

اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی در صنعت بیمه

دکتر سجاد صالحی کردآبادی^۱

علیرضا رسا^۲

سید مصطفی شاداب گورابزرمیخی^۳

چکیده

مدیریت ریسک و مخاطرات یکی از ملزومات اساسی سازمان‌های متعالی و نوین است. امروزه بدون پیاده‌سازی فرآیندهای علمی و منطقی، قادر به شناسایی و رفع مخاطرات در محیط‌های پویا نخواهیم بود. براین اساس، این مطالعه با هدف اولویت بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه، جهت کنترل مناسب آن‌ها توسط مدیران سازمان‌های بیمه‌ای انجام گرفته است. بدین منظور، در گام اول ابعاد و شاخص‌های مدل‌های ریسک منابع انسانی از ادبیات نظری استخراج و به وسیله مصاحبه با خبرگان منابع انسانی و مدیران در شعب بیمه مورد تأیید قرار گرفت. حجم نمونه شامل ۴۹ نفر از خبرگان و متخصصان منابع انسانی و مدیران شعب بیمه استان گیلان است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مشتمل بر ۳ پرسش‌نامه است که براساس فن RFMEA طراحی شدند. روش مورد استفاده برای ارزیابی ریسک‌ها، فن ویلیام فاین در ارزیابی ریسک و فن تجزیه و تحلیل حالت خطا و اثر شکست ریسک است. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار SPSS20 استفاده گردید. یافته‌ها حاکی از آن است که ریسک‌های گنجانده شده در گروه‌های انگیزشی و دانشی بحران‌سازترین ریسک‌ها محسوب می‌گردند.

واژگان کلیدی: ریسک منابع انسانی، شدت پیامد، احتمال وقوع، ضریب تعیین، صنعت بیمه

sajjad.salehi1362@yahoo.com

alirezarsa@yahoo.com

mostafashadab@yahoo.com

۱. دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

۲. کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، کارشناس مسئول امور شعب شرکت بیمه دانا

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور

مقدمه

امروزه کمترین تردید در مورد نقش استراتژیک منابع انسانی در موفقیت سازمان وجود دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵). بر این اساس، حیات و سودآوری سازمان‌ها در شرایط پرتلاطم امروزی به توانمندی آنها در رویارویی با تغییرات سریع محیط و بهره‌برداری از فرصت‌های خلق شده بستگی دارد (Firmenich, 2017). تحقق این مهم جز در سایه به‌کارگیری فنون مدیریت ریسک بنگاه^۱ که یک نگاه کل‌نگر به مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها در عرصه سازمان دارد ممکن نخواهد بود. سازمان با هدف افزایش ارزش سازمان برای ذینفعان در کوتاه مدت و بلندمدت، ریسک‌های خود را از هر منبعی که باشد به وسیله مدیریت ریسک بنگاه ارزیابی، کنترل، بهره‌برداری، تأمین مالی، و نظارت می‌کند (Gordon et al., 2009). به‌رغم توجه فزاینده به حوزه منابع انسانی، منابع انسانی اکثراً با عنوان سرمایه‌های مولد ارزش در نظر گرفته شده و مدیریت ریسک‌های مرتبط با منابع انسانی به طور نظام مند بررسی نشده است. با وجود خلاء موجود در تحقیقات آکادمیک در حوزه ریسک منابع انسانی، ریسک سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل‌الوقوع کسب و کار معرفی شده است (Ernst and Young, 2013). علاوه بر این، به استناد مطالعات پیمایشی صورت گرفته در حوزه ریسک‌های کسب و کار، ریسک مرتبط با سرمایه‌های انسانی مهم‌ترین تهدید برای کسب و کار به‌شمار می‌رود. در عین حال، تحقیقات بیانگر آن است که سازمان‌ها آمادگی اندکی برای مواجهه با ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌های انسانی دارند (Meyer et al., 2011). در واقع آن چه ریسک منابع انسانی را از سایر ریسک‌های کسب و کار متمایز می‌سازد، نه تنها پیچیدگی آن است بلکه ارتباط آن با رفتار و فرهنگ، عوامل جمعیت‌شناختی و ارزش‌های جوامع مختلف است (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به‌دلیل فرصت‌ها و تهدیدات معناداری که برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت، در کسب و کار امروزی ادغام شده است (ابراهیمی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

از مطالعه پیشینه تجربی پژوهش چنین بر می‌آید که خلاء پژوهشی در دو حوزه در زمینه ریسک منابع انسانی وجود دارد؛ یکی فقدان پژوهش‌های داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد چندگانه ریسک منابع انسانی در سازمان بپردازند. حجم وسیع منابع موجود در ادبیات پژوهش که به تشریح یکی از بخش‌های سامانه‌ی گسترده‌ی ریسک‌های مربوط به منابع انسانی پرداخته‌اند، در قیاس با محدود بودن منابعی که به موضوع ریسک منابع انسانی به شکلی سامان‌مند و چند بعدی نگریسته‌اند، حکایت از نبود دیدگاهی کل‌نگر در این حوزه مطالعاتی دارد. در عمل نیز، از آن جا که بسیاری از سازمان‌ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک‌های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت‌های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان در مقایسه با رقبا نیز ناموفق عمل نمایند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). از این گذشته، به رغم توسعه فرآیند مدیریت ریسک در حوزه‌های مختلف مدیریت مالی و مدیریت پروژه، در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی خلاء تحقیقاتی و کاربردی وجود دارد. هم‌چنین با توجه به این که ریسک‌های منابع انسانی دربرگیرنده‌ی طیف وسیعی از مفاهیم اعم از ریسک‌های اقتصادی، سیاسی، روانشناختی، راهبردی، عملیاتی، محیطی و فرهنگی است لذا ضرورت شناسایی این ابعاد در صنعت بیمه و اولویت‌بندی ابعاد این ریسک احساس می‌شود. سازمان‌های که با ریسک منابع انسانی مواجه هستند و برای مدیریت کردن آن برنامه‌ای ندارند، به مرور برتری خود را از دست خواهند داد. حوادث سال‌های اخیر صنعت بیمه کشورمان دست‌اندرکاران نظارت و کنترل در حوزه‌های مختلف را به توجه جدی و سیستمی به حوزه ریسک‌های انسانی،

بیش از پیش معطوف نموده است. کما این که 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 هستند. این امر با توجه به نبود و یا فقدان آموزش‌های کاربردی در اکثریت شرکت‌های بیمه سبب گردیده است شرکت‌های بیمه به جذب نیروهای متخصص با ارایه پیشنهادات و مزایا بیش‌تر اقدام نمایند. شرکت‌های جدیدالتأسیس بیمه سرآمد چنین رویکردی هستند و موفقیت‌های خوبی نیز داشته‌اند (مهدوی‌نیا و رحمتی نودهی، ۱۳۹۴). با این مقدمه این مطالعه به دنبال یافتن پاسخ برای این سوال است که «مهم‌ترین ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه استان گیلان کدامند؟».

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ریسک و مدیریت ریسک

واژه ریسک از کلمه لاتین *riscare* به معنای جرات داشتن وارد زبان انگلیسی شده است. اصل و اساس یک کار در واقع ریسک کردن برای دست یافتن به پاداش است (Zulu, 2010). مفهوم استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ در سازمان ملی استاندارد این است که ریسک در واقع تأثیر عدم اطمینان و عدم یقین بر اهداف است (Airmic, 2010). تأثیر ریسک می‌تواند مثبت، منفی، یا انحراف از انتظارات باشد. به‌علاوه بیان می‌شود ریسک سازمانی اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها یا ترکیبی از این دو است (Gupta, 2011). مفهوم ریسک در قالب تعریف‌های متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پیامدهای آن، احتمال وقوع یک پیامد منفی، شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن، یا ترکیب از هر دو و پدیده‌ای ذهنی شامل مواجهه و عدم قطعیت عنوان شده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۶). مطالعه متون نظری نشان می‌دهد واژه ریسک به منظور بیان مفاهیم متعددی از جمله ارزش مورد انتظار، توزیع احتمال، عدم قطعیت، و رخداد به‌کار رفته است. با این حال، دو دسته از مفاهیم در اکثر این تعاریف به چشم می‌خورد: (۱) احتمال و ارزش مورد انتظار؛ (۲) رخدادها، پیامدها و عدم قطعیت (Reim et al, 2016). مدیریت ریسک نیز عبارت از فرآیند مستندسازی تصمیمات نهایی اتخاذ شده و شناسایی و به‌کارگیری معیارهایی که می‌توان از آنها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد (Faupel and Michels, 2014).

ریسک منابع انسانی

ریسک منابع انسانی آن دسته از ریسک‌هایی را شامل می‌شود که به برنامه‌ها و فرآیندهای منابع انسانی در سازمان مرتبط است (Staehr 2015). ریسک منابع انسانی به‌صورت «هرگونه عامل انسانی، فرهنگی و حاکمیتی که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب‌وکار شده و تأثیر منفی بر عملیات سازمان دارد» نیز تعریف شده است (Huang 2009). سرمایه‌های انسانی از جمله استراتژیک‌ترین سرمایه‌ها محسوب شده و توفیق و شکست سازمانی ارتباطی تنگاتنگ با نحوه عملکرد منابع انسانی در سازمان دارد و برای اساس است که مدیران منابع انسانی باید نقش‌های خود را از امور اداری به نقش‌های استراتژیک گسترش دهند (Mäenpää and Voutilainen, 2012) درکی که در گذشته نسبت به ریسک منابع انسانی وجود داشت و امروزه نیز در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد ریسک ناشی از کارکنانی است که از سیاست‌های شرکت تخطی می‌کنند اما ریسک منابع انسانی ابعاد گسترده‌ای دارد و به دلیل فرصت‌ها و تهدیدهای معناداری که برای سازمان به همراه خواهد داشت، در سازمان‌های امروزی ادغام شده است (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵). سازمانی که در مدیریت منابع انسانی خود موفق عمل نکند تهدیدات بسیاری - به‌عنوان مثال خطر از دست دادن متخصصین و انتقال دانش فنی - را باید برای خود به جان بخرد (Montoro-Sánchez and Soriano, 2011). از همین رو، نیاز به مدیریت ریسک

منابع انسانی در عصر حاضر دو چندان شده است. امروزه دیگر نمی‌توان ریسک‌های منابع انسانی را نادیده گرفت چرا که ارتباط تنگاتنگی با تولید ارزش برای سازمان‌ها پیدا کرده است (Jaaskelainen, 2011). به عقیده کوپی^۱ و همکاران (۲۰۰۸) توجه به مدیریت ریسک سرمایه‌های فکری در سازمان‌ها بسیار کم و ضعیف است. یکی از دلایل این موضوع فقدان آگاهی در خصوص ضرورت مدیریت ریسک سرمایه‌های فکری است. به‌طور کلی در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی دو نوع ریسک داریم:

- ۱) ریسک‌های انسانی: شامل صدمات عمدی و غیرعمدی است که از سمت کارکنان ممکن است متوجه سازمان باشد. این ریسک‌ها ناشی از نبود شایستگی یا عدم توجه به قوانین و مقررات است.
- ۲) ریسک‌های منابع انسانی: ریسک‌های مرتبط با فرآیندهای استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات جزء ریسک‌های منابع انسانی هستند (Kupi et al., 2008).

طی یک جمع‌بندی، ریسک منابع انسانی در واقع به تغییرات روز افزون نیروی کار و مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد که بر توانایی شرکت در رسیدن به اهداف استراتژیک و عملکردی تاثیرگذار است (Kujansivu and Lönnqvist, 2007). بر این اساس مدیریت ریسک منابع انسانی اخیراً مورد توجه قرار گرفته است. در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند با شناسایی، تحلیل، سنجش و مواجهه با ریسک‌های منابع انسانی بر این تهدید غلبه کنند. فرآیند شناسایی ریسک‌ها شامل تعیین نوع و منبع ریسک‌های بالقوه است. پس از شناسایی نوع و منبع ریسک‌ها می‌توان آن را به منظور دسته‌بندی ریسک‌ها به کار گرفت. فرآیند تحلیل ریسک‌های سازمان از جمله ریسک منابع انسانی شامل تعیین سطح تخمین ریسک‌ها بر حسب شاخص‌هایی نظیر احتمال و پیامدهای بالقوه وقوع ریسک است. سنجش ریسک‌های سازمان از جمله ریسک منابع انسانی نیز شامل مقایسه سطوح تخمینی ریسک‌ها با توجه به معیارهای تحلیل و در نهایت رتبه‌بندی ریسک‌ها است. مرحله نهایی مواجهه به ریسک‌ها نیز شامل اتخاذ مناسب‌ترین تکنیک برای کنترل ریسک‌های منابع انسانی است.

پیشینه پژوهش

تعداد پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی بسیار محدود بوده و اغلب به یک جزء خاصی از مدیریت ریسک منابع انسانی پرداخته‌اند. در این راستا به برخی از منابع اشاره می‌شود:

* ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای تحت عنوان «تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک‌های دیمتل فازی و مشابهت فازی» بیان داشتند که علی‌رغم توجه فزاینده به حوزه تحقیقاتی منابع انسانی با عنوان سرمایه‌های مولد ارزش، مدیریت ریسک‌های مرتبط با آن به طور نظام مند بررسی نشده است. در پژوهش حاضر رویکردی کمی به منظور تحلیل و سنجش ریسک‌های منابع انسانی اتخاذ شده است. در گام نخست، ابعاد چندگانه ریسک‌های منابع انسانی و مولفه‌های این ابعاد از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان منابع انسانی یکی از سازمان‌های مطرح در صنعت برق کشور شناسایی شدند. در گام بعدی، پنج شاخص به منظور تحلیل این ریسک‌ها معرفی شد و روابط متقابل علی و معلولی میان ریسک‌های منابع انسانی به عنوان یکی از این شاخص‌های تحلیل، با به کارگیری تکنیک دیمتل فازی شناسایی شد. در گام نهایی نیز سطوح تخمینی ریسک‌ها با توجه به شاخص‌های تحلیل مقایسه شده و ریسک‌های منابع انسانی با توجه به این پنج شاخص و با تکنیک مشابهت فازی رتبه‌بندی

شد. نتایج تحقیق نشان داد ریسک‌های عملیاتی منابع انسانی بیش‌ترین مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را در شبکه ارتباطات متقابل میان ریسک‌ها دارند و نسبت به سایر حوزه‌های اصلی چهارگانه ریسک‌های منابع انسانی از بالاترین اولویت با توجه به شاخص‌های تحلیل برخوردارند.

* قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۵) به «طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد مورد مطالعه: صنعت نفت و گاز» پرداختند. روش تحقیق به صورت کیفی و مبتنی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد است. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و مدل پارادایمی انجام گرفت. نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری نظری بود و با بهره‌مندی از تکنیک‌های هدفمند (قضاوتی) و گلوله برفی (زنجیره‌ای) انجام شد که بر مبنای آن ۱۷ مصاحبه با مدیران عالی اسبق و فعلی و هم‌چنین خبرگان و کارگزاران منابع انسانی صنعت نفت و گاز که درگیر در فرآیند خصوصی‌سازی بوده‌اند، صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها طی فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی، به ایجاد مدل مدیریت ریسک منابع انسانی بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد شامل ۶ مفهوم و ۹۸ بعد منجر شد.

* محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به «اولویت‌بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» اقدام نمودند. این تحقیق با هدف اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی جهت برخورد و کنترل مناسب آنها توسط مدیران سازمان‌ها انجام گرفته است. ابتدا ابعاد و شاخص‌های مدل ریسک‌های منابع انسانی از ادبیات نظری استخراج و به‌وسیله مصاحبه با خبرگان منابع انسانی شرکت مخابرات استان لرستان تأیید شد. خروجی این مرحله دوازده شاخص در قالب چهار بعد اصلی بود. سپس جهت برقراری ارتباط و توالی بین ابعاد و شاخص‌ها و ارائه مدل ساختاری‌شان از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری بهره گرفته شد که در این روش بر اساس نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل‌های صورت گرفته، اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی برای شرکت مخابرات استان لرستان انجام گرفت. نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل یکپارچه ریسک‌های منابع انسانی در سه سطح شده است. ریسک‌های فردی متخصصین منابع انسانی به‌عنوان 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 است. لازم به‌ذکر است که ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی به عنوان تأثیرپذیرترین بعد از میان ابعاد ریسک‌های منابع انسانی شناخته شد.

* استیر^۱ (۲۰۱۵) در مطالعه خود تحت عنوان «ریسک منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشینی: پیاده‌سازی مدلی مالی در ایالت نیویورک» بیان داشت که هدف از این مطالعه نشان دادن مزایای استفاده از تیم‌های مشاوره کاری و مالی در مورد مسائل مربوط به بهبود کسب و کار است. جامعه آماری این مطالعه کشاورزان ایالت نیویورک است. استفاده از این روش نتایج مثبتی مانند رشد کسب و کار، بهبود سودآوری و کاهش اختلافات بین فردی در مزارع نیویورک است. کشاورزان از ابزارهای مدیریت ریسک مانند بیمه محصولات کشاورزی استفاده می‌کنند تا انواع مختلف ریسک را تحت تأثیر قرار دهند و در نتیجه ریسک

منبعث از کم و کاستی‌های انسانی را کاهش دهند. اما نکته‌ای که اغلب در مدیریت ریسک منابع انسانی توسط کشاورزان نادیده گرفته می‌شود، ریسک جانشینی است. همان‌طور که سن متوسط کشاورزان در ایالات متحده آمریکا افزایش می‌یابد، استفاده از ابزارها و استراتژی‌های جدید برای ایجاد یک طرح موفقیت آمیز کسب و کار برای کشاورزان ضروری است.

* کازکیو^۱ و بودریو^۲ (۲۰۱۴) در مطالعه خود با عنوان «استراتژی منابع انسانی: بهینه سازی ریسک‌ها و بهینه‌سازی پاداش‌ها» بیان نمودند هدف اصلی این مطالعه در عرصه مدیریت ریسک منابع انسانی، کاهش ریسک است که می‌تواند بر تصمیمات بهینه‌سازی ریسک‌ها اثر بگذارد. بر اساس نتایج این پژوهش، سازمان‌ها باید در بحث مدیریت ریسک منابع انسانی، به صورت آگاهانه‌ای ارتباطات میان سرمایه‌های انسانی و استراتژی رقابتی را برقرار کنند و اگر غیر از این عمل کنند فرصت‌های استراتژیک کلیدی را از دست خواهند داد. به این منظور آنها رویکرد مبتنی بر شواهد را ابزار مناسبی در این حوزه می‌بینند. در این مطالعه تصریح شد که افزایش توجه به مدیریت ریسک منابع انسانی تصادفی نبوده و ناشی از نیازی است که سازمان‌ها و مدیران آنها دریافته‌اند.

* مینپا^۳ و واتیلین^۴ (۲۰۱۲) با مطالعه‌ای تحت عنوان «بیمه‌ها در مدیریت ریسک سرمایه‌های انسانی» بیان داشتند که ریسک‌های منابع انسانی به دو دسته تقسیم می‌شوند: ریسک‌های قابل بیمه شدن و ریسک‌هایی که قابل بیمه شدن نیستند. بر اساس این مطالعه، بازنشستگی، خطرات کاری، سلامتی و مسئولیت‌های کاری از عمده‌ترین مواردی است که در بحث ریسک منابع انسانی بیمه می‌شوند. از سوی دیگر، آموزش ناکافی نیروی کار، تبعیض میان کارکنان، مسائل مرتبط با شایستگی‌های کارکنان، جذب ناموفق و رقابت‌های درونی از عمده‌ترین مواردی است که قابل بیمه شدن نیستند.

* مهرا^۵ (۲۰۱۲) مطالعه را عنوان «مدیریت ریسک‌های عملیاتی در بانک‌های هندی» را ارائه نمود. هدف اصلی این مطالعه بررسی وضعیت ریسک‌های عملیاتی در بانک‌های هندی است. این مطالعه در پی بررسی این موضوع است که آیا بعد از این که توصیه‌های متعددی در خصوص ریسک‌های عملیاتی ارائه شده آیا بانک‌ها به این سمت حرکت کرده‌اند که ریسک‌های عملیاتی خود از جمله ریسک منابع انسانی را شناسایی و مدیریت کنند یا خیر؟ به منظور رسیدن به پاسخ این پرسش، پرسشنامه به مدیران اجرایی بانک‌های هندی داده شد. نتایج بیانگر آن بود که سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی باید مورد بازبینی جدی قرار گیرد تا بتوان از عهده مدیریت ریسک‌های منابع انسانی برآمد. بر اساس نتایج، ۸۴ درصد از بانک‌ها فرآیند شناسایی ریسک‌های عملیاتی در تولید را شروع کرده‌اند و هم چنین ۷۴ درصد از آنها به سمت شناسایی و مدیریت ریسک‌های منابع انسانی خود گام برداشته‌اند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات در حیطه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران فعلی و سابق و هم‌چنین خبرگان و متخصصان منابع انسانی صنعت بیمه استان گیلان بوده که تعداد آنان ۴۴ نفر بود. داده‌های مطالعه طی سه مرحله و هر بار ۴۴ پرسشنامه به روش تصادفی بین جامعه آماری توزیع و در نهایت ۳۹ نفر، پرسش‌نامه‌های تکمیل شده را برگشت دادند. در مجموع، ۱۰۸ سول طی سه پرسشنامه ۳۶ سوالی بر مبنای طیف نقطه‌ای لیکرت به هر یک از افراد نمونه ارائه گردید. در مرحله شناسایی ریسک‌های محتمل با روش مطالعات میدانی و کتابخانه‌ای، مراجعه به متون و سوابق و مصاحبه با خبرگان، مدیران و کارکنان صنعت بیمه در مجموع ۴۳ ریسک منابع انسانی شناسایی گردید. طبق نظر خبرگان ۷ ریسک فاقد موضوعیت و قابل اغماض تشخیص داده شدند و ۳۶ ریسک به‌طور اجماع برای بررسی‌های بیشتر باقی ماندند و ریسک جدیدی پیشنهاد نگردید. همان‌گونه که گفته شد در این مطالعه از سه پرسشنامه استفاده گردید که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم. در پرسشنامه اول از شرکت‌کنندگان در مطالعه خواسته شد تا شدت پیامد هر یک از این ۳۶ ریسک را بر تداوم فعالیت و مأموریت اصلی شرکت بیمه مشخص نمایند.

| 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 پشتیبانی شرکت |
| ۲ | اختلال موقت و جزئی در فعالیت‌های فرعی شرکت |
| ۱ | عدم اختلال در فعالیت‌های عادی و معمول شرکت |

در پرسشنامه دوم خواسته شد تا احتمال وقوع هر یک از ۳۶ ریسک را تعیین نمایند.

| طیف لیکرت | احتمال وقوع |
|-----------|---------------|
| ۵ | بسیار محتمل |
| ۴ | محتمل |
| ۳ | گه‌گاه |
| ۲ | نا محتمل |
| ۱ | بسیار نامحتمل |

در پرسشنامه سوم ضریب تعیین ریسک گویه‌های ۳۶ گانه مدنظر قرار گرفت.

| جدول شماره ۳) مبنای طیف لیکرت برای پرسشنامه ضریب کشف ریسک | |
|---|---|
| طیف لیکرت | ضریب تعیین |
| ۵ | روش کشفی برای ریسک وجود ندارد. |
| ۴ | روش کشف ریسک یا زمان پاسخ به ریسک نامشخص و نامطمئن است. |
| ۳ | روش کشف ریسک اثربخشی متوسطی دارد. |
| ۲ | روش کشف ریسک اثربخشی بالایی دارد. |
| ۱ | روش کشف ریسک کاملاً مشخص و ممکن بوده و زمان برای پاسخگویی کافی است. |

برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه‌ها به اعضای خبرگان ارائه شد که در نهایت پس از تأیید پرسشنامه‌ها توزیع گردید. به منظور سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. برای پرسشنامه اول ۰/۹۲، پرسشنامه دوم ۰/۹۴ و برای پرسشنامه سوم ۰/۸۹ به دست آمد که بیانگر پایایی مناسبی است. بر این اساس روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید گردید. روش تحلیل داده‌ها توصیفی، استنباطی و در مرحله ارزیابی و تحلیل ریسک از فن RFMEA و فن ویلیام فاین در آنالیز ریسک استفاده شد. بر این اساس نمره ریسک برای هر یک از ریسک‌ها به صورت رابطه زیر محاسبه می‌شود:

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

از ضرب کردن نمره ریسک و ضریب تعیین، مقدار جدیدی با عنوان RPN به دست می‌آید.

$$Z * Z = R * Y * RPN = X$$

هر ریسکی که RPN بزرگتری داشته باشد از قابلیت ریسک بالاتری برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

همان‌گونه که اشاره شد فهرست ریسک‌های ۳۶ گانه با استفاده از نظر خبرگان طی سه مرحله و در سه پرسشنامه مجزا تهیه و به اعضای نمونه‌ی آماری ارائه گردید تا سه مقدار احتمال وقوع، شدت تاثیر و ضریب کشف ریسک برای تمامی ریسک‌ها به دست آید. برای بررسی نرمال بودن نتایج هم از کولموگروف - اسمیرنف استفاده شد. بر اساس نتایج آزمون همه متغیرهای تحقیق نرمال هستند. همچنین برای بررسی وضعیت شدت پیامد، احتمال وقوع و ضریب تعیین ریسک‌ها از آزمون میانگین یک جامعه آماری^۱ استفاده شد. در ادامه نیز در قالب جدول شماره ۴، RPN با استفاده از میانگین امتیازات حاصل از هر پرسشنامه محاسبه شده و ارائه می‌شود.

| RPN | ضریب تعیین | نمره ریسک R | احتمال وقوع | شدت ریسک | ریسک | حوزه | ردیف |
|-------|---------------|----------------|----------------|-------------|---|---------------|------|
| ۷۲/۹ | ۳/۹ | ۱۸/۹۵ | ۳/۸۶ | ۴/۹۱ | کمبود مهارت نمایندگی های بیمه | عوامل دانشی | ۱ |
| ۶۰/۴ | ۴/۳ | ۱۶/۵۵ | ۳/۹۶ | ۴/۱۸ | کمبود مهارت های کارگزاران | عوامل دانشی | ۲ |
| ۷۱/۲ | ۳/۷ | ۱۶/۳۱ | ۳/۹۸ | ۴/۱ | نیاز به شفافیت | عوامل قانونی | ۳ |
| ۶۰/۴ | ۳/۷ | ۱۶/۳۱ | ۳/۹۸ | ۴/۲ | تفکر غیر سود محور | جو سازمانی | ۴ |
| ۶۹/۹۳ | ۴ | ۱۸/۱۷ | ۲/۰۵ | ۴/۸۷ | تمایل شدید کارکنان به کار در بخش دولتی | جو سازمانی | ۵ |
| ۳۸/۹ | ۳/۳ | ۱۱/۷۹ | ۳ | ۳/۹۳ | عدم توجه به علمی بودن مدیریت | جو سازمانی | ۶ |
| ۳۸/۴ | ۳/۲ | ۱۲ | ۴ | ۳ | رکود اقتصادی و نرخ بیکاری | عوامل اقتصادی | ۷ |
| ۴۹/۴۷ | ۴/۲ | ۱۱/۸۸ | ۴ | ۲/۹۷ | فشارهای سیاسی ناشی از بیرون صنعت بیمه | عوامل محیطی | ۸ |
| ۳۴/۴ | ۲/۹ | ۱۱/۸۷ | ۴/۰۸ | ۲/۹۱ | روشن نبودن بسیاری از تکالیف قانونی | عوامل قانونی | ۹ |
| ۳۴/۱ | ۳ | ۱۱/۳۵ | ۲/۸۶ | ۳/۹۷ | نبود آگاهی در خصوص مدیریت ریسک | عوامل دانشی | ۱۰ |
| ۳۲/۵ | ۳/۵ | ۹/۳ | ۳/۰۸ | ۳/۰۲ | سکوت سازمانی حاکم | جو سازمانی | ۱۱ |
| ۳۰/۳ | ۳/۸ | ۷/۹۷ | ۲/۰۴ | ۳/۹۱ | نبود نگاه سیستمی | جو سازمانی | ۱۲ |
| ۲۹/۶ | ۳/۱ | ۹/۵۶ | ۱/۹۸ | ۴/۸۳ | اولویت چندم بودن منابع انسانی | جو سازمانی | ۱۳ |
| ۲۹/۴ | ۳/۴ | ۸/۶۴ | ۲/۸۸ | ۳ | نگاه ابزاری به منابع انسانی | جو سازمانی | ۱۴ |
| ۲۹/۲ | ۳/۲ | ۹/۱۲ | ۳ | ۳/۰۴ | هزینه انجام مدیریت ریسک | عوامل اقتصادی | ۱۵ |
| ۲۹/۱ | ۲/۵ | ۱۱/۶۵ | ۳/۸۶ | ۳/۰۲ | بی تجربگی | عوامل دانشی | ۱۶ |
| ۲۷/۸ | ۳/۴ | ۸/۱۷ | ۲/۰۶ | ۳/۹۷ | فقدان سیاست یکپارچه منابع انسانی | جو سازمانی | ۱۷ |
| ۲۷/۳ | ۳/۰۵ | ۸/۹۶ | ۳/۰۶ | ۲/۹۳ | ریسک های مرتبط با استخدام و جذب | عوامل قانونی | ۱۸ |
| ۲۶/۸ | ۴/۳ | ۶/۲۳ | ۲/۱ | ۲/۹۷ | ریسک های مرتبط با آموزش و پژوهش | عوامل انگیزشی | ۱۹ |
| ۲۶/۷ | ۳/۱ | ۸/۶۴ | ۲/۱۶ | ۴ | ریسک های مرتبط با ارزیابی عملکرد | عوامل انگیزشی | ۲۰ |
| ۲۵/۷ | ۴/۲ | ۶/۱۲ | ۲/۰۴ | ۳ | ریسک های مرتبط با جانشین پروری و مدیریت استعداد | عوامل انگیزشی | ۲۱ |
| ۲۴/۸ | ۴/۷ | ۵/۲۵ | ۱/۰۸ | ۴/۸۹ | ریسک های مرتبط با حقوق و دستمزد | عوامل اقتصادی | ۲۲ |
| ۲۴/۶ | ۲/۷ | ۹/۱۸ | ۳/۰۲ | ۳/۰۴ | ریسک های مرتبط با مسیر شغلی و کارایی | عوامل انگیزشی | ۲۳ |
| ۲۴/۱ | ۳ | ۸/۰۳ | ۱/۹۸ | ۴/۰۶ | ریسک های مرتبط با نگهداشت منابع انسانی | عوامل انگیزشی | ۲۴ |
| ۲۳/۸ | ۳ | ۷/۹۴ | ۲ | ۳/۹۷ | ریسک های مرتبط با روابط کاری | جو سازمانی | ۲۵ |
| ۲۳/۷ | ۴/۲ | ۵/۶۴ | ۱/۹ | ۲/۹۷ | ریسک های مرتبط با ترک خدمت، تعدیل، بازنشستگی | عوامل قانونی | ۲۶ |
| ۲۳/۹ | ۴/۲ | ۵/۶۴ | ۱/۹ | ۴ | ریسک های مرتبط با پاداش | عوامل انگیزشی | ۲۷ |
| ۲۲/۶ | ۴/۸ | ۴/۷ | ۱/۱۲ | ۴/۲ | ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان | عوامل دانشی | ۲۸ |
| ۲۴/۸ | ۳ | ۷/۵۳ | ۱/۸۲ | ۴/۱۴ | سلامت و امنیت شغلی | عوامل بهداشتی | ۲۹ |

| ردیف | ریسک | شدت ریسک | احتمال وقوع | نمره ریسک R | ضریب تعیین | RPN |
|------|--------------|-------------------------------|-------------|-------------|------------|-------|
| ۳۰ | عوامل دانشی | عدم برخورداری از مهارت ادراکی | ۲/۹۷ | ۵/۹۹ | ۳/۷ | ۲۲/۲ |
| ۳۱ | عوامل دانشی | عدم برخورداری از مهارت انسانی | ۳ | ۶/۴۲ | ۲/۲ | ۱۴/۰۱ |
| ۳۲ | عوامل دانشی | عدم برخورداری از مهارت فنی | ۲/۰۸ | ۴/۲۴ | ۳ | ۱۲/۷ |
| ۳۳ | عوامل اخلاقی | ریسک کلاهبرداری | ۲/۱۶ | ۲/۶۷ | ۴/۵ | ۱۲/۱ |
| ۳۴ | عوامل اخلاقی | ریسک دزدی | ۲/۰۲ | ۴/۱۲ | ۳/۳ | ۱۳/۶ |
| ۳۵ | عوامل اخلاقی | ریسک رفتار خلاف اخلاقیات | ۳/۹۵ | ۵/۸۵ | ۲/۰۵ | ۱۲ |
| ۳۶ | جو سازمانی | ریسک تعارض در منابع انسانی | ۳ | ۳/۵۴ | ۲/۸ | ۱۰ |

مطابق با فن ویلیام فاین و RFMEA از میانگین امتیازات استفاده گردید و نتایج حاصل از آزمون میانگین نمونه آماری برای هر یک از حوزه‌های هشت‌گانه پرسشنامه بعد از وزن دهی به نسبت تعداد مؤلفه‌های هر عامل محاسبه گردید. نتایج مربوط به پرسشنامه اول (شدت ریسک) بیانگر آن است که ۲۲ ریسک دارای شدت پیامد بالا و ۹ ریسک دارای شدت پیامد پایین و ۵ ریسک دارای شدت پیامد متوسط هستند. قابلیت رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از طریق آزمون فریدمن^۱ مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، آماره کای اسکور برابر ۲۲۲۵/۲ با درجه آزادی ۳۵ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ به دست آمد. بنابراین اولویت‌بندی حاصل بر اساس میانگین رتبه‌ای فریدمن به‌طورکامل با اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس میانگین امتیازات هماهنگ و منطبق بود. یافته‌ها حاکی از آن بود که در زمینه شدت ریسک گروه عوامل انگیزشی با ضریب اولویت ۱۷ درصد بیش‌ترین میانگین را دارد و کم‌ترین ضریب اهمیت شدت ریسک مربوط به عوامل بهداشتی با ضریب ۱۰ درصد است. بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که ریسک‌های زیر گروه عوامل انگیزشی در صورت وقوع بیش‌ترین شدت اثر منفی را بر تداوم فعالیت سازمان و مأموریت آن دارد و ریسک‌های مرتبط با عوامل بهداشتی کم‌تر از سایر حوزه‌ها اثر مخرب و منفی بر جای می‌گذارند. سایر ضرایب اهمیت عبارتند از: عوامل دانشی ۱۶ درصد، عوامل اقتصادی ۱۵ درصد، جو سازمانی ۱۲ درصد، عوامل قانونی ۱۲ درصد، عوامل اخلاقی ۱۰ درصد، عوامل محیطی ۸ درصد.

نتایج مربوط به پرسشنامه دوم (احتمال وقوع ریسک) حاکی از آن است که ۸ ریسک دارای احتمال وقوع بالا، ۱۹ ریسک دارای احتمال وقوع پایین و ۹ ریسک دارای احتمال وقوع متوسط است. قابلیت رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از طریق آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس آماره کای اسکور برابر ۲۰۳۹/۵ با درجه آزادی ۳۵ و سطح معناداری ۰/۰۰۰۰ به دست آمد. بنابراین اولویت‌بندی‌ها بر اساس میانگین رتبه‌ای فریدمن به‌طورکامل با اولویت‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس میانگین امتیازات هماهنگ و منطبق بود. در زمینه احتمال وقوع ریسک، بیش‌ترین احتمال وقوع ریسک متعلق به حوزه عوامل دانشی با ضریب اهمیت ۱۶ درصد و کم‌ترین احتمال وقوع متعلق به حوزه عوامل محیطی با ضریب اهمیت ۸ درصد است. به عبارتی ریسک‌های حوزه عوامل دانشی از سایر ریسک‌ها تکرار پذیرترند اما در حوزه عوامل محیطی احتمال وقوع ریسک‌ها از سایر حوزه‌ها کم‌تر است. سایر ضرایب اولویت عبارتند از: عوامل اقتصادی ۱۴ درصد، عوامل انگیزشی ۱۴ درصد، جو سازمانی ۱۳ درصد، عوامل قانونی ۱۲ درصد، عوامل اخلاقی ۱۲ درصد و عوامل بهداشتی ۱۱ درصد.

نتایج حاصل از پرسشنامه سوم (ضریب تعیین ریسک) بیانگر این است که تعداد ۱۳ ریسک دارای ضریب تعیین بالا، ۲ ریسک دارای ضریب تعیین پایین و ۲۱ ریسک نیز دارای ضریب تعیین متوسط است. بیان این نکته ضروری است که هر

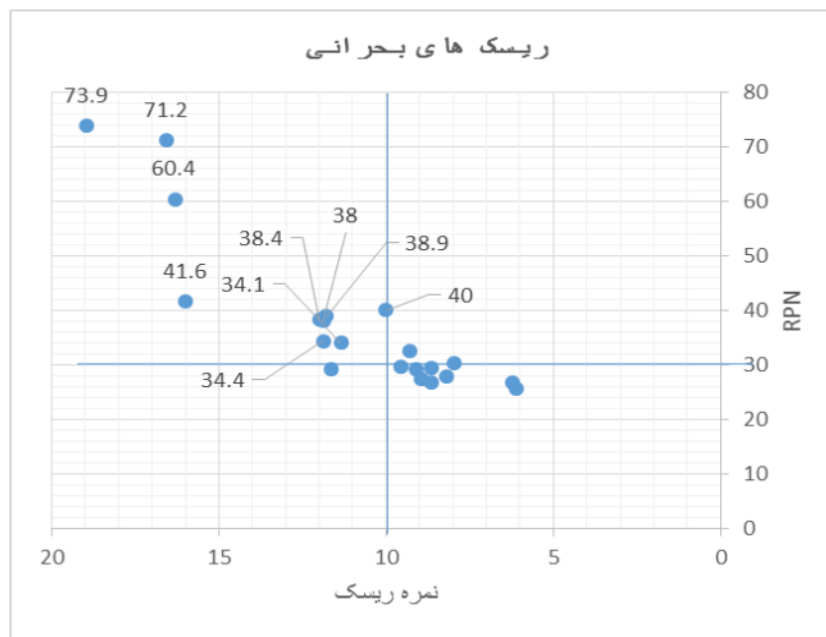
چقدر ضریب تعیین یک مؤلفه بالاتر باشد، شناسایی و پاسخگویی مناسب به ریسک دشوارتر و غیرممکن تر خواهد بود. قابلیت رتبه بندی مؤلفه ها از طریق آزمون فریدمن مورد بررسی قرار گرفت. بر این اساس، آماره کای اسکوتر برابر $2232/5$ با درجه آزادی ۳۵ و سطح معناداری $0/000$ به دست آمد که بر این اساس اولویت بندی بر اساس میانگین رتبه های فریدمن در این پرسشنامه نیز با اولویت بندی مؤلفه ها بر اساس میانگین امتیازات هماهنگ بود. از نظر اولویت بندی ضریب تعیین ریسک، بالاترین ضرایب مربوط به حوزه عوامل اقتصادی با ضریب ۱۴ درصد و کمترین ضرایب مربوط به عوامل قانونی با ۱۱ درصد بود. به عبارت دیگر کشف و شناسایی ریسک های عوامل اقتصادی دشوارتر از سایر حوزه ها بوده و زمان عامل مهمی در ارائه پاسخ به آنها است در حالی که ریسک های حوزه عوامل قانونی روش کشف و شناسایی مؤثرتر و ساده تری داشته و زمان کافی برای ارائه پاسخ مقتضی به آنها نیز در دسترس است. سایر ضرایب عبارتند از: حوزه عوامل انگیزشی ۱۳ درصد، عوامل دانشی، ۱۳ درصد، جو سازمانی ۱۳ درصد، عوامل اخلاقی ۱۲ درصد، عوامل محیطی ۱۲ درصد و عوامل بهداشتی ۱۲ درصد.

نمره ریسک R از ادغام ضرایب مربوط به شدت ریسک و احتمال وقوع ریسک به دست می آید. بعد از ادغام ضرایب مربوط و مشخص شدن نمره هر ریسک، اولویت بندی عوامل هشت گانه بر اساس نمره ریسک به دست آمد: بر این اساس حوزه عوامل انگیزشی با ضریب ۱۸ درصد دارای بالاترین قابلیت ریسک و گروه عوامل قانونی با ضریب ۸ درصد کمترین قابلیت ریسک را دارا هستند.

در نهایت از نظر RPN در سطح عوامل هشت گانه ریسک های منابع انسانی در صنعت بیمه استان گیلان این نتیجه استنباط می شود که حوزه عوامل انگیزشی با ضریب اولویت ۲۰ درصد بحران سازترین حوزه در تداوم فعالیت شرکت های بیمه ای است؛ سپس عوامل دانشی با ضریب ۱۵ درصد و عوامل اقتصادی با ضریب ۱۴ درصد قرار دارند. جو سازمانی ۱۲ درصد، عوامل اخلاقی ۱۱ درصد، عوامل قانونی ۱۰ درصد در حد متوسط و عوامل محیطی و عوامل بهداشتی با ضریب اولویت ۹ درصد کم بحران ترین ریسک ها را به خود اختصاص داده اند. این اولویت بندی در جدول شماره ۵ نشان داده شده است.

| گروه ها | RPN | تعداد گویه | ضریب اولویت |
|---------------|-------|------------|-------------|
| عوامل انگیزشی | ۴۱/۷۳ | ۶ | ۰/۲۰ |
| عوامل دانشی | ۳۱/۳۱ | ۸ | ۰/۱۵ |
| عوامل اقتصادی | ۲۸/۸۱ | ۳ | ۰/۱۴ |
| جو سازمانی | ۲۵/۸۳ | ۱۰ | ۰/۱۲ |
| عوامل اخلاقی | ۲۲/۸۵ | ۳ | ۰/۱۱ |
| عوامل قانونی | ۲۰/۳۴ | ۴ | ۰/۱۰ |
| عوامل محیطی | ۱۹/۱۲ | ۱ | ۰/۰۹ |
| عوامل بهداشتی | ۱۸/۸۶ | ۱ | ۰/۰۹ |

همچنین در شکل شماره ۱ نیز ریسک‌های بحرانی منبعث از RPN به نمایش درآمده است.



شکل شماره (۱) ریسک‌های بحرانی

نتیجه گیری

این مطالعه با هدف شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های منابع انسانی در صنعت بیمه استان گیلان صورت گرفت. اهمیت صنعت بیمه در عصر حاضر بر کسی پوشیده نیست و رقابت نیز در این صنعت به شدت افزایش یافته است. به خصوص آنکه با ظهور و مقبولیت شرکت‌های بیمه خصوصی این رقابت اهمیت جدی‌تری به خود گرفته است و سازمان‌های بیمه باید برای حضور در این عرصه به‌طور مداوم ریسک‌ها و مخاطراتی که پرونده و بقای سازمانی آن‌ها را تهدید می‌کند شناسایی نموده و درصد فائق آمدن بر آن برآیند. در این پژوهش ۳۶ ریسک که دارای تاثیر بالقوه بر فعالیت شرکت‌های بیمه بود با استفاده از فن RFMEA و فن ویلیام فاین مورد شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی قرار گرفتند. ۳۶ ریسک شناسایی در قالب ۸ گروه انگیزشی، دانشی، اقتصادی، سازمانی، اخلاقی، قانونی، محیطی، و بهداشتی دسته‌بندی گردید و در نهایت نیز مشخص شد که گروه‌های انگیزشی و دانشی بحران‌سازترین ریسک‌ها محسوب می‌گردند و لزوم توجه بیش از پیش صنعت بیمه به این دو مقوله اهمیت وافری دارد.

منابع

- ۱- ابراهیمی، الهام - قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵) گونه شناسی ریسک های منابع انسانی براساس نقاط مرجع استراتژیک: کاربرد رویکرد کیفی، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، شماره ۲۲، صص ۲۶-۱.
- ۲- ابراهیمی، الهام - قلی‌پور، آرین - مقیمی، سیدمحمد - قالیباف، حسن (۱۳۹۶) تحلیل و سنجش ریسک های منابع انسانی با به کارگیری تکنیک های دیمتل فازی و مشابهت فازی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۲، صص ۲۳-۱.
- ۳- قلی‌پور، رحمت‌الله - حیدری، علی - سیدنقوی، میرعلی - نریمانی، مهدی (۱۳۹۵) طراحی مدل مدیریت ریسک منابع انسانی در شرایط گذار از دولتی به خصوصی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد مورد مطالعه: صنعت نفت و گاز، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۳۶، صص ۵۸-۳۳.
- ۴- محمدی‌مقدم، یوسف - سلگی، زهرا - دادفر، آذین (۱۳۹۵) اولویت بندی ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۶، صص ۱۴۸-۱۲۷.
- ۵- مهدوی‌نیا، اسماعیل - رحمتی‌نودهی، رسول (۱۳۹۴) راهکارهای اجرایی مدیریت ریسک منابع انسانی در شرکت های بیمه، قابل دسترسی در <http://risknews.ir/news/59387>
- 6- Airmic, A. (2010), "A structured approach to enterprise risk management (ERM) and the requirements of ISO 31000", London: The Association of Insurance and Risk Managers.
- 7- Cascio, W.; Bouderau, J. (2014), "HR strategy: optimizing risks, optimizing rewards", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 1, No. 1, pp 77-97.
- 8- Ernst, N.; Young. B. (2013), "Navigating today's complex business risks - Europe, Middle
Faupel, C.; Michels, R. (2014), "Value-Based Risk Management: Costs and Benefits", **Advances in Management Accounting**, Vol. 24, pp. 239 – 257.
- 9- Firmenich, J. (2017), "Customizable framework for project risk management", **Construction Innovation**, Vol. 17, Issue: 1, pp. 68-89.
- 10- Gordon, L.A.; Leob, M.P.; Tseng, C.Y. (2009), "Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective", **Public Policy**, Vol. 16, No. 3, pp. 301-327.
- 11- Gupta, P.K. (2011), "Risk management in Indian companies: EWRM concerns and issues", **The Journal of Risk Finance**, Vol. 12, Issue: 2, pp.121-139.
- 12- Huang, T.C. (2009), "Succession management systems and human resource outcomes", **International Journal of Manpower**, Vol. 22, Issue: 8, pp. 736-747.
- 13- Jaaskelainen, A. (2011), "How to measure and manage the risk of losing key employees?", **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, Vol. 8 No. 1, pp. 63-75.
- 14- Kujansivu, P. and Lönnqvist, A. (2007), "Investigating the value and efficiency of intellectual capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 8 No. 2, pp. 272-287.
- 15- Kupi, E.; Sillanpa, V.; Ilomaki, K. (2008), "Risk management of intangible assets", **International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD)**, Matera, 26-27 June.
- 16- Maenpaa, I.; Voutilainen, R. (2012), "Insurances for human capital risk management in SMEs", **VINE**, Vol. 42 Issue: 1, pp.52-66
- 17- Meyer, M.; Roodt, G.; Robbins, M. (2011), "Human resources risk management: Governing people risks for improved performance", **SA Journal of Human Resource Management**, 9 (1), 310-321.
- 18- Montoro-Sánchez, A.; Soriano, D.R. (2011), "Human resource management and corporate entrepreneurship", **International Journal of Manpower**, Vol. 32, Issue: 1, pp. 6-13.
- 19- Reim, W.; Parida, V.; Sjödin, D.R. (2016), "Risk management for product-service system operation", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 36, Issue: 6, pp. 665-686.
- 20- 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.
- 21- Zulu, T. (2010), "Risk and reward: start and run a successful small business in South Africa", Cape Town: Tafelberg.