندارد است
- ۴- تعارض نسل Z و سایر نسل ها در گروه صنعتی بارز
- ۵- افزایش حوادث شغلی طی چند سال گذشته که منجر به خدشه وارد شدن به برندکارفرمایی گروه صنعتی بارز شده است
- ۶- نرخ غیبت در چندین سال گذشته رو به افزایش است

گام های اجرایی پروژه استقرار مدیریت ریسک منابع انسانی
www.eximcoiran.ir
 مرحله اول - برنامه ریزی پروژه ریسک منابع انسانی

در این مرحله ضمن ارایه گزارشی از مشکلات و مسایل مربوط به حوزه منابع انسانی در کمیته توسعه منابع انسانی، نقش ها و فلسفه تعریف پروژه مدیریت ریسک منابع انسانی بیان گردید. مدل ریسک منابع انسانی، مدل فرایندی مدیریت ریسک منابع انسانی و نقش های اعضا تعریف گردید.

مرحله دوم - شناسایی ریسک های منابع انسانی

پیش نیاز ورود به این گام تعیین مبنایی برای طبقه بندی ریسک های منابع انسانی است. در واقع تعیین نحوه دسته بندی و مشخص کردن انواع ریسک ها یکی از ورودی های فرایند شناسایی ریسک منابع انسانی می باشد. با توجه به توضیحات داده شده مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز که از چارچوب ریسک منابع انسانی به دلیل همراستایی و نزدیکی که به فضای کسب و کار ایران داشت جهت شناسایی و دسته بندی ریسک های منابع انسانی گروه صنعتی بارز انتخاب گردید. شناسایی ریسک های منابع انسانی با استفاده متدهای مختلف از جمله طوفان فکری، استفاده از نظر نخبگان، مصاحبه با مدیران و کارشناسان گروه صنعتی بارز، سوابق فرم ثبت و رسیدگی به درخواست کارکنان (HR-CRM) که از مراجعات کارکنان به واحدهای منابع انسانی اخذ گردیده است، مطالعات کتابخانه ای در زمینه ریسک های منابع انسانی، سوابق شکایات کارکنان به هیئت های حل اختلاف اداره کار کرمان، سوابق آرا کمیته انضباط کار گروه صنعتی بارز، سوابق نظرسنجی از کارکنان در زمینه فرایندهای منابع انسانی، سوابق نظر سنجی از کارکنان در زمینه تعلق سازمانی، سوابق مستندات ایمنی و بهداشت، بررسی مستندات استراتژی و ارکان جهت ساز گروه صنعتی بارز، بررسی سوابق شاخص های فرایندهای منابع انسانی گروه صنعتی بارز، بررسی گزارشات ممیزی های سیستم مدیریت کیفیت، تهیه چک لیست جامع ریسک که توسط متخصصین منابع انسانی و آشنا به

مدیریت ریسک تهیه و در اختیار مدیران و کارشناسان قرار گرفت. با توجه به مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز ریسک های منابع انسانی در چهار گروه شناسایی و طبقه بندی گردید. تعداد ۱۴۰ ریسک که در چهار دسته با توجه به مدل ریسک منابع انسانی شناسایی و طبقه بندی گردیدند و در نرم افزاری که به همین دلیل طراحی شده بود ثبت و کد گذاری گردید.

جدول شماره ۲: ریسک های شناسایی شده براساس مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز

تعداد ریسک های شناسایی شده	ابعاد ریسک منابع انسانی
۱۵	ریسک سرمایه های انسانی
۲۰	ریسک دیدگاههای کارکنان نسبت به منابع انسانی
۲۰	ریسک فردی متخصصین منابع انسانی
۸۵	ریسک عملیاتی منابع انسانی

مرحله سوم - تجزیه و تحلیل و سنجش ریسک های منابع انسانی

پس از آن که ریسک های منابع انسانی شناسایی و دسته بندی شد، قاعدتا می بایست به هدف اصلی فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی یعنی مواجهه با ریسک ها به منظور کاهش سطح ریسک های شناسایی شده پرداخت. برای این کار بایستی با استفاده از یک رویکرد سیستمی برای تصمیم گیری در مورد سطوح هر یک از ریسک های شناسایی و نحوه اولویت بندی آن ها اقدام نمود. تجزیه و تحلیل ریسک های منابع انسانی شامل تعیین سطوح تخمینی هر ریسک بر حسب شاخص هایی نظیر احتمال یا پیامدهای بالقوه وقوع ریسک است. اطلاعات بدست آمده از این مرحله را می توان به عنوان ورودی برای فرایند سنجش ریسک ها ، اتخاذ تصمیم در مورد نحوه مواجهه با ریسک ها و بهترین استراتژی مواجهه با آن ها در نظر گرفت. ۱۴۰ ریسک شناسایی شده در مرحله شناخت در کمیته توسعه منابع انسانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و میزان وابستگی و مقابله با ریسک ها با استفاده از روش AHP محاسبه گردید. این محاسبات ورودی جهت سنجش و اولویت بندی ریسک ها مورد استفاده قرار گرفت.

منظور از سنجش ریسک های منابع انسانی، مقایسه سطوح تخمینی ریسک ها با توجه به شاخص های تحلیل و رتبه بندی آن ها با توجه به احتمال وقوع ریسک، شدت ریسک، توان مواجهه با ریسک و درجه وابستگی متقابل با سایر ریسک ها می باشد. در این قسمت از مدل FMEA برای رتبه بندی و اولویت بندی و بر اساس نظر خبرگان انجام شد و ریسک های منابع انسانی رتبه بندی و اولویت بندی شدند. در مدل FMEA میزان سطح ریسک قابل قبول از عدد معیار ریسک استفاده گردید. معیار ریسک شاخصی برای جداسازی میزان ریسک قابل قبول و غیر قابل قبول می باشد. خطایی که عدد RPN آن بالاتر از معیار ریسک باشد غیر قابل قبول و اگر پایین تر از معیار ریسک باشد قابل قبول خواهد بود. برای تعیین میزان معیار ریسک بدین صورت عمل می شود که برای هر جزء دستگاه بر اساس عدد RPN و سطح بحران آن جزء ، نموداری نقطه ای ترسیم می شود. در این مرحله کلیه ریسک ها براساس RPN تعریف شده اولویت بندی می شوند. براساس نتایج حاصل از سنجش ریسک های منابع انسانی، ریسک های عملیاتی منابع انسانی دارای بیشترین اهمیت و اولویت را دارا می باشند. ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی در اولویت بعدی قرار گرفته اند و ریسک های عملیاتی منابع انسانی را هم تحت تاثیر قرار می دهند. به عنوان مثال جدول شماره ۳ تحلیل یک نمونه ریسک منابع انسانی را نشان می دهد.

جدول شماره ۴: نمونه ای از سنجش ریسک ها براساس مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز

کد ریسک	عنوان ریسک	ابعاد ریسک	احتمال وقوع	شدت	پیامد	RPN	رتبه ریسک
P ₁₀	فقدان مهارت	ریسک سرمایه های انسانی	۶	۷	۹	۳۷۸	۲۷

مرحله چهارم- مواجهه و متعادل سازی ریسک های منابع انسانی

پس از آنکه ریسک های منابع انسانی شناسایی، دسته بندی، تحلیل و مورد سنجش قرار گرفت باید تصمیم گیری نمود که چگونه به آنها پاسخ دهیم. در کمیته توسعه منابع انسانی استراتژی های مواجهه تعریف گردیدند، این گزینه ها به چهار گروه اجتناب، انتقال، کاهش پیامد و کاهش احتمال تعریف گردیدند. بعد از تعریف استراتژی ها ریسک های مورد سنجش قرار گرفته براساس استراتژی مواجهه طبقه بندی می گردند و براساس هر استراتژی اقدام اصلاحی آن ریسک تعریف می گردد.

جدول شماره ۴: نمونه ای از استراتژی مواجهه ریسک ها براساس مدل ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز

کد ریسک	عنوان ریسک	ابعاد ریسک	RPN	رتبه ریسک	استراتژی مواجهه	اقدام اصلاحی
P ₁₀	فقدان مهارت	ریسک سرمایه های انسانی	۳۷۸	۲۷	حداقل کردن احتمال ریسک	طراحی نظام جامع آموزش های مهارت محوری، تاسیس مدرسه مهارت، برگزاری مسابقات مهارت

ریسک های منابع انسانی چیزی است که می تواند درک، تحلیل، برنامه ریزی، مدیریت و نهایتاً متعادل سازی گردد. تا به کسب مزیت اقتصادی برای سازمان منتهی گردد. انتخاب ریسک های صحیح به ابزار اجتناب از ریسک های ناپایدار برای سازمان مهم و حیاتی است. در گروه صنعتی بارز برخی ریسک های منابع انسانی نظیر طرح خروج کارکنان دانشی یا فقدان مهارت و انگیزه مورد توجه حوزه منابع انسانی قرار گرفته است و ماهیانه این ریسک ها جهت کنترل و کاهش احتمال وقوع پایش می گردد ولی مسئله ای که گروه صنعتی بارز و اکثر سازمان های متعالی وجود دارد این است که در حوزه های منابع انسانی این سازمانها به متعادل سازی ریسک های منابع انسانی کمتر بها داده می شود و بیشتر متولیان منابع انسانی به کاهش ریسک ها و یا حذف آنها اقدام می نمایند. در این حوزه تمرکز بیش از حد بر اجتناب از ریسک ممکن است به از دست رفتن فرصت های مهم برای افراد و سازمان ها منجر شود. به عبارتی دیگر متولیان منابع انسانی گروه صنعتی بارز بیشتر قسمت تهدید ریسک ها را توجه دارند تا فرصت هایی که ریسک های منابع انسانی می توانند برای سازمان به ارمغان بیاورد. برخورداری متولیان منابع انسانی از یک مدل ذهنی صحیح نخستین گام برای مواجهه هوشمندانه ریسک است. و دومین مواجهه هوشمندانه با ریسک توام نمودن نگرش صحیح به ریسک با ابزارهای مناسب جهت بهینه سازی ریسک ها می باشد.

درس آموخته های پروژه مدیریت ریسک منابع انسانی گروه صنعتی بارز برای مدیران منابع انسانی شرکت های تاپ سازی

- مدیران منابع انسانی سازمان ها برای اینکه بهره وری سازمان خود را افزایش دهند بایستی ریسک های منابع انسانی را شناسایی نمایند.
- برای کسب مزیت رقابتی سازمان ها به کارکنان توانمند و با انگیزه نیازمند است، شناسایی ریسک های منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی کمک می نماید.

- مدیران منابع انسانی بایستی توجه داشته باشند که در صورت مدیریت مناسب ریسک های منابع انسانی، سازمان در زمره رهبران بازار قرار خواهد گرفت.
- ریسک های عملیات منابع انسانی از ریسک های با اولویت بالای مدیریت ریسک منابع انسانی می باشد، مدیران منابع انسانی بایستی دقت ویژه در تعریف فرایندها و شاخص های پایش این فرایندها داشته باشند.
- ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی از ریسک های بسیار مهم در حوزه منابع انسانی می باشد. به مدیران منابع انسانی توصیه می گردد با تدوین مدل شایستگی متخصصین منابع انسانی و آموزش های مهارت های فردی، متخصصین منابع انسانی خود را توانمند نمایند.

منابع:

- ابراهیمی. الهام، قلی پور آرین (۱۳۹۵) گونه شناسی ریسکهای منابع انسانی بر اساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد کیفی، پژوهشهای مدیریت منابع سازمانی.
- قلی پور. آرین، ابراهیمی. الهام (۱۳۹۵) مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته، پژوهشهای مدیریت عمومی
- محمدی مقدم. یوسف، شلگی. زهرا(۱۳۹۵)، اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال هشتم، شماره ۴
- Airmic, A. (2010).” Structured Approach to enterprise risk management and the requirements of 31000”. London, the Association of insurance and risk manager
- Ernst & Young (2008). Global human resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone, EY, London
- ISO 31000 (2009). Risk management principles and guidelines, International Standard Organization, Geneva.
- Meyer. M; Roodt, G; Robbins. (2011).” Human Resources Risk Management : Governance People Risk to improved performance “SA Journal of Human Resources Management.9
- Stevens J. (2006).” Managing Risk: The HR contribution. London: Rutledge.