

بررسی وضعیت ریسک منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری تهران

محمد خراسانی^۱

گلنار شجاعی باغینی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۷ تاریخ چاپ: ۱۴۰۲/۰۲/۰۷

چکیده

اهمیت ریسک منابع انسانی در سازمان ها و صنایع بسیار افزایش یافته و حتی برخی از اندیشمندان از آن به عنوان یک مسئولیت کلیدی برای هر حرفه ای در زمینه منابع انسانی یاد می کنند. ریسک های منابع انسانی ابعاد گسترده ای داشته چراکه فرصت ها و تهدیدهای معناداری برای سازمان به همراه دارد. از اینرو هدف از تحقیق حاضر بررسی وضعیت ریسک منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری تهران است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شهرداری تهران (شهرداری مرکز) به تعداد ۳۰۰ نفر می باشند که با استفاده از جدول کرجسی-مورگان، نمونه به تعداد ۱۷۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی در دسترس از بین آنها انتخاب شدند. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و میدانی و ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه استاندارد است. جهت سنجش از پرسشنامه ۳۳ سوالی استاندارد ارنست و یانگ (۲۰۰۸) استفاده شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. جهت آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داد تمامی فرضیه ها تأیید شده اند، عبارتی وضعیت ریسک منابع انسانی و مؤلفه های ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی و ریسک تبعیت و ریسک مالی در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد. ریسک منابع انسانی و مؤلفه های ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی و ریسک تبعیت در وضعیتی نامطلوب و ریسک مالی در وضعیتی نسبتاً مطلوب قرار دارد.

واژگان کلیدی

ریسک منابع انسانی، ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت، ریسک مالی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد شاهرود، شاهرود، ایران.

۲. نویسنده مسئول. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.

مقدمه

در سالهای اخیر مدیران کسب و کار نه تنها در سطح جهانی، بلکه حتی کسب و کارهای کوچک نیز رویدادهای ریسک را تجربه می کنند. این رویدادها به ریسک فناوری های جدید، ریسک ابزارهای رقابتی، روشهای تأمین مالی متنوع و غیره محدود نمی شود (موستافا آبو^۱، ۲۰۲۲). بلکه نیروی انسانی فعال در سازمان را نیز دربرمی گیرد. با توجه به نقش پراهمیت منابع انسانی در یک سازمان، وجود ریسک های مربوط به آن می تواند نیل به اهداف را برای سازمان با مشکل مواجه سازد (رئسی، ۱۳۹۸).

مؤسسه ارنست و یانگ، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه ها و فرآیندهای مربوط به کارکنان سازمان می داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ^۲، ۲۰۱۳). این ریسک ها طیف وسیعی از مفاهیم اعم از: اقتصادی، سیاسی، روان شناختی، راهبردی، عملیاتی، محیطی، فرهنگی (شاگری و همکاران، ۱۴۰۰) و تمام ریسک هایی که از سیستم های منابع انسانی سازمان شامل: سیستم انتخاب، سیستم آموزش، سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم جبران خدمات منتج می شوند را دربرمی گیرد (فیلی^۳، ۲۰۰۶). نتایج پژوهش ها نیز نشان می دهد که مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت، رهبری و مدیریت ضعیف کارکنان را مهمترین ریسک های منابع انسانی می دانند (میر و همکاران^۴، ۲۰۱۱).

امروزه دیگر نمی توان ریسک های منابع انسانی را نادیده گرفت؛ چراکه ارتباط تنگاتنگی با تولید ارزش شرکت ها و سازمان ها پیدا کرده اند (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵). درواقع زمانی که منابع انسانی از طرق مختلفی از جمله حضور اشخاص نالایق در بین کارکنان، خطاهای انسانی، تبانی افراد، تقلب، خطاهای قضات، بهداشت و ایمنی، تخلفات، تصمیمات تجاری بی اساس، عملکرد غیراستاندارد، رفتارهای غیراخلاقی و غیره، مانع دستیابی سازمان به اهداف استراتژیک خود و همچنین، مانع از پیاده سازی برنامه های مدیریت سازمانی باشند، به عنوان منبع ریسک در نظر گرفته می شوند. ریسک های منابع انسانی، با ریسک های سازمانی ارتباط دارند و می توانند روی آن ها تأثیر بگذارند که آنها نیز به نوبه خود بر سودآوری سازمان اثرگذار هستند؛ به عنوان مثال کمبود مهارت ها، می تواند به صورت زیان آوری، بهره وری و رشد اقتصادی را تحت تأثیر قرار دهد؛ یعنی عدم وجود افراد مناسب در پست های کلیدی سازمان، باعث عملکرد سطح پایین شده و هزینه های زیادی به بار می آورد، پس کمبود مهارت ها می تواند بر ریسک مالی و عملیاتی اثرگذار باشد. از طرف دیگر، سازمان ها سالانه هزینه های زیادی را برای امر آموزش و توسعه کارکنان خود متقبل می شوند و ترک این افراد می تواند خسارت های مالی زیادی را به سازمان وارد کند؛ بنابراین، بدون توجه به ریسک های منابع انسانی و ارزیابی آن ها، امکان مدیریت مناسب سایر ریسک های سازمانی و به تبع آن عملکرد سازمان وجود ندارد (امیری، ۱۳۹۵).

درکل سازمان های مواجه با ریسک نیروی انسانی در صورت از دست دادن کارکنان خود برتری های خود را نیز از دست می دهند؛ درواقع اثرات افزایش این ریسک ها هم به منابع انسانی و هم به سازمان لطمه می زند (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

شهرداری به عنوان یک سازمان محلی برای رفع نیازهای عمرانی، رفاهی، خدماتی، فرهنگی و اجتماعی شهروندان در محدوده فعالیت خود انجام وظیفه می کند. افزایش کیفیت زندگی شهروندان از طریق برطرف کردن این نیازها یکی از اهداف اصلی شهرداری ها می باشد که این امر با بالا بردن سرعت خدمات و از آن مهمتر کیفیت خدمات در سازمان

1 Mustapha abu & Ibrahim

2 Ernst & Young

3 Fheili

4 Meyer

خدمت محوری مانند شهرداری محقق خواهد شد؛ لذا در راستای رسیدن به اهداف سازمانی خود و خدمت رسانی به شهروندان به شدت نیازمند جذب، نگهداشت و پرورش افراد توانمند می باشد (شجاع، ۱۳۹۷).

براین پایه، در این پژوهش مولفه های ریسک منابع انسانی بر مبنای تقسیم بندی موسسه ارنست و یانگ به چهار گروه: استراتژیک، عملیاتی، مالی و تبعیت تفکیک گردیده و سطح ریسک پذیری سازمان مورد مطالعه در ارتباط با هر یک از مولفه ها تعیین می گردد (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹).

مبانی نظری پژوهش

مفهوم ریسک

در جامعه آماری امروز تقریباً تمام افراد به نحوی با این مفهوم آشنایی دارند و اذعان می کنند که زندگی با ریسک همراه است. ریسک در زبان عرف عبارت است از خطری که به علت عدم اطمینان در مورد وقوع حادثه ای در آینده پیش می آید و هرچه میزان این عدم اطمینان بیشتر باشد، اصطلاحاً گفته می شود ریسک زیادتر است. فرهنگ وبستر ریسک را در معرض خطر قرار گرفتن تعریف کرده است. فرهنگ لغات سرمایه گذاری نیز ریسک را زیان بالقوه سرمایه گذاری که قابل محاسبه است، می داند. در زبان چینی ها ریسک شرایطی مرکب از خطر و فرصت است، شاید این تعریف را بتوان از جمله کامل ترین تعاریف ریسک به حساب آورد؛ زیرا نه تنها دنیای سرمایه گذاری، بلکه جهان طبیعت نیز تهدیدات و فرصت ها را در کنار یکدیگر قرار داده است و موجودات به مقتضای سطح شعور و آگاهی خود، در کنار شناخت تهدیدات، از این فرصت ها استفاده می کنند (مداحیان و همکاران، ۱۳۹۹). ریسک به یکی از متغیرهای مهم کلیدی تبدیل شده است که بر دستیابی به هدف یک شرکت تأثیر می گذارد (موستافا آبو، ۲۰۲۲). ریسک یک عامل غیرقابل اجتناب در زندگی انسان ها می باشد. یکی از موارد قابل توجه افراد و سازمان ها که در تصمیم گیری هایشان دخالت می دهند فرایند تجزیه و تحلیل و اندازه گیری ریسک است که مورد پذیرش همگان است و تقاضا برای حذف ریسک های متفاوت و متنوع زمانی بیشتر و بیشتر می شود که فرهنگ افراد قوی تر و غنی تر باشد، با وجود این و حتی اگر ما اکثر ریسک های متفاوت را شناسایی کرده و قوانین و مقرراتی برای کنترل و حداقل کردن آن تدوین کنیم، همیشه در بستر تاریخ یک روند و تمایلی برای ایجاد ریسک وجود دارد. در سال ۱۹۶۶ کمیته اصلاح شناسی انجمن بیمه و ریسک آمریکا، ریسک را عدم اطمینان از پیامد حادثه ای که دو احتمال یا بیشتر دارد تعریف نموده است. فرهنگ لغت وبستر ریسک را امکان ورود خسارتهای مالی و جانی، زیان، نابودی و انهدام تعریف کرده است. فرهنگ لغت آکسفورد از ریسک بعنوان شانس خطر، پیامدهای بد و خسارت نام برده است. دیوید کلارک (۱۹۷۴) ریسک را خطرهایی می داند که افراد در هر زمان ممکن است به صورت عینی در معرض آن قرار گیرند. از نظر نیل دورتی (۱۹۸۵)، ریسک یعنی قابل پیش بینی نبودن پیشامدها (اسدالهی و همکاران، ۱۳۹۷).

ریسک منابع انسانی

ریسک منابع انسانی احتمال وقوع رویدادهای نامطلوب و تهدیدات ناشی از تصمیم گیری از سوی افراد است که نقش فزاینده ای در فعالیت های شرکت ها ایفا می کند. این نوع تهدیدها ماهیت پیچیده ای دارند و به آنها انسان زا نیز می گویند. تحقق ریسک منجر به از دست دادن اطلاعات محرمانه مهم، زیان تجاری، کاهش سود و کاهش ارزش شرکت می شود (کریو و تیکونو^۵، ۲۰۱۹). ارنست و یانگ (۲۰۰۸) ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه ها و فرآیندهای مرتبط با کارکنان سازمان می دانند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (ارنست و یانگ^۶، ۲۰۰۸).

5 Kraev & Tikhonov

6 Ernst & Young

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. 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^۷، ۲۰۱۱). ریسک منابع انسانی درواقع 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^۸، ۲۰۱۱). ریسک منابع انسانی عبارت است از ریسک مربوط به افراد درون سازمان. این ریسک شامل فرایند و برنامه‌هایی می‌باشد که بر افراد تأثیر می‌گذارد. در حقیقت این ریسکی است که اگر به خوبی مدیریت گردد می‌تواند بین شرکت‌هایی که رهبر بازار هستند و دیگر شرکت‌ها تمایز ایجاد کند (مداحیان و همکاران، ۱۳۹۹). ریسک منابع انسانی در مقایسه با سایر ریسک‌هایی که سازمان با آنها ممکن مواجه شود، از نوع ریسک‌های عملیاتی محسوب می‌شود. بامیاک این ریسک‌ها را به شرح زیر تعریف می‌کند:

✓ احتمال بروز ضررهای مالی، اعتباری و ارتباطی به دلیل خطاهای ناشی از نداشتن دانش کافی، مهارت، شایستگی، نقض خط مشی و قوانین سازمان و ناقص بودن فرآیندهای مدیریت منابع انسانی.

✓ تابعی از احتمال وقوع یک رویداد منفی در نتیجه تصمیمات مربوط به پرسنل و تأثیرات منفی این رویداد بر عملکرد سازمان هستند.

✓ یک خطر بالقوه که اهداف سازمان را تهدید می‌کند و ناشی از سهل‌انگاری و یا استفاده نادرست از سرمایه‌های انسانی است.

✓ انحراف از اهداف شرکت که به دلیل درگیر شدن منابع انسانی در فعالیتی عملیاتی ناشی از رفتارهای غیرقابل پیشبینی کارکنان و اتخاذ تصمیمات نادرست در رابطه با مدیریت این منابع و یا استفاده نادرست از روشهای مدیریت (بامیاک^۹، ۲۰۱۷).

درک مفهوم ریسک منابع انسانی باید از خصوصیات منابع انسانی و محیط کسب و کار آغاز شود. ریسک منابع انسانی به دلیل پیچیدگی‌های روانی و جسمی و تغییراتی در محیط کسب و کار در داخل و خارج از سازمان که می‌تواند احتمال انحراف از هدف در انتظارات سازمان شود. از نظر هواونگ و همکاران (۲۰۱۷) به طور کلی ریسک‌های منابع انسانی دارای ویژگیهای زیر هستند:

✓ عینی بودن: در تمام جنبه‌های مدیریت منابع انسانی ریسک وجود دارد. به طوری که تنها می‌توان از بروز خطر جلوگیری کرده و یا آن را برطرف ساخت؛ اما نمی‌توان کاملاً آن را از بین برد. در صورتی که خطر از دید متخصصان پنهان بماند به این معناست که نکته‌ای در مسیر مدیریت مفقود شده است.

✓ پویایی: تعداد ریسکهای منابع انسانی، شدت تأثیر آنها در فعالیت‌ها و دامنه آنها در همه ابعاد مدیریت منابع انسانی یکسان نیست. به منظور حفظ تعادل در برابر این پویایی نیاز است تا سازمان در برابر خطرات انعطاف پذیر باشد و توانایی مدیریت تغییرات ایجاد شده ناشی از پویایی ریسکها را داشته باشد.

✓ مخرب بودن: منابع انسانی جز منابع شرکت محسوب می‌شود و به هر دلیلی سازمان منابع خود را از دست بدهد نه تنها ایمنی مادی شرکت به خطر می‌افتد بلکه می‌تواند منجر به شکست استراتژیهای توسعه سازمان نیز بشود (هواونگ و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۷).

7 Meyer et al.,

8 Young & Hexter

9 Bombiak

انواع ریسک منابع انسانی

ریسک استراتژیک

ریسک های استراتژیک منابع انسانی عبارت است از هم راستایی و تناسب میان فعالیت ها و استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار (صمیعی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد و جانشین پروری، اصول اخلاق رهبری سازمان و همراستایی پرداخت و عملکرد، این سه حوزه می توانند موجب هرگونه ریسک و یا منبع اثربخش و فراگیر پیشرفت ها باشند (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). این ریسک به فرایند تعیین اهداف، استراتژی ها، کسب و کارها و انتخاب خط مشی ها مناسب ارتباط دارد. این ریسک از طریق توسعه تفکر استراتژیک در سازمان، پایش دقیق عوامل محیطی موثر، تمرکز بیشتر مدیران ر فرایند تعیین استراتژی و استقرار سیستم های برنامه ریزی منعطف مدیریت می شود (کلاردی^{۱۱}، ۲۰۰۴). مدیریت استعداد و جانشین پروری، اصول اخلاق رهبری سازمان و همراستایی پرداخت و عملکرد، این سه حوزه می توانند موجب هرگونه ریسک و یا منبع اثربخش و فراگیر پیشرفت ها باشند. ریسک های استراتژیک منابع انسانی: عبارت است از هم راستایی و تناسب میان فعالیت ها و استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های کسب و کار (صمیعی و همکاران، ۱۳۹۸).

ریسک عملیاتی

ریسک های عملیاتی منابع انسانی شامل ریسک های فرآیندهای انتخاب، ارزیابی عملکرد، ریسک سیستم جبران خدمات و ریسک های توسعه منابع انسانی می باشد (صمیعی و همکاران، ۱۳۹۸). علاوه بر این ریسک های دیگری نیز وجود دارند که از دیدگاه برنامه و فرآیند به شدت به عملیات وابسته هستند. این ریسک ها عبارتند از: ریسک های آموزش و توسعه کارکنان، ریسک های سیاست ها و رویه ها / کنترل های داخلی و ریسک های منبع یابی و برون سپاری فعالیت های منابع انسانی (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸). به طور کل ریسک عملیاتی را میتوان به عنوان حوادث یا روندهای جاری بالقوه ای تعریف کرد که موجب زیان های آتی و یا نوسانات در درآمدهای آتی می شود. از میان انواع ریسکی که سازمان ها با آنها درگیرند و برای مقابله با آنها هزینه صرف می کنند، مدیریت ریسک عملیاتی کمتر از بقیه توسعه یافته است. این در حالی است که یکی از مزایای مدیریت ریسک عملیاتی این است که کلیت سازمان و نیز مدیران آن می توانند تا حد خوبی از سایر ریسک های پیشرو نیز درکی سازگار و جامع به دست آورند که این امر، هماهنگی و همگرایی در مدیریت ریسک جامع سازمان را به دنبال دارد (روسا^{۱۲}، ۲۰۰۳).

ریسک تبعیت

ریسک های تبعیت منابع انسانی تحت عنوان انشعابات قانونی هریک از تصمیمات مرتبط با کارکنان تعریف شده است. تمرکز این تصمیمات بر مواردی نظیر روابط اتحادیه ای، سلامت و ایمنی، افشاگری، آزار و اذیت کارکنان، رضایت و تنوع می باشد. پیامدهای این دسته از ریسکها، زیان مالی یا تضعیف شهرت و اعتبار سازمان به دلیل شکست در برآورده ساختن الزامات قانونی و حقوقی منابع انسانی است. از جمله ریسکهای حوزه تبعیت میتوان به ریسک عدم پایش تغییرات قانونی، ریسک عدم تطابق با تحرکات جهانی، ریسک های کلاهبرداری و افشاگری اشاره کرد. ریسک های تبعیت بر تمام جنبه های کارکردی منابع انسانی در ارتباط بوده و به عنوان پیچ و مهره سازمان تلقی می گردد به گونه ای که حتی آنها را سرمنشا ریسک های استراتژیک، عملیاتی و مالی می دانند. یکی از راههای رویایی با چالش های سازمان، حصول اطمینان از ارزیابی، اصلاح و پایش کارکردهای کسب و کار است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸).

10 Huang et al.,

11 Clardy

12 Rosa

ریسک مالی

ریسک های مالی، ریسک های ناشی از هزینه های منابع انسانی هستند که با عملکرد مالی سازمان در ارتباط هستند. عواملی نظیر جبران خدمات، مزایا، هزینه های مرتبط با جابجایی کارکنان و اضافه کاری، طرحهای بازنشستگی، هزینه های اجرایی منابع انسانی، مواردی از این دست می باشد. از سویی دیگر حوزه های دیگری وجود دارد که اگرچه خاص ریسک های مالی منابع انسانی نیستند اما می توانند تبعات مالی بسیار زیادی به همراه داشته باشند. به عنوان مثال ریسک های حوزه مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری، عدم همراهی پرداخت و عملکرد، ریسک های سیاست ها و کنترل داخلی، رسماً جز ریسک های مالی منابع انسانی نیستند اما در صورت عدم نظارت صحیح بر آنها تبعات مالی فراوانی خواهند داشت (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸).

پیشینه پژوهش

در حوزه مطالعات داخلی شاکری و همکاران (۱۴۰۰)، طی انجام تحقیقی با عنوان مدل های ذهنی مدیران در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره های زالتمن، نشان دادند مدل های ذهنی مدیران ریسک پذیر و ریسک گریز به لحاظ سازه های موجود، شباهت هایی دارند. این شباهت در سازه ها می تواند نتیجه مسائل مشترکی باشد که مدیران شرکت های دانش بنیان با آن ها مواجه هستند، اما مدل های ذهنی مدیران به لحاظ روابط بین سازه ها با یکدیگر تفاوت هایی دارند، به طوری که مدیران ریسک پذیر در مواجهه با ریسک، بیش تر استراتژی های کاهش و نگهداشت را انتخاب می کنند و مدیران ریسک گریز بیش تر استراتژی اجتناب را به کار می برند. به علاوه از دست دادن کارکنان کلیدی به عنوان مهم ترین ریسک منابع انسانی در شرکت های دانش بنیان مشخص شد. بنی اعمام و علیزاده (۱۴۰۰)، به شناسایی ریسک های منابع انسانی در صنعت بیمه (مورد مطالعه شرکت سهامی بیمه ما)، پرداخته و نشان دادند که بیش ترین قابلیت ریسک مربوط به ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی و کم ترین قابلیت ریسک نیز مربوط به ریسک های ارزیابی و مدیریت عملکرد است. بی نا (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان ارزیابی و مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه های بزرگ عمرانی با استفاده از روش تصمیم گیری چندمعیاره، ۴ عامل کلیدی در مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه های بزرگ عمرانی را مطرح کرد که به ترتیب اولویت عبارتند از: عامل ریسک های درونداد منابع انسانی، عامل ریسک برونداد منابع انسانی، عامل ریسک فردی متخصصین منابع انسانی و عامل ریسک دیدگاه کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی. شریفی (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان شناسایی ریسک های منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان و ارائه راهکارهایی برای مدیریت آن ها در آموزش و پرورش استان یزد، نشان داد در بخش شناسایی ریسک های منابع انسانی در حوزه نگهداشت ۴ مضمون اصلی (ریسک های ساختاری، ریسک های شخصی، ریسک های فرایندی و ریسک شایسته گزینی) و ۱۴ مضمون فرعی (مشکلات در قانون، نقض قوانین توسط مجریان، مشکلات سازماندهی، خواست خود آموزش و پرورش، کمبود نیروی انسانی، عدم مهارت و تخصص، وجود نگرش منفی، خواست خود معلمان، عدم آموزش، عدم نیازسنجی، مشکلات فرایند استخدام، نبود مکانیزم انگیزشی، تنوع در استخدام، عدم ارزیابی و نظارت مستمر) و در بخش ارائه راهکارهای مدیریتی ۲ مضمون اصلی (ایجاد تغییرات سازمانی در آموزش و پرورش و استفاده از مکانیزم های راهبردی و انگیزشی) و ۸ مضمون فرعی (تغییر در فرایند جذب و استخدام، سامان دهی مناسب، مصوبات مناسب، افزایش مزایا، ارتقای جایگاه و منزلت، ارتقای توانمندی معلمان، ارزیابی مستمر و متناسب و نیازسنجی) به دست آمد. صمیعی و همکاران (۱۳۹۸) به ارزیابی ریسک های منابع انسانی کتابخانه های دیجیتالی دانشگاه های دولتی شهر تهران پرداختند. در این پژوهش

چهارگروه ریسکهای عملیاتی (۶ ریسک)، سرمایه های انسانی (۷ ریسک) و مهارتهای فردی و ادراکی (۵ ریسک) و مهارتهای تخصصی (۱۸ ریسک) شناسایی شد. نتایج حاصل از این ارزیابی نشان می دهد از میان چهار گروه ریسک، به ترتیب ریسک های مهارتهای تخصصی، عملیاتی، سرمایه های انسانی و در نهایت ریسکهای مهارت های فردی اولویت های یک تا چهار را به خود اختصاص داده اند. ثابتی (۱۳۹۸)، با موضوع مدیریت ریسک فاکتورهای انسانی در شرکت های فرایندمحور شهرستان کاشان، براساس متغیرهای جمعیت شناختی با استفاده از تحلیل واریانس نشان داد که اختلاف سنی و سابقه کاری افراد تاثیری بر دیدگاه افراد ندارد، اما مدرک تحصیلی افراد دارای تاثیر مثبت و معناداری بر ابعاد مدیریت ریسک می باشد و هرچه تحصیلات افراد بالاتر باشد میزان اهمیت این ابعاد از دیدگاه پاسخ دهندگان بیش تر است. به علاوه نتایج آزمون تی مستقل نشان داد که میانگین امتیاز مردان به ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی بیش تر از زنان است. خانلری (۱۳۹۶) به شناسایی و طبقه بندی ریسک های منابع انسانی در شرکت های فعال تلکام پرداخته است. هدف از این پژوهش شناسایی گروه های جدیدی از ریسک های منابع انسانی بوده است که به شرح زیر است: ریسک های فرهنگ سازمانی، ریسک های محیط بیرونی، ریسک های کنترل داخلی و فرآیندهای منابع انسانی.

در حوزه مطالعات خارجی نیز یازگن^{۱۳} (۲۰۱۸)، به طبقه بندی عوامل ریسک انسانی برای پایداری سازمانی در بخش حمل و نقل هوایی پرداختند. در این مطالعه، طبقه بندی عوامل خطر انسانی برای سیستم کار محیطی تکنسین تعمیر و نگهداری هواپیماها توسعه یافته است. استفاندویت^{۱۴} (۲۰۱۷)، به بررسی ریسک در منابع انسانی و ارتباط آن ها با مدیریت ریسک سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که مدیران منابع انسانی از ریسک های مرتبط با منابع انسانی آگاهی دارند. برای سازمان ها حیاتی است که بدانند که کدام جز، مهم ترین فاکتورهای ریسک سیستماتیک در کسب و کار را کاهش می دهد. اوبریلوا و همکارانش^{۱۵} (۲۰۱۵) به شناسایی و ارزیابی ریسک های منابع انسانی موجود در صنعت حمل و نقل کشور جمهوری چک پرداخته است و چارچوبی مدون برای ارزیابی سریع ریسک های منابع انسانی مذکور ارائه داده است. این پژوهش از نوع کاربردی بوده و از تکنیک ماتریس پیامد/احتمال استفاده شده است. نتایج نشان می دهد که ریسک های حوزه منابع انسانی علاوه بر اینکه ناشی از فاکتورهای خارجی و عوامل محیطی سازمان هستند، می توانند از عوامل فردی مانند دانش مهارت و شخصیت کارکنان نیز ایجاد شوند. مییر^{۱۶} و همکاران (۲۰۱۱)، پژوهشی با هدف ارائه چارچوب مفهومی برای مدیریت ریسک های منابع انسانی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران منابع انسانی شرکت های آفریقای جنوبی آشنا با الزامات گزارش حاکمیت شرکتی کینگ III بود که به شناسایی و اولویت بندی ریسک های منابع انسانی پرداختند. در این تحقیق چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف به ترتیب به عنوان سه ریسک عمده موجود در حوزه منابع انسانی شناسایی شدند. با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش محقق مدل مفهومی تحقیق را در قالب شکل (۱) ارائه داده است:

13 Yazgan

14 Stefánsdóttir

15 Oborilova et al.,

16 Meyer

شکل ۱. مدل تحلیلی اولیه پژوهش

مفهوم	مؤلفه	شاخص
ریسک منابع انسانی (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸)	ریسک استراتژیک	عدم رعایت اصول اخلاقی توسط رهبران سازمان؛ عدم توجه به مدیریت استعداد/ جانشین پروری عدم توسعه نیروی انسانی ضعف فرهنگ سازمانی و عدم تطابق آن با ارزش های سازمان عدم انسجام راهبردهای حوزه منابع انسانی عدم مشارکت در نظام تصمیم گیری نقش غیرراهبردی واحد منابع انسانی
	ریسک عملیاتی	عدم همراستایی پرداخت و عملکرد عدم توجه به آموزش و توسعه کارکنان ضعف سیاست ها و رویه ها/ کنترل های داخلی عدم منبع یابی و برون سپاری فعالیت های منابع انسانی تناقض های خط مشی های منابع انسانی توزیع نامناسب حجم کار تعارض بین نیروهای صف و ستاد فقدان پویایی رقابتی در حوزه منابع انسانی
	ریسک تبعیت	افشاگری آزار و اذیت کارکنان عدم رضایت مندی کارکنان از شغل نبود فاکتورهای انگیزشی مناسب ناکارآمدی مقررات جذب و ارتقا در سازمان تبعیض میان کارکنان عدم انعطاف پذیری قوانین ابلاغی قانون شکنی کارکنان
	ریسک مالی	عدم جبران خدمات درخور شأن کارکنان مزایای متفاوت برای مشاغل یکسان هزینه های مرتبط با جابه جایی کارکنان هزینه های اضافه کاری هزینه نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی عدم شفافیت مالی عدم بهره وری نیروی انسانی دامنه بالای حقوق گروه های استخدامی محدودیت بودجه در ادارات هزینه های ناشی از خالی ماندن پست های سازمانی

با استناد به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه ها به صورت زیر ارائه می گردد:

فرضیه اصلی: وضعیت ریسک منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد.

فرضیه های فرعی:

- ✓ وضعیت ریسک استراتژیک در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد.
- ✓ وضعیت ریسک عملیاتی در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد.
- ✓ وضعیت ریسک تبعیت در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد.
- ✓ وضعیت ریسک مالی در بین کارکنان شهرداری تهران با وضعیت مطلوب تفاوت دارد.

روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه جمع آوری داده ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. روش گردآوری داده ها میدانی و ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه استاندارد است. جامعه آماری تحقیق کارکنان شهرداری تهران (شهرداری مرکز) به تعداد ۳۰۰ نفر می باشند که با استفاده از جدول کرجسی- مورگان، نمونه به تعداد ۱۷۰ نفر به روش نمونه گیری تصادفی در دسترس از بین آنها انتخاب شدند. روش گردآوری داده ها کتابخانه ای و میدانی و ابزار گردآوری داده ها در این تحقیق پرسشنامه ۳۳ سوالی استاندارد ارنست و یانگ (۲۰۰۸) است. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردید که پایایی کل سوالات ۰/۷۶۴ بدست آمد و روایی آن با توجه به استاندارد بودن، مورد تایید است. جهت آزمون فرضیه های تحقیق از آزمون تی تک نمونه ای با استفاده از نرم افزار SPSS استفاده شده است.

یافته ها

توصیف متغیرهای جمعیت شناختی

نتایج حاصل از داده های به دست آمده نشان می دهد که در این مطالعه، از تعداد ۱۷۰ نفر پاسخ دهنده ۷۸ درصد مرد و ۲۲ درصد زن بودند. حدود ۳۵ درصد از پاسخ دهندگان دارای مدرک لیسانس، حدود ۶۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر می باشند. همچنین ۱۰ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۰ درصد بین ۳۰ تا ۴۰ سال، ۵۵ درصد بین ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵ درصد نیز در سن ۵۰ سال به بالا بودند. از نظر سابقه خدمت نیز ۳ درصد بین ۱ تا ۵ سال، ۵ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۵۲ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۹ درصد بین ۱۵ تا ۲۰ سال و ۲۱ درصد پاسخ دهندگان بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند.

توصیف متغیرهای تحقیق

قبل از ورود به مرحله تجزیه و تحلیل اطلاعات ضروری است که تمامی متغیرهای تحقیق توصیف شوند. در این راستا گزارشی توصیفی از متغیرهای تحقیق ارائه شده که این نوع اطلاعات در قالب جداول (۱) نشان داده می شود.

جدول ۱: آمار توصیفی ریسک منابع انسانی و مؤلفه های آن

خطای معیار میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد مشاهدات	
۰/۰۲۷۷۷	۰/۳۶۲۰۹	۳/۶۶۷۷	۱۷۰	ریسک منابع انسانی
۰/۰۳۸۹۲	۰/۵۰۷۳۹	۳/۹۲۰۲	۱۷۰	ریسک استراتژیک
۰/۰۴۶۰۱	۰/۵۹۹۹۳	۳/۸۳۵۳	۱۷۰	ریسک عملیاتی
۰/۰۳۷۸۸	۰/۴۹۳۸۶	۴/۰۵۱۵	۱۷۰	ریسک تبعیت
۰/۰۴۰۷۱	۰/۵۳۰۸۱	۲/۴۰۸۸	۱۷۰	ریسک مالی

سنجش نرمالیتی

اثر آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت مشخص کردن نرمال یا غیرنرمال بودن مولفه های مدل استفاده می شود. نتایج این آزمون در جدول (۲) آمده است همانطور که مشاهده می شود مقدار معناداری در مولفه بیشتر از ۵ درصد است بنابراین فرض نرمال بودن توزیع تایید می شود و برای آزمون فرضیات از آزمون های پارامتریک استفاده می شود.

جدول ۲: آزمون کولموگراف-اسمیرنوف (K-S)

نتیجه آزمون	(سطح معنی داری)	متغیر
توزیع داده نرمال است	۰/۱۲۰	ریسک استراتژیک
توزیع داده نرمال است	۰/۰۵۳	ریسک عملیاتی
توزیع داده نرمال است	۰/۰۷۰	ریسک تبعیت
توزیع داده نرمال است	۰/۲۴۰	ریسک مالی

آزمون فرضیه های تحقیق

بعد از مشخص کردن نرمال بودن توزیع مشاهدات، برای بررسی وضعیت ریسک منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری تهران و مولفه های آن در این بخش با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مطابق جدول (۳)، فرضیه های آماری مورد بررسی قرار می گیرند.

جدول ۳: آزمون t برای ریسک منابع انسانی و مؤلفه های آن

مقدار آزمون=۳						
فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین	سطح معنی- داری sig	درجه آزادی	آماره t	
حد بالا	حد پایین					
۰/۷۲۲۶	۰/۶۱۲۹	۰/۶۶۷۷۴	۰/۰۰۰	۱۶۹	۲۴/۰۴۴	ریسک منابع انسانی
۰/۹۹۷۰	۰/۸۴۳۳	۰/۹۲۰۱۷	۰/۰۰۰	۱۶۹	۲۳/۶۴۵	ریسک استراتژیک
۰/۹۲۶۱	۰/۷۴۴۵	۰/۸۳۵۲۹	۰/۰۰۰	۱۶۹	۱۸/۱۵۴	ریسک عملیاتی
۱/۱۲۶۳	۰/۹۷۶۷	۱/۰۵۱۵۰	۰/۰۰۰	۱۶۹	۲۷/۷۶۱	ریسک تبعیت
-۰/۵۱۰۸	-۰/۶۷۱۵	-۰/۵۹۱۱۸	۰/۰۰۰	۱۶۹	-۱۴/۵۲۱	ریسک مالی

با توجه به جدول فوق ستون سطح معنی داری $\text{sig}=0/000$ کوچکتر از $(\alpha = 5\%)$ یعنی $(\text{sig} < \alpha)$ بنابراین فرض H_0 رد و فرض H_1 تأیید می‌شود؛ به عبارت دیگر میانگین نمرات متغیر، اختلاف معناداری با عدد ۳ دارند. بعبارت دیگر با توجه به مثبت بودن فاصله اطمینان حد بالا و حد پایین $(0.6129 \leq \mu \leq 0.7226)$ می‌توان نتیجه گرفت که میانگین نمرات متغیر ریسک منابع انسانی و مؤلفه های ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت بیشتر از ۳ است. همچنین با توجه به میانگین های موجود در جدول آمار توصیفی میانگین ریسک منابع انسانی $(3/6677)$ ، ریسک استراتژیک $(3/9202)$ ، ریسک عملیاتی $(3/8353)$ ، ریسک تبعیت $(4/0515)$ ؛ می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت ریسک منابع انسانی و مؤلفه های ریسک استراتژیک، ریسک عملیاتی، ریسک تبعیت در بین کارکنان شهرداری تهران مطلوب نیست. ولی از این حیث، ریسک مالی $(2/4088)$ در وضعیت بهتری قرار دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر شناسایی وضعیت ریسک منابع انسانی در بین کارکنان شهرداری تهران است. یکی از مهمترین و اثربخش ترین سرمایه های هر سازمان نیروی انسانی آگاه، باتجربه و کاردان آن است. در این رهگذر مخاطرات مختلف درون و برون سازمانی وجود دارد که هر لحظه نیروی انسانی سازمان را در معرض تهدید قرار می دهد. سازمان هایی که با ریسک نیروی انسانی خود مواجه هستند و برای مدیریت کردن آن برنامه ای ندارند، به مرور برتری خود را از دست خواهند داد. در این پژوهش، نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که شهرداری تهران از نظر ریسک منابع انسانی و ابعاد ریسک استراتژیک، عملیاتی و تبعیت در وضعیت مطلوبی قرار نداشته، ولی از نظر ریسک مالی وضعیت تاحدودی مطلوب است.

در راستای اولین فرضیه فرعی و با توجه به نامطلوب بودن وضعیت ریسک استراتژیک و تلاش در جهت کاهش آن توصیه می شود انسجام بخشی و هم افزایی حوزه منابع انسانی به عنوان استراتژیک ترین بخش سازمان جهت جلوگیری از هدر رفت منابع مالی، انسانی و زمانی در سازمان با تعریف اقدامات و شرح وظایف و مسئولیت ها در راستای اهداف سازمان صورت گیرد. چراکه همسوسازی به سازمان کمک می کند تا از منابع انسانی بهتر بهره گرفته و هزینه های خود را کاهش دهد، سرعت خود را در بهره برداری از فرصت ها افزایش دهد که می تواند منجر به بالا رفتن کیفیت کار و ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع شود. عدم رعایت اصول اخلاقی توسط مدیران به عنوان رهبران سازمان و الگوی سایر کارکنان، می تواند آسیب های بسیاری بر پیکره سازمان وارد سازد از اینرو، بالابردن هزینه عدم رعایت اصول اخلاقی از طرف مدیران و رهبران سازمان، برگزاری جلسات درخصوص بالابردن تعهدهای اخلاقی و آسیب های عدم رعایت آن در سازمان، اجتماع و فرد می تواند مثرثمر باشد. سازمان برای توسعه واقعی خود نیازمند ایجاد یک شبکه از منابع انسانی متخصص به منزله سرمایه های استراتژیک می باشد. برگزاری همایش ها و جلسات تجربه نگاری و آشنایی نیروهای تازه کار و کم سابقه با بازنشستگان و نیروهای با سابقه بالا می تواند مفید واقع شود. ارتقاء فرهنگ سازمانی و ارزش ها با برگزاری دوره ها و کلاسهای توجیهی، همچنین منطبق بودن وظایف و اقدامات سازمانی و فردی با فرهنگ سازمانی و ارزش های آن می تواند راه گشا باشد؛ ارزش های سازمانی هم باید منطبق با توانایی فرد و حتی سازمان باشد و از ارزش های دست نیافتنی و خارج از توان انسانی دوری کرد و اگر ارزشی نیاز به اصلاح دارد قطعاً اقدام شود؛ اقناع نمودن نیروی انسانی در توانایی دست یافتن به فرهنگ سازمانی منطبق با ارزش ها نیز می تواند کارساز واقع شود. ترغیب و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی و سازمان در جهت مشارکت در بحث های تصمیم ساز و سیاست گذاری به نحوی که

کارمندان حس تعلق و مهم بودن کسب نموده و خود و نظراتشان را بصورت عینی در سازمان و تصمیم های آن ببینند؛ برگزاری اتاق های فکر، کمیته های مشورتی و برنامه ریزی، حضور نماینده در جلسات برنامه ریزی و سیاست گذاری کلان و خط مشی گذاری و همچنین انعکاس و بازخورد این نظرات در سازمان. تبدیل کردن منابع انسانی به هسته مرکزی سازمان از طریق ارتقا حوزه منابع انسانی در ساختار و چارت سازمانی، توجه به آموزش های لازم در این حوزه و تربیت نیروهای متخصص حوزه منابع انسانی، همچنین تمرکز بر واحد منابع انسانی به عنوان محوری ترین واحد در سازمان که بصورت مستقیم در رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمان نقش دارد.

در راستای فرضیه فرعی دوم و با توجه به نامطلوب بودن وضعیت ریسک عملیاتی و تلاش در جهت کاهش آن توصیه می گردد در سازمان بین شرح وظایف، میزان و نحوه عملکرد و سیستم پرداخت حقوق و دستمزد و پاداش و ... همراستایی و هماهنگی ایجاد گردد به نحوی که این پرداخت به ایجاد انگیزه و ترغیب شدن نیروی انسانی به فعالیت کیفی و کمی بشتر کمک کند؛ نزدیک کردن پارامترهای پرداختی به عملکرد فرد و حتی اثر بخشی فعالیت ها و نظام طبقه بندی در پرداخت ها می تواند موثر باشد. برگزاری دوره های ضمن خدمت و همچنین نظر سنجی از کارکنان درخصوص دوره های مرتبط با خود چه به صورت فردی و چه سازمانی می تواند موثر باشد. در صورت عدم آموزش نمی توان از کارمندان انتظاراتی در راستای اجرای درست برنامه ها داشت. عدم وجود اعتماد به نفس در کارمندان و نبود شجاعت استفاده از دانش و و مهارت هایی که نو می باشند، نیاز به برگزاری دوره های آموزشی در راستای توانمندسازی کارکنان را دوجندان می سازد. سیاست های سازمانی باید به نحوی موثر باشد که مورد حمایت کارکنان قرار بگیرد. کنترل های داخلی و رویه سازمانی با همسو شدن با نظرات موثر و مفید کارکنان و با نظرسنجی از کارکنان در مواردی که قابلیت نظر سنجی دارد می تواند کارکنان را در پذیرش سیاست ها و کنترل های داخلی کمک کند. فعالیت های منابع انسانی نیاز به مشاوران زبده و مبرز دارد. در این حوزه می توان با برون سپاری مواردی که قابلیت آن وجود دارد این مهم محقق شود از نظرات و مشاوره های افراد و متخصصان و شرکت ها در جهت بهبود وضعیت شغلی، پرداخت و بهره وری می توان استفاده کرد. خط مشی ها و سیاست های کلان در حوزه منابع انسانی باید مبتنی بر مشارکت کارکنان و مدیران و در راستای اهداف و سیاست های کلان سازمانی باشد. بازخوردگیری از خط مشی های منابع انسانی و ارزیابی ها و سنجش های دوره ای با روش های مختلف می تواند دید روشنی از درست بودن خط مشی ها و حتی نحوه اجرای آن به سازمان دهد و در جهت بهبود و یا تقویت آن گام برداشت. توزیع کار و شرح شغل باید با ساختار سازمانی، وضعیت فردی و حتی میزان پرداخت بر عملکرد متناسب و همسو باشد. به هر نحوی این توزیع نامناسب باشد باعث عدم بهره وری لازم و عدم ایجاد انگیزه در بین کارکنان می شود. نحوه توزیع کار باید عادلانه، با پرداختی مناسب و به شکل مبتنی بر عملکرد باشد. افزایش پرداخت ها، جبران خدمات و همچنین ایجاد مسیر شغلی متناسب برای نیروی های ستادی و صنفی می تواند از تعارض بین آنها بکاهد. نیروهای صف باید نسبت به نیروهای ستادی در وضعیت شغلی و بهبود پرداخت ها در اولویت باشند. دیده شدن عملکرد، تعهد و اخلاق فرد در سازمان می تواند پویایی در فرد ایجاد نماید. ارتباط فرد با مراجعین، همکاران و سازمان می تواند توسط آئیم ها و روش های خاص سنجیده و براساس این سنجش جبران خدمات و تشویق و تنبیه هایی را به همراه داشته باشد و رقابتی مبتنی بر عدالت را در بین آنان ایجاد نماید.

با توجه به نامطلوب بودن وضعیت ریسک تبعیت و تلاش در جهت کاهش آن توصیه می گردد رازداری و محفوظ بودن اطلاعات در حوزه های مختلف کاری و همچنین منابع انسانی که به بحث های زندگی فردی و شخصی کارکنان مرتبط

است، باید با ایجاد موانع در دسترسی به این اطلاعات و همچنین ایجاد هزینه های سنگین برای برملا نمودن این اطلاعات صورت گیرد. محفوظ نمودن کارکنان از هرگونه اذیت و آزاری و به هر شکلی، اعم از همکار یا مافوق بودن که در سازمان صورت گیرد، واحدهای کنترلی و نظارتی موظفند با برخورد بازدارنده و ایجاد هزینه برای افرادی که مرتکب آن می شوند از این آسیب جلوگیری نمایند. توسعه مباحث جبران خدمات و پرداخت ها و در واقع ارتقا وضعیت زندگی شغلی فرد می تواند منجر به رضایت مندی شود. بررسی فاکتورهای ایجاد انگیزه در مباحث مختلف در بین کارکنان، می تواند با نظرسنجی از خود کارکنان و همچنین بهره گیری از نظرات متخصصان حوزه منابع انسانی و تاثیر این فاکتورها در مباحث مرتبط و بازخورد گیری و مجدد ارتقا و اصلاح آن فاکتورها می تواند موثر باشد. جذب در سازمان باید با شرایط و اهداف سازمانی و شغل هایی که برای آن افراد با تخصص های خاص و شایستگی های خاص لازم دارد منطبق باشد. همچنین مسیر ارتقا شغلی باید با عملکرد و رتبه و تخصص و سابقه و توانایی فرد متناسب باشد و منابع انسانی با توجه به زمانبندی های موجود مسیر ارتقا شغلی فرد را به وی یادآوری نماید و موانع آن را با مشاوره به فرد و همچنین نیازهای آموزشی و ... برطرف نماید. ایجاد پیوست عدالت در حوزه منابع انسانی در تمامی ابعاد چه در جبران خدمات و چه در پرداخت ها و رفاهیات و مسیر ارتقا شغلی باید براساس توانایی تخصص و متناسب بودن جایگاه با شرایط و شایستگی کارکنان باشد و عملکرد و بهره وری مثبت سازمانی مسیر اصلی در رسیدن به ارتقا شغلی باشد. توضیح درخصوص نحوه اجرای قوانین و عدالت رفتاری در سازمان می تواند با شفافیت صورت پذیرد. قوانین باید مبتنی بر اهداف سازمانی و شرایط کارکنان و افزایش بهره وری باشد. قوانین باید با مشورت صاحب نظران حوزه منابع انسانی و کارکنان سازمانی تنظیم شود و در بازه های زمانی مشخص با استفاده از روش های موثر و کارآمد و گوناگون میزان مفید بودن و تاثیر قوانین را سنجش نماید و بصورت دوره ای کمیسیون و یا کمیته و یا کارگروه بازنگری قوانین براساس یافته های جدید تشکیل شود. ایجاد سازو کارهای بازدارنده و متناسب با تخلف و یا جرم باید صورت پذیرد. اطلاع رسانی درخصوص این سازو کارها و تاثیرات آن بر آینده شغلی افراد و همچنین استفاده از سازو کارهای ایجابی به جای سلبی می تواند موثر باشد.

نتایج در رابطه با چهارمین فرضیه فرعی نسبتاً مطلوب گزارش شده است؛ بنابراین در جهت کاهش هرچه بیشتر ریسک مالی توصیه می گردد جبران خدمات مبتنی بر عملکرد، جایگاه، سابقه، بهره وری و دیگر پارامترها و شاخص هایی که می تواند شأن و کرامت کارکنان را حفظ نموده و ایجاد انگیزه نماید، صورت گیرد. برگزاری همایش های مختلف براساس سنجش های علمی و تقدیر از کارکنان مفید و موثر؛ جبران خدمات مناسب و متناسب منجر به افزایش رضایت، افزایش انگیزه، بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع و تمایل به ماندن در سازمان می شود. ارائه مزایای یکسان به مشاغلی که در یک طبقه و سطح قرار دارند، چراکه در صورت ارائه مزایای متفاوت به مشاغل یکسان بدون ارزیابی و بدون در نظر گرفتن عملکرد باشد باعث دلزدگی و عدم بهره وری مناسب می شود لذا مزایای متفاوت می بایست با سیستم ارزش گذاری همراه باشد. تلاش در جهت کاهش جابجایی های غیرسودمند کارکنان در سطح سازمان، از طریق جلب رضایت آنها چه از نظر مالی و رفاهی و چه از نظر غنی سازی شغلی می تواند مفید باشد. چرا که جابجایی های بی برنامه و غیرضروری سازمان را هم از نظر بهره وری و هم از نظر مالی با هزینه های زیادی مواجه می سازد. تلاش در جهت افزایش حقوق و متناسب سازی آن با سطح تورم، در صورت عدم رفع نیاز مالی کارکنان، جبران این نیاز بصورت اضافه کاری های پرهزینه و غیرضروری خواهد شد. شفاف سازی مالی از جمله موارد مهم در حوزه مالی است که سازمان ها

بخصوص شهرداری ها (با توجه به اتهاماتی که در سالهای اخیر در معرض آن قرار گرفته اند) باید به آن توجه داشته باشند، نبود شفافیت مالی باعث بی انگیزه شدن پرسنل و فساد در سطوح مختلف منابع انسانی می شود. وجود نیروهایی که دارای بهره وری مناسبی نبودند باعث ایجاد هزینه های جبران ناپذیری به بدنه سازمان شده و بار مالی بسیار زیادی بر سازمان تحمیل می نماید؛ بنابراین استفاده حداکثری از دانش، تجربه، آگاهی و توانایی های کارکنان، در راستای بهره وری نیروی انسانی توصیه می گردد.

در راستای گسترش دامنه تحقیقات در حوزه ریسک منابع انسانی به محققان آتی می شود از مدل های پژوهشگران دیگری مانند استیونس، پل و میتلچر، یانگ و هکستر، بودریو و تاسان، مایر و همکاران برای سنجش ریسک منابع انسانی استفاده کنند. پرسشنامه را جهت نظرسنجی در بین مدیران سازمان توزیع کرده و وضعیت ریسک منابع انسانی را از دیدگاه مدیران مورد ارزیابی قرار دهند. همین تحقیق را به صورت مطالعه و شناسایی ریسک های منابع انسانی و ارائه استراتژی هایی برای مدیریت آن، در سایر سازمان ها و نهادهای دولتی و خصوصی به اجرا گذارند. راهکارهای کاهش ریسک منابع انسانی در شهرداری تهران را بررسی و شناسایی کنند. نقش مدیریت و قوانین را در شیوع/پیشگیری از ریسک منابع انسانی مورد مطالعه و بررسی قرار دهند.

منابع و مآخذ

امیرخانی، امیرحسین؛ ابراهیمی فر، مهدی؛ نجاری، رضا؛ رفیعی، مجتبی. (۱۳۹۹). شناسایی و رتبه بندی عوامل ریسک منابع انسانی در سازمان های دولتی براساس مدل ارنست و یانگ. فصلنامه سبک زندگی با محوریت سلامت، دوره ۳، ۱۶۲-۱۵۰.

امیری، پروین. (۱۳۹۵). ارزیابی و اولویت بندی اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر اساس ریسک های سازمان و ریسک های منابع انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان. بنی اعمام، امیرحسین؛ عزیزاده، مهدی. (۱۴۰۰). شناسایی ریسک های منابع انسانی در صنعت بیمه (مورد مطالعه شرکت سهامی بیمه ما). کنکاش مدیریت و حسابداری، ۱(۲)، ۲۶۷-۲۴۳.

بی نا، (۱۳۹۹). ارزیابی و مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه های بزرگ عمرانی با استفاده از روش تصمیم گیری چندمعیاره. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایوان کی، دانشکده عمران و معماری.

پاکدل، رحمت الله؛ قلی پور، آرین؛ حسینی، سیدحسین. (۱۳۹۷). طراحی الگوی توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد پویایی سیستم. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵(۱۶)، ۷۷-۵۱.

ثابتی، محمدجواد. (۱۳۹۸). مدیریت ریسک فاکتورهای انسانی در شرکت های فرایندمحور شهرستان کاشان. پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی محمد عقیقی، موسسه آموزش عالی علامه فیض کاشانی، دانشکده علوم انسانی. خانلری (۱۳۹۶) به شناسایی و طبقه بندی ریسک های منابع انسانی در شرکت های فعال تلکام. پایان نامه کارشناسی ارشد.

رئسی، سیدرضا. (۱۳۹۸). شناسایی، اولویت بندی و تعیین روابط ریسک های منابع انسانی با استفاده شبکه های بیزین (مورد مطالعه: شرکت متروی تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی اکبر عالم تبریز، موسسه آموزش عالی ارشاد دماوند، گروه مدیریت.

شاکری، المیرا؛ دهقانان، حامد؛ خاشعی، وحید؛ تقوی فرد، محمدتقی. (۱۴۰۰). مدل‌های ذهنی مدیران در فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی جهت ارتقای عملکرد سازمانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره‌ای زالتمن. مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۲)، ۴۹-۲۳.

شجاع، مینا. (۱۳۹۷). ارزیابی سیستمی مدیریت ریسک منابع انسانی در شهرداری مشهد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور شهری، به راهنمایی امیدعلی خوارزمی، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی دکتر شریعتی.

شریفی، میلاد. (۱۳۹۹). شناسایی ریسک‌های منابع انسانی در حوزه نگهداشت معلمان و ارائه راهکارهایی برای مدیریت آن‌ها در آموزش و پرورش استان یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی. صمیعی، میترا؛ خسروی، فریبرز؛ مقربی منظری، هدا. (۱۳۹۸). ارزیابی ریسک‌های منابع انسانی کتابخانه‌های دیجیتالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. قلی‌پور، آرین؛ ابراهیمی، الهام. (۱۳۹۵). مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته. مدیریت عمومی، ۹(۳۲)، ۹۶-۷۳.

محمدی‌مقدم، یوسف؛ سلگی، زهرا؛ دادفر، آذین. (۱۳۹۵). اولویت ابعاد ریسک منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۸(۴)، ۱۵۴-۱۲۷. مداحیان، محمدرضا؛ کلانی ساروکلانی، لیلا؛ افروزی، روحی. (۱۳۹۹). بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت ریسک منابع انسانی در پروژه‌های عمرانی استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی.

Bombiak, E. (2017). Human resource risk as an aspect of human resource management in turbulent environments. *Management and Leadership*. 121-132.

Ernest & Young (2013). Navigating today's complex business risks Europe, Middle East, India and Africa fraud survey 2013. London. EY.

Ernst, F., Young, E. (2008). Global Human Resources (HR) risk: from the danger zone to the value zone. London: EY, 3-76.

Fheili, M. (2006). Developing human resources key risk indicators: Know Your Staff (KYS) practices. *Journal of Operational Risk*, 1(3), 71-85.

Huang, W., Sun, Q., Guan, X., Peng, S. (2017). Human Resource Risk Identification and Prevention. *Control and Systems Engineering*, 1(1): 16-21.

Kraev, V.M., Tikhonov, A.I. (2019). Risk Management in Human Resource Management. *TEM Journal*, 8(4), 1185-1190.

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.

Mustapha Abu, M., Ibrahim, A.U. (2022). Assessing the Impact of Risk Management Structure on Financial Firm Performance: Evidence from Nigerian Services Sector Listed Firms. 676-689.

Oborilova, I. Myskova, R and Melichar, V (2015). Risks Associated with the Human Resources Management in Transport Companies. *Procedia Economics and Finance*. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01640-8

Stefánsdóttir, Sigríður Gisela. (2017). Risks in human resources and their relation to organizational risk management, Name of author: ID number: 230989-2659.

Yazgan, E., (2018). Development taxonomy of human risk factors for corporate sustainability in aviation sector, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, (90)6, 1012-1022.

Young, M. & Hexter, E. (2011). *Managing Human Capital Risk*. New York: The Conference Board, 4(3), 79-92.

Investigate the Risk situation of Human Resources among Employees of Tehran Municipality

Mohammad Khorasani¹
Golnar Shojaei Baghini^{*2}

Abstract

The importance of human resource risk in organizations and industries has greatly increased and even some scholars refer to it as a key responsibility for any professional in the field of human resources. Human resource risks have wide dimensions because they bring significant opportunities and threats to the organization. Therefore, the purpose of this research is to investigate the risk situation of human resources among employees of Tehran municipality. The statistical population of the research is 300 people of Tehran municipality employees (central municipality) from whom 170 people were selected using the Karjesi-Morgan table by available random sampling. The library and field data collection method and the data collection tool in this research is a standard questionnaire. Ernst and Young (2008) standard 33-question questionnaire was used for measurement. The reliability of the questionnaire was confirmed through Cronbach's alpha. In order to test the research hypotheses, a one-sample t-test was used using SPSS22 software. The findings of the research showed that all hypotheses have been confirmed, in other words, the situation of human resource risk and strategic risk components, operational risk, compliance risk, and financial risk in Tehran municipality is different from the desired situation. Human resource risk and components of strategic risk, operational risk, and compliance risk are in an unfavorable situation, and financial risk is in a relatively favorable situation.

Keywords

human resource risk, strategic risk, operational risk, compliance risk, financial risk.

1. Master of Public Administration, Shahrood Azad University, Shahrood, Iran.

2. Corresponding author, Assistant Professor, Department of Public Administration, Shahrood Branch, Islamic Azad University, Shahrood, Iran.