

بررسی اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی مطالعه موردی: دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا

پریسا شاه نظری^۱، آرمینه کچوئیان^۱، بهاره جهانشاهی^۱، مرضیه براتلو^۱، افشین لشگری^۱
^۱ دانشجو، دانشکده فنی و مهندسی بوئین زهرا

نام نویسنده مسئول:

پریسا شاه نظری

چکیده

ریسک منابع انسانی به عنوان منابعی که از مهم ترین دارایی های سازمان ها و هم چنین جزء لاینفک و منبع حیاتی موفقیت سازمان ها هستند، نیازمند مدیریتی صحیح در غالب استراتژی های استاندارد است. از آن جا که دانشگاه ها نمادهایی هستند که وظیفه پرورش نسل آینده را در بسیاری از زمینه ها بر عهده دارند، بررسی اهمیت فاکتورهای مدیریت ریسک منابع انسانی آن و هم چنین نحوه اجرای صحیح آن در دانشگاه از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین منظور برای بررسی و ارزیابی این موضوع در دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا پرسش نامه ای شامل فاکتورهای ریسک اخذ شده از مطالعات پژوهشی پیشین در نظر گرفته شده و سؤالات پرسش نامه طبق مفاد سطوح فاکتورهای به دست آمده طراحی شده و پس از انجام pilot test در اختیار افراد مربوطه و مشغول در دانشکده قرار گرفت. روایی سنجی تحقیق نیز به روش اعتبار محتوا و پایانی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت و نتایج با استفاده از ابزارهای آماری مورد ارزیابی و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که به ترتیب اهمیت در اجرای ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی، ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی، ریسک سرمایه های انسانی و ریسک عملیاتی منابع انسانی باید در دانشکده به صورت جدی تری در رأس کار قرار گیرد چرا که اجرای آن ها در دانشگاه بسیار ضعیف آنالیز شده است. در آخر برای بهبود وضعیت، پیشنهادات مطرح شده توسط افراد مربوطه و سایر کارشناسان ارائه گردیده است.

واژگان کلیدی: ریسک، اجرا، منابع انسانی، سازمان.

مقدمه

منابع انسانی مهم ترین وجه دارایی های نامشهود هر سازمانی به شمار می رود. امروزه دارایی های نامشهود تا ۸۵٪ دارایی های سازمان ها را در بر می گیرند (کاپلان و نورتون، ۲۰۰۱). گزارش ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸، ریسک منابع انسانی را به عنوان یکی از پنج ریسک نخست و یکی از سه ریسک محتمل الوقوع کسب و کار معرفی کرده است (ارنست و یانگ، ۲۰۰۸: ۱۰) و ریسک مربوط به سرمایه های انسانی، مهم ترین تهدید برای کسب و کار به شمار می رود. مدیریت ریسک منابع انسانی فرآیندی است که سازمان را قادر به شناسایی ریسک منابع انسانی، تجزیه و تحلیل و پاسخ به آن ها به شیوه ای مناسب و اثربخش می نماید. از سویی مدیریت ریسک به صورت خودکار انجام نمی شود، بنابراین ایجاد سیاست ها و استراتژی هایی به منظور مدیریت ریسک منابع انسانی ضروری می باشد.

از آن جا که بسیاری از سازمان ها تعریف محدودی از ریسک منابع انسانی دارند، این امکان وجود دارد که رهبران سازمان نه تنها در شناسایی ریسک های اساسی و بنیادی مربوط شکست بخورند، بلکه در درک فرصت های بهبود برای کمک به ارتقای عملکرد سازمان، ناموفق عمل کنند. اگرچه خلأ تحقیقاتی در این زمینه به چشم می خورد اما با وجود این چارچوب های مختلفی برای مدیریت ریسک منابع انسانی توسط محققان ارائه شده است. آن چه که حائز اهمیت است، نحوه اجرای آن در سازمان و رفع نواقص مدیریتی و اجرایی و بهبود وضعیت ریسک در سازمان است که خلأ مدیریت در اجرای آن در بسیاری از سازمان ها از جمله دانشگاه ها به چشم می خورد. در این مقاله مطالعه بر نحوه اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی و میزان اجرای هر یک از فاکتور های مدیریت ریسک در دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا انجام شده است. چراکه دانشگاه ها به عنوان نهادهایی که وظیفه پرورش نسل آینده، ترویج علم و فرهنگ سازی در کشور را به عهده دارند، از اهمیت زیادی برخوردار بوده و لازم است عواملی که موجب بهبود عملکرد دانشگاه در در حوزه منابع انسانی که از مهم ترین دارایی های آن می تواند باشد، شناسایی شده و نحوه اجرای آن مورد بررسی قرار گرفته تا دانشگاه بتواند با سرمایه گذاری بر این عوامل عملکرد خود را بهبود بخشد.

۱- مرور ادبیات

ریسک

در قرن هفدهم واژه ریسک از کلمه ایتالیایی (*risicare*) به معنای جرأت کردن وارد زبان انگلیسی شد و در این معنا، مفهوم انتخاب کردن و نه شانس و سرنوشت را به همراه داشت (Bernstein, 1996: 8). بنابراین به مرور زمان و با استفاده مداوم از واژه ریسک معنای این واژه از یک رخداد غیر منتظره و برنامه ریزی نشده، به تصمیم یا عملی که مرتبط با پیامدهای نامطلوب و احتمال وقوع آن ها باشد، تغییر یافت. در مورد سازمان ها ریسک به معنای احتمال وقوع خطری است که موجب ضرر گردد. به عبارت دیگر ریسک احتمال مواجهه سازمان با ضرر از دست دادن منابع اش است (Clardy, 2004: 126).

ریسک منابع انسانی

ریسک منابع انسانی هرگونه عامل فرهنگی، حاکمیتی یا انسانی است که سبب ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار شده که به سیاست های کارکنان یک شرکت مانند استخدام، آموزش، انگیزش و حفظ کارکنان مربوط می شود. مهم ترین ریسک های منابع انسانی از دید مدیران، چالش نگهداشت کارکنان، کمبود مهارت و مدیریت یا راهبری ضعیف میباشد (Meyer, Roodt, & Robbins, 2011: 312-6). مؤسسه ارنست و یانگ در گزارش سال ۲۰۰۸ خود با عنوان "ریسک های جهانی منابع انسانی"، ریسک منابع انسانی را ریسک برنامه ها و فرایندهای مرتبط با کارکنان سازمان می داند که در صورت مدیریت مناسب، سازمان را در زمره رهبران بازار قرار خواهد داد (Ernst & Young, 2008: 1).

مدیریت ریسک منابع انسانی

مدیریت ریسک فرایند 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 (Merna & Al-Thani, 2005: 2). به عبارت دیگر، مدیریت ریسک عبارت است از: "شناسایی و ارزیابی حوزه های ریسک بالفعل و بالقوه مرتبط با سازمان که با فرآیند مواجهه با ریسک تحت یکی از استراتژی های اجتناب، خاتمه دادن، انتقال، تحمل (پذیرش)، بهره برداری، کاهش یا پاسخ به ریسک به صورت ترکیبی از استراتژی های فوق همراه خواهد بود" (IOD, 2009: 56). فرآیند مدیریت ریسک، به عنوان فرآیندی سیستماتیک و منطقی تعریف شده که شامل شناسایی، تجزیه تحلیل، سنجش (که در مجموع ارزیابی ریسک نامیده می شود) و مواجهه با ریسک با در نظر گرفتن زمینه یا به عبارتی محیط (داخلی و خارجی) سازمان می باشد (ISO 31000, 2009; AS/NZ 4360, 1999: 4). فرآیند مدیریت ریسک منابع انسانی یا به عبارتی فرآیند شناسایی، تحلیل، سنجش و

مواجهه با ریسک های منابع انسانی سازمان نیز جدا از این فرآیند نخواهد بود. به عبارت دیگر سازمان قادر است فرآیند مذکور را به منظور مدیریت کلیه ریسک های خود از جمله ریسک های منابع انسانی به کار برد (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵).

کارهای مشابه

طبق مطالعه پژوهش های داخلی و خارجی که در زمینه ریسک منابع انسانی انجام شده، نویسندگانی که چهار فاکتور ریسک سرمایه های انسانی، ریسک های عملیاتی منابع انسانی، ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد انسانی و ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی بررسی کرده اند در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱ - پژوهش های انجام شده در زمینه ریسک های منابع انسانی

محققان	ریسک سرمایه های انسانی	ریسک عملیاتی منابع انسانی	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد انسانی	ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی
Cascio & Boudreau (2014)		•		
Pandey (2013)	•			
Langenhan et al (2013)	•			
McConnell. & Blacker (2015)	•	•	•	•
ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۴)	•	•	•	•
Cascio (2012)		•		
Ernst & Young (2013)	•			
Rotărescu (2011)		•		
Clardy (2004)		•		
Langenhan, Leka & Jain (2013)				•
قلی پور و ابراهیمی (۱۳۹۵)	•	•	•	•
Li & Zhang (2014)	•	•		•

همان گونه که پیداست، علاوه بر فقدان پژوهش های داخلی و تعیین چارچوب و دسته بندی اساسی در این زمینه، به اجرای مدیریت ریسک منابع انسانی و اولویت بندی فاکتور های آن در دانشگاه ها که از مراکز اصلی آموزش می باشند، پرداخته نشده است. لذا هدف اصلی در این پروژه این است که با بررسی مرور ادبیات و تحقیق های انجام شده و با استفاده از چارچوب های استاندارد که محققان به آن رسیده اند، به نحوه اجرا و بررسی اهمیت فاکتورهای مدیریت ریسک منابع انسانی به عنوان مطالعه موردی در مرکز آموزش عالی فنی و مهندسی بوئین زهرا می پردازیم.

۲- مطالعه موردی: دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا

دانشگاه فنی و مهندسی در بهمن ماه سال ۱۳۹۰ با هدف تربیت و تامین بخشی از نیروهای تخصصی مورد نیاز منطقه با پیگیری نماینده پرتلاش شهرستان بوئین زهرا و آوج موافقت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری افتتاح گردید. چشم انداز این مرکز خلق و انتشار دانش در یک محیط کاملاً پویا با جهت ارتقای کیفی آموزش و پژوهش و ارائه خدمات به جامعه رو به رشد ایران اسلامی است.

۳- روش تحقیق

این تحقیق شامل سه فاز به شرح زیر می باشد:

فاز اول، مطالعات کتابخانه ای (برای جمع آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه ای انجام شد. با توجه به پژوهش های پیشین داخلی و خارجی در این زمینه و بررسی فاکتورهای ریسک در هر مقاله و اهمیت و تعداد تعداد مقالاتی که به هر کدام از فاکتورها پرداخته بود، فاکتورهای اصلی مدیریت ریسک منابع انسانی شناسایی و دسته بندی شدند. می توان چارت های مختلف دسته بندی این ریسک ها را به

صورت کلی نگری و یا جزئی نگری اختصاص داد. اما به منظور یکسان سازی و عدم پراکندگی فاکتورهای اصلی، در این مقاله از فاکتورهای به دست آمده مدیریت منابع انسانی مقاله آرین قلی پور (قلی پور و ابراهیمی، ۱۳۹۵) که قبلاً مورد تأیید قرار گرفته است، استفاده شده است که در جدول ۲ آورده شده است.

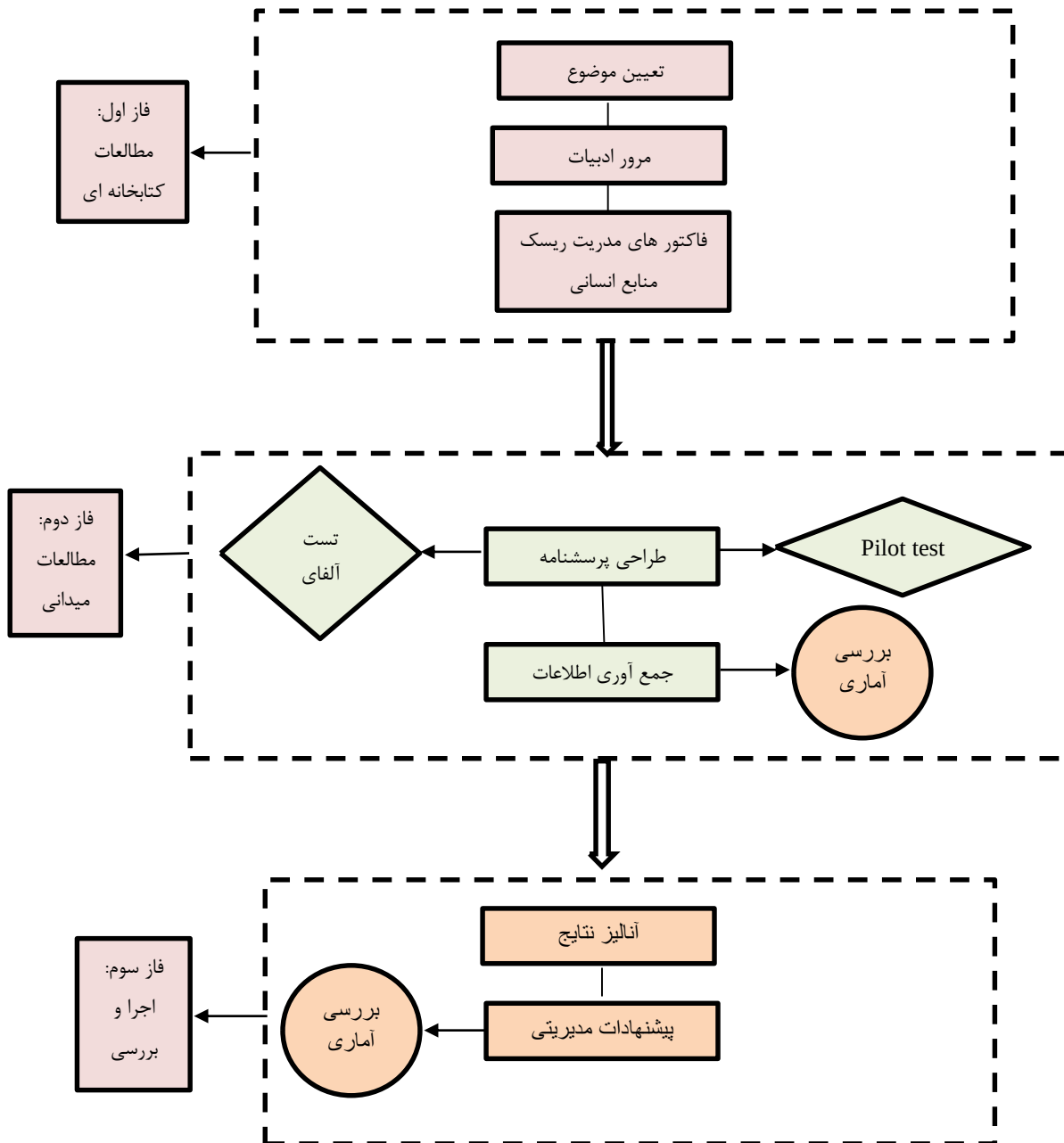
جدول ۲ - اولویت ریسک های منابع انسانی در سطح تم های اصلی و فرعی [۱]

رتبه	ریسک های منابع انسانی در سطح تم فرعی	رتبه	ریسک های منابع انسانی در سطح تم اصلی
۱۱	ریسک دانش، مهارت و توانایی کارکنان	۲	ریسک سرمایه های انسانی
۷	ریسک سلامت و ایمنی شغلی		
۴	ریسک های رفتاری		
۳	ریسک های انتخاب و استخدام	۱	ریسک های عملیاتی منابع انسانی
۲	ریسک های آموزش و توسعه		
۵	ریسک های ارزیابی و مدیریت عملکرد		
۱	ریسک های پاداش و جبران خدمات		
۶	نقش غیر استراتژیک واحد منابع انسانی	۳	ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی
۹	عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی		
۱۰	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های ادراکی	۴	ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی
۸	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های انسانی		
۱۲	ریسک عدم برخورداری از دانش و مهارت های فنی		

فاز دوم، مطالعات میدانی) در فاز دوم تحقیق مطالعات به صورت میدانی انجام گرفت. بدین صورت که پرسشنامه طراحی گردید که برای بررسی کلیه فاکتورهای مورد نظر، پرسشنامه شامل ۴ بخش اصلی است که هر بخش اصلی شامل چند بخش به صورت زیر مجموعه می باشد. در ابتدا برای ارزیابی استاندارد و قابل فهم بودن سوالات *pilot test* به صورت کاملاً اصولی اجرا شده و پس از اصلاح و تجدید نظر در جزئیات، پرسشنامه در اختیار ۱۵ نفر از کارکنان مرکز آموزش عالی فنی و مهندسی بوئین زهرا که حداقل سابقه کار ۶ ماه را در مجموعه داشتند، قرار گرفت. پس از جمع آوری اطلاعات، تست آلفای کرونباخ توسط نرم افزار *spss* صورت گرفت.

فاز سوم، اجرا و بررسی) در فاز سوم نتایج پرسشنامه را توسط تست آلفای کرونباخ و شاخص میانگین و واریانس و سایر شاخص های آماری که توسط نرم افزار *Excel* انجام گرفت، بررسی و آنالیز نمودیم و مشخص شد که اجرای کدام یک از فاکتورهای مورد نظر در مرکز آموزش عالی فنی و مهندسی بوئین زهرا ضعیف است و دانشگاه نیازمند مدیریت و ایجاد اصلاحات در نحوه اجرای آن ها است. به منظور اخذ پیشنهادات مدیریتی و اصلاحاتی، با اساتید، پرسنل اداری و کارشناسان آموزش مصاحبه شد.

شکل ۱ - چارچوب کلی روش تحقیق



۴- نتایج

هدف از این پژوهش بررسی اجرای فاکتورهای مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه‌ها است. پس از انجام تحقیقات، نتایجی که از بررسی مطالعات خود در دانشگاه فنی و مهندسی بوئین زهرا به دست آوردیم را شرح می‌دهیم. با استفاده از نرم افزار Excel داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از پرسش‌نامه‌هایی که ۱۵ نفر از کارکنان دانشگاه تکمیل نمودند، تحلیل نمودیم و میانگین‌ها، واریانس و درصد نسبی را برای هر ۴ فاکتور مدیریت ریسک منابع انسانی و همین‌طور برای تمامی زیرشاخه‌های آنان به دست آوردیم که در جدول ۳ آورده شده است.

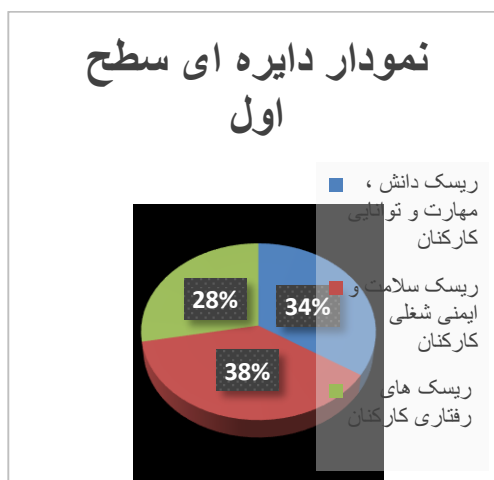
جدول ۳ - میانگین، واریانس و درصد به دست آمده از تحلیل داده ها

واریدس	میانگین	%	% نسبی	Sum Level	Sum Question i	p15	p14	p13	p12	p11	p10	p9	p8	p7	p6	p5	p4	p3	p2	p1	انسانی های سرمایه ریسک
0.516	2.867	30.07	0.300699	129	44	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	4	2	4	3	انسانی های سرمایه ریسک
0.462	2.933	34.11	0.341085		49	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	3	4	4	کارکنان توانایی و مهارت، دانش ریسک
0.462	3.267	37.98	0.379845		36	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	کارکنان شغلی ایمنی و سلامت ریسک
0.24	2.4	27.91	0.27907																		کارکنان رفاری های ریسک
0.627	2.2	30.769	0.307692	132	31	1	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	1	انسانی منابع عملیاتی ریسک
0.862	2.067	23.48	0.234848		30	3	3	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	1	کارکنان استخدام و انتخاب های ریسک
0.667	2	22.73	0.227273		38	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	1	کارکنان توسعه و آموزش های ریسک
0.249	2.533	28.79	0.287879		33	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	کارکنان عملکرد و ارزیابی های ریسک
0.56	2.2	25	0.25																		کارکنان خدمات جوان و پاداش های ریسک
0.543	2.7	18.881	0.188811	81	35	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	انسانی منابع واحد به نسبت کارکنان های دیدگاه ریسک
0.356	2.333	43.21	0.432099		46	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	انسانی منابع واحد استواریک تغییر نقش
0.462	3.067	56.79	0.567901																		انسانی منابع واحد اثر بخش غو عملکرد
0.684	1.933	20.28	0.202797	87	31	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	انسانی منابع متخصصین فردی های ریسک
0.729	2.067	35.63	0.356322		29	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	1	کارکنان ادراک های مهارت و دانش از خورداری ریسک
0.729	1.933	33.33	0.333333		27	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	کارکنان انسانی های مهارت و دانش از خورداری ریسک
0.56	1.8	31.03	0.310345																		کارکنان فنی های مهارت و دانش از خورداری ریسک
0.736	2.383	100		429																	

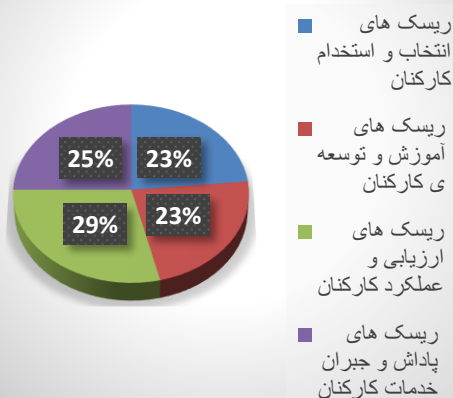
با استفاده از درصد نسبی به دست آمده از جدول ۳ نمودارهای دایره ای برای هر ۴ فاکتور مدیریت ریسک منابع انسانی و زیر شاخه های آنان توسط نرم افزار Excel رسم گردید.

با توجه به نمودار ۱ می توان گفت که عملکرد دانشگاه در سطح فاکتور ریسک سرمایه های انسانی در ارتباط با ریسک سلامت و ایمنی شغلی کارکنان بهتر عمل می کند و ضعیف ترین عملکرد را در ارتباط با ریسک های رفتاری کارکنان دارد. در سطح فاکتور ریسک عملیاتی منابع انسانی ضعف عملکرد دانشگاه به ترتیب متعلق به ریسک انتخاب و استخدام و ریسک آموزش و توسعه کارکنان، و سپس متعلق به ریسک پاداش و جبران خدمات و در آخر ریسک ارزیابی و عملکرد کارکنان می باشد. در سطح سوم یعنی فاکتور ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی نیز دانشگاه در ارتباط با عملکرد غیر اثربخش واحد منابع انسانی کمی بهتر از نقش تغییر استراتژیک واحد منابع انسانی عمل می کند. در سطح چهارم که فاکتور ریسک ها فردی متخصصین منابع انسانی است، عملکرد ضعیفی در ریسک برخورداری از دانش و مهارت های فنی کارکنان، عملکرد بهتری در ریسک برخورداری از دانش و مهارت های انسانی کارکنان و عملکرد مناسب تری در ریسک دانش و مهارت های ادراکی کارکنان دارا می باشد. اما اگر بخواهیم در سطح بالا تری تحلیل کنیم، به طور کلی دانشگاه بهترین اجرا و عملکرد را به ترتیب در فاکتورهای ریسک عملیاتی منابع انسانی، سپس ریسک سرمایه های انسانی، بعد ریسک های فردی متخصصین منابع انسانی و در آخر ریسک دیدگاه های کارکنان نسبت به واحد منابع انسانی دارد.

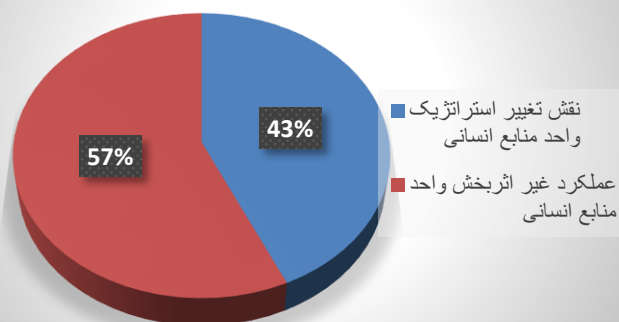
نمودار ۱. نمودارهای دایره ای فاکتورهای مدیریت ریسک منابع انسانی



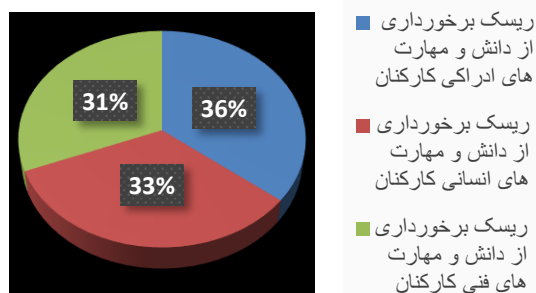
نمودار دایره ای سطح دوم

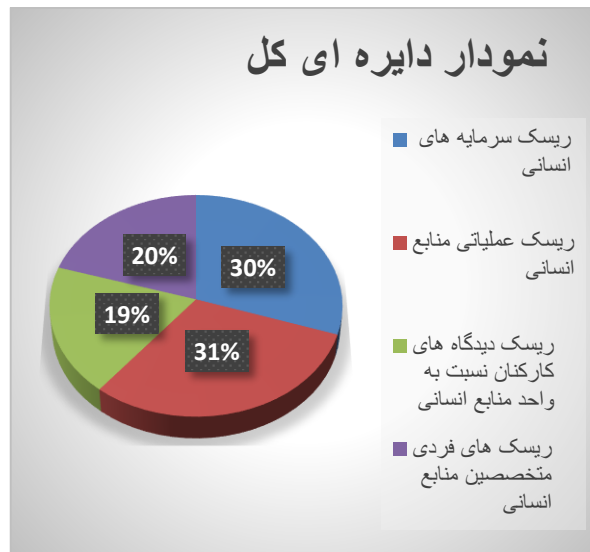


نمودار دایره ای سطح سوم



نمودار دایره ای سطح چهارم





در نتیجه ی کار با نرم افزار SPSS مقدار آلفای کرونباخ را به ازای تعداد افرادی که پرسش نامه را تکمیل نموده اند، ۰,۸۴۷ به دست آوردیم. جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ را در صورتی که هر یک از افراد پاسخگو به پرسش نامه حذف شوند، نشان می دهد.

جدول ۴ - مقادیر آلفای کرونباخ به ازای حذف هر یک از افراد پاسخگو به پرسش نامه

مقدار آلفای کرونباخ بعد از حذف فرد	افراد
۰,۸۱۴	فرد ۱
۰,۸۴۳	فرد ۲
۰,۸۳۳	فرد ۳
۰,۸۳۵	فرد ۴
۰,۸۳۷	فرد ۵
۰,۸۲۵	فرد ۶
۰,۸۱۱	فرد ۷
۰,۸۲	فرد ۸
۰,۸۲۹	فرد ۹
۰,۸۳۶	فرد ۱۰
۰,۸۳۶	فرد ۱۱
۰,۸۴۸	فرد ۱۲
۰,۸۵	فرد ۱۳
۰,۸۶۶	فرد ۱۴
۰,۸۶۷	فرد ۱۵

نتیجه گیری و پیشنهادات

بر اساس نتایج به دست آمده از امتیازات داده شده به نحوه اجرای فاکتورهای مدیریت ریسک منابع انسانی در دانشگاه، مشاهده می کنیم که علی رغم اهمیت بالای رسیدگی به منابع انسانی در دانشگاه، مدیریت ریسک آن به خوبی اجرا نمی شود و شاهد عدم رضایت کارکنان در زمینه های مختلف هستیم و با توجه به پیشنهادات کارشناسان مربوطه، نظارت بیشتر بر استخدام و فراهم آوردن امکاناتی برای شکوفایی استعدادهای نیروهای شاغل در سازمان، برنامه ریزی تأمین نیروی انسانی علی الخصوص نیروهای آموزش، استفاده بیشتر از اساتید حق التدریس به جهت جلوگیری از ریسک استخدام با شرط رعایت پاداش و جبران خدمات و طراحی سیستم پاداش و دستمزد جهت بالا بردن سطوح انگیزشی باید در رأس کار قرار گیرد.

منابع و مراجع

- [۱] قلی پور، ابراهیمی، "مدیریت ریسک منابع انسانی: کاربرد رویکرد آمیخته"، پژوهش های مدیریت عمومی، سال نهم، شماره سی و دوم، تابستان ۱۳۹۵.
- [۲] کاپلان، نورتون، ۲۰۰۱.
- [۳] قلی پور، آرین و ابراهیمی، الهام، "مدیریت ریسک منابع انسانی، تهران"، نشر کتاب مهربان، ۱۳۹۴.
- [4] Ernst & Young, "Global Human Resources (HR) risk, from the danger zone to the value zone". London: EY, pp 10, 2008
- [5] Bernstein, P. "Against the Gods: The Remarkable Story of Risk". New York: John Wiley & Sons, pp 8, 1996.
- [6] Clardy, A., "Toward an HRD auditing protocole: Assessing HRD risk management practices", Human Resource Development Review, vol. 3, pp 126, 2004.
- [7] Mayer, M., Roodt, G., & Robbins, M. "Human resources risk management: Government people risks for improved performance". SA journal of Human Resource Management, pp 312-6, 2011.
- [8] Ernst & Young, "Global Human Resources (HR) risk, from the danger zone to the value zone". London: EY, pp 1, 2008.
- [9] Merna, T. and Al-Thani, F. "Corporate risk management: An organizational perspective", England: John Wiley & Sons, pp 2, 2005.
- [10] IOD. "King report on corporate governance for South-Africa. Johannesburg: Institute of Directors in Southern Africa", pp 56, 2009.
- [11] ISO 31000, "Risk management principles and guidelines", International Standard Organization, Geneva, pp 4, 2009.
- [12] Cascio W., Boudreau J. "HR strategy: Optimizing risks, optimizing rewards, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance", Vol. 1, No. 1, pp 77-79, 2014.
- [13] Pnndey, B. "Underesting of Occupational Health and Safety Risks and Participatory Practices in Small Businesses". Doctoral Dissertation, Massey University, 2013.
- [14] Lengenhan, M., Leka, S. & Jain, A. "Psychosocial Risk: Management Strategic Enough in Business and Pilicy Making?". Safety and Health at Work, 4, pp 87-94, 2013.
- [15] Blacker K., McConnell P. "People risk management: A practical approach to managing the human factors that could harm your business", London: Kogan Page, 2015.
- [16] Cascio, W. "Be a Ringmaster of Risk". HR Magazine, pp 38-43, 2012
- [17] Ernst & Young. "Navigating today's complex business risks, Europe, Middle East, India and Africa fraud survey". London: EY, 2013.
- [18] Rotărescu, E. "The Management of Risk in the Training of the Human Resources". Doctoral Dissetation, Universitu of Sibiu, 2011.
- [19] Li, Y. & Zhang, X. Research on the Innovative Talent Management Based on Risk Management Theory. Journal of Chemical and Pharmaceutical Research, 6(4), pp 413-419, 2014.