

## باسمه تعالی

جلسه در ابتدا با پخش آیاتی از کلامالله مجید آغاز شد و پس از آن، سرکار خانم دکتر ایشانی، مدیر محترم اجرایی جلسه توضیحاتی در مورد برگزاری کرسیهای ترویجی در پژوهشگاه ارائه نمودند سپس به معرفی کرسی خانم دکتر ابراهیمی پرداختند و ادامه جلسه را به مدیر محترم علمی جلسه سرکار خانم دکتر براتلو سپردند.

**سخنرانی خانم دکتر براتلو:** خانم دکتر براتلو، مدیر محترم علمی جلسه، پس از معرفی طرحنامه خانم دکتر ابراهیمی، و معرفی ناقدین و حضار جلسه و اعلام زمانبندی جلسه، مدت ۳۰ دقیقه زمان در اختیار خانم دکتر ابراهیمی، ارائه دهنده محترم طرح قرار دادند تا به طرح ایده خویش بپردازند.

### صحبتهای خانم دکتر ابراهیمی، ارائه دهنده کرسی ترویجی:

ایشان در آغاز به این مسئله اشاره داشتند که کار ایشان در ابتدا یک کار نظری در حوزه مدیریت ریسک منابع انسانی بوده است که عملاً به صورت خاص، مدل، رویکرد و فرایند نظاممندی در این حوزه وجود نداشت و طرح کمتر پرداخته شدهای بود که باید در چارچوب آن فرایندی در مورد آن انجام شود. بخش عمده این کار در قالب یک کتاب انجام شد ولی چون این موضوع در حد یک نظریه نمیتوانست باقی بماند و باید حتماً در سازمانها پیاده میشد تا بتوان آنرا بسط و توسعه داد و اشکالات آنرا برطرف نمود، از اینرو ما در سازمانهایی این فرایند را اجرا و پیاده سازی کردیم و از دل این طرح نیز چهار مقاله علمی - پژوهشی نیز استخراج شد.

مطالب ایشان در سه سرفصل کلی تنظیم شده بودند؛ بخش اول کلیات موضوع یعنی هر آنچه که بیشتر به درک موضوع ریسک و به صورت خاص در حوزه منابع انسانی کمک می کند.

بخش دوم فرایند نظاممند مدیریت ریسک منابع انسانی که در این فصل بخشی از آن در ادبیات تحقیق موجود بوده ولی بخش دیگر نیازمند غنیسازی و شکل دادن بوده را اشاره می کند و نهایتاً طرح را از لحاظ نظری و کاربردهایی که در عمل میتواند داشته باشد را مورد بررسی قرار میدهند.

در مورد کلیات موضوع بصورت خاص واژه ریسک را مورد بررسی قرار دادند و راجع به ریشهها و معادلهایی که در زبانهای مختلف، متون فارسی، علوم مختلف و قرآن به آن اشاره شده پرداختند. در انتها به یک تعریفی از استاندارد مدیریت ریسک اشاره نمودند که راجع به واژه ریسک در سازمانها انجام داده است و افزودند معنای واژه ریسک از دیدگاه استاندارد مدیریت ریسک به عنوان تعریفی که ایشان از آن استفاده کردند به این ترتیب بوده است: تأثیر عدم قطعیت بر اهداف سازمان. که ما از عدم قطعیت واژه احتمال را میتوانیم برآورد کنیم و از تأثیر واژه پیامد را، و خود استاندارد نیز اشاره میکند که تأثیر ریسک میتواند مثبت، منفی یا انحراف از انتظارات باشد و اغلب به شکل رویدادهای بالقوه یا پیامدهای آنها یا ترکیبی از این دو سنجیده می شود. ایشان یک تعریف دیگر از تعریف ریسک در حوزه منابع انسانی ارائه دادند که شروع آن از یک تعریف کلان است و در پی آن خرد شدن در سازمانها. حقیقتاً مطالعه ادبیات تحقیق نشان میدهد که معنای واژه ریسک و تعاریفی که برای آن ارائه شده است اتفاقنظر محدودی در مورد آن در حوزه منابع انسانی وجود دارد. ایشان در ادامه تعریف دیگری از ریسک که از جدیدترین

مقالاتی که موجود بوده و به چاپ رسیده را اینگونه بیان کردند: تعاریف دیسک دامنه‌های از پیامدهای منفی بالقوه تا پیامدهای متغیر مثبت یا منفی را در بر میگیرد؛ اما دو جزء بصورت خاص در این مورد عمومیت دارد یکی احتمال و دیگری پیامد. همچنین در این مقاله اشاره میکند به اینکه از چه جهت حوزه ریسک با حوزه منابع انسانی قرابت و نزدیکی پیدا میکند به جهت اینکه منابع انسانی ذاتاً دارای سطحی از عدم قطعیت هستند و این حوزه پیونددهنده دو حوزه مدیریت ریسک و مدیریت منابع انسانی هستند. مطالعه ادبیات تحقیق، ریسک را در حوزه منابع انسانی به دو صورت خاص برآورد کرده است: یکی ریسک منابع انسانی و کارکنان و دیگری ریسکهایی که حوزه‌های عملیاتی منابع انسانی با آنها مواجه هستند و بصورت خاص ریسکهایی که از سیستم جبرانخدمات سازمان، انتخاب سازمان، آموزش، ارزیابی عملکرد و نظایر آن منتج میشود که اینها بحثهایی هستند که به لحاظ تئوریک و عملی ممکن است کمتر به آنان پرداخته شده باشد.

همچنین در بخش دوم در مورد فرایند نظاممند مدیریت ریسک منابع انسانی پرداختند و فرمودند در این بخش از مباحث خود از استاندارد ۳۱۰۰۰ که استاندارد جامع ریسک میباشد وام گرفتند و فرمودند این استاندارد، ریسکها را محدود به حوزه خاصی نکرده است. چه حوزه منابع انسانی چه مالی و... همه با یک متر و معیار و با یک فرایند می - سنجد و آن شامل بحث تحلیل محیطی به صورت خاص بحث شناسایی، تحلیل، سنجش ریسکها و مواجهه با ریسکها هستند و آنرا به شکل فرایندی که یک بازخوری نیز دارد سنجیده است و ما کاری که انجام دادیم در این بخش این بوده که آنرا به بخش ریسک منابع انسانی منتقل کردیم تا ببینیم در آنجا چه معنایی را میتوانیم برای آن متصور شویم.

در بحث شناسایی ریسکهای منابع انسانی اساساً استراتژیای که میتوان اتخاذ کرد و شاید در عمل سختترین بخش فرایند مدیریت ریسک در سازمانها باشد، در گام اول این است که چگونه ریسکها را شناسایی کنیم؟ به عقیده بنده انتخاب یک چارچوب مناسب برای اینکه بتواند دستهبندیهای کلی را در اختیار سازمانها قرار دهد و بعد سازمانها داخل آنها ریز شوند و ببینند که چگونه میتوانند ریسکهای اصلی را در حوزههای مختلف شناسایی کنند، به سازمانها بسیار کمککننده هست و اگر ما بتوانیم با استفاده از تکنیکهای مختلف چارچوبی را به سازمانها معرفی کنیم تا بر اساس آن آنها بتوانند ریسکها را شناسایی کنند بسیار مناسب و کمک کننده است.

در بحث تحلیل ریسکها چیزی که بنده به موارد دیگر اضافه کردم و به نظرم بتوان از آنها به عنوان شاخص ریسک استفاده کرد بحث وابستگی متقابل است. به جهت اینکه در حوزه ریسک منابع انسانی ما با یک مجموعه‌های از عوامل و ریسکها مواجه هستیم که هر کدام میتواند ورودی ریسک دیگری باشد و به شکل فرایندی روی یکدیگر تأثیر گذارند و درجه وابستگی متقابل میتواند شاخص مهمی باشد برای تعیین الویت این ریسکها و برای تحلیل ریسکها هر کدام از سازمانها میتوانند شاخصها و الویتهای دیگری را نیز در نظر بگیرند. در گام بعد در بحث شناسایی ریسکها موضوع تکنیکمداری هست. تکنیکهای خاصی برای سنجش و رتبهبندی ریسکها معرفی شدند ولی در عمل به جهت اینکه در حوزه منابع انسانی، ما بیشتر با موارد نرم روبرو هستیم شاید استفاده از تکنیکهای پیچیده لزوم چندانی نداشته باشد. در گام آخر در بحث مواجهه با ریسکهای منابع انسانی، منظور شناسایی استراتژیهای است که ما در مقابله با آن ریسکها بتوانیم اتخاذ کنیم با رویکردهای مختلفی مانند متحمل شدن ریسک، حذف ریسک، کاهش

احتمال ریسک و متنوع کردن ریسک و یا طفره رفتن و یا انتقال ریسک به یک بخش خارجی. اما کلیت موضوع و اینکه بنده این طرح را موضوع ریسک منابع انسانی تعریف کردم چه بود؟ بحث منابع انسانی بصورت خاص و یا سرمایه‌های انسانی مدتهاست که در ادبیات تحقیق مطرح شده است اما آنچه که بیشتر به آن پرداخته شده است، موضوع منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های مولد ارزش بوده است و بحث ریسک‌های منابع انسانی خیلی کمتر در ادبیات قرار گرفته است و همچنان موضوعات خاص در این عرصه مغفول مانده است.

ایشان در ادامه به دسته بندی کلی از انواع ریسک‌های منابع انسانی که در ادبیات تحقیق به آنها اشاره شده بود را عنوان کردند. سپس به یکی از بهترین دستهبندی‌های اشاره کردند که استیونس در سال ۲۰۰۶ از ریسک‌های منابع انسانی ارائه داد و آن دسته بندی چهار آیتیم را در بر میگرفت: ریسک افراد به عنوان سرمایه‌های انسانی، ریسک عملیاتی سازمان، ریسک حرفه منابع انسانی و ریسک‌های فردی متخصصان منابع انسانی. اما چارچوب مختصری که برای دستهبندی و شناسایی ریسک مدیریت منابع انسانی پیشنهاد بنده بود، دو حوزه را در بر میگیرد: یکی حوزه فرایندهای منابع انسانی و دیگری حوزه نگرش‌های منابع انسانی که حقیقتاً در بحث ریسک‌های منابع انسانی مغفول مانده. بنده یکی دیگر از دستهبندی‌های خاص که مبتنی بر فرایند ۳۴۰۰۰ منابع انسانی بود آوردم که سازمانها خیلی از آن استقبال میکنند برای اینکه آنرا مبنای شناسایی ریسکها قرار دهند و نگرشهایی که در ادبیات تحقیق وجود دارد را بشناسند. به عنوان مثال بحثهای استرس و سلامت شغلی که به آن در قالب‌های مختلفی پرداخته شده اما به موضوعاتی مانند تعهد سازمانی یا رضایت شغلی یا نگرشهایی از این دست که ریسک‌های آنها در ادبیات تحقیق و تئوریها مغفول مانده است. ما باید شاخصهای تحلیل را بسیار خرد کنیم و در اختیار سازمانها قرار دهیم تا بتوانند بعد از شناسایی ریسکها با استفاده از این شاخصها با ریسک‌های شناسایی شده را به آنها عدد و رقم تخصیص دهند و بتوانند الویتبندی و تحلیل کنند. و نهایتاً بحث سنجش ریسک‌های منابع انسانی است. از این جهت که ریسک‌های منابع انسانی انواع و اقسام مختلفی دارند و ما شاخصهای مختلفی را نیز میتوانیم برای آنها متصور شویم از احتمال و پیامد گرفته تا بحث زمان، هزینه مواجهه و امثال آنها که با وزن دادن به این شاخصها و با تخصیص دادن عدد و رقم، ذهنیتر و عینیتر بتوانیم به آنها پردازیم.

در آخر راجع به فرایند مواجهه با ریسکها و با استراتژیهای مواجهه با ریسکها به نکاتی اشاره نمودند. همچنین به بحث بهینه‌سازی ریسک منابع انسانی اشاره کردند. اما در حوزه های منابع مالی که در پیامد آن ما میتوانیم ضرر و یا سوددهی داشته باشیم. آنچه که ما در ادبیات منابع انسانی و سنتی میبینیم این است که ریسک بد و هزینه‌بر است و باید آنرا کاهش داد. اما با مطالعه ادبیات جدیدتر به سمتی میرویم که ریسک صرفاً انحراف از نتایج مورد انتظار است و آیا سازمان با پذیرش یک حدی از ریسک میتواند پیامدهای مثبتی را برای ریسک‌هایش متصور شود یا خیر؟

**نقد ناقد اول آقای دکتر مهرعلیزاده:** ایشان در آغاز به این موضوع اشاره کردند که منابع انسانی یکی از بحث های کلیدی سازمانهاست ولی متأسفانه اکثر شرکتها در بحث مدیریت شرکتها و یا سازمانها رویکرد منابع انسانی ندارند و بابت این موضوع خسارتهای سنگینی نیز میپردازند. شرکتهایی که به خصوص در بخش خدمات با مردم و ارباب رجوع سروکار دارند و از همکاران فامیلی استفاده میکنند با ورشکستگی روبرو میشوند به دلیل اینکه بیشتر

نتوانسته بودند مهارت‌های ارتباطی را به آنان آموزش دهند و شرکتها در مسائل بازار، سهام، فروش و همچنین نفوذ در بازار خسارت‌های خود را به نوعی می‌پرداختند در حالیکه مشکل اساساً در منابع انسانی بود. برای شروع یک پروژه با انواع ریسکها مواجه میشویم. قبلاً از واژه ریسک به عنوان آسایشناسی منابع انسانی یاد میشده بعدها این واژه از حوزه اقتصاد و مدیریت و برنامه‌ریزی حوزه استراتژیک به منابع انسانی آمد و از این لحاظ ایده شما یک کار برجسته است اما نقدهایی نیز به آن وارد است. در بخش نقد درونی طرح شما نکاتی که به نظر میرسد به این شرح است:

۱. اگر آقای دکتر قلیپور هم در این کتاب صاحب ایده هستند حضور ایشان الزامی بوده ولی اگر فقط به عنوان استاد راهنمای شما در طرح هستند آوردن نام ایشان در این کتاب کار غیر حرفه‌ای و بیهوده‌ای محسوب می‌شود.

۲. در مورد مقدمه کتاب باید گفت که موضوع مقدمه خیلی هیجانی و احساسی برخورد شده است و ترکیبی است از پارادایم‌های علمی، مذهبی، اخلاقی و... که وقتی خواننده صفحات آن را میخواند نمیداند دنبال چه چیزی میگردد و قرار است با چه چیزی مواجه شود و این مقدمه یک مقدمه کتاب ریسک نیست و نیاز به اصلاحاتی دارد.

۳. فصولی که در کتاب تعریف شده است نه از کل به جزء و نه از جزء به کل است. این کتاب به نظر میرسد ترکیبی و ترجمه‌های از چند مقاله باشد. به جز فصل آخر، در فصلهای دیگر مطالب در آنها تکرار شده است لذا خواننده نمیتواند یک رابطه نظامداری بین آنها پیدا کند و تکرار مطالب نشاندهنده این است که ترجمه‌های مختلفی بوده که به هم متصل شده است. همچنین تصویر روشنی از ریسک ارائه نشده و **big pictures** وجود ندارد؛ وقتی وجود ندارد مفهومی از ریسک در محتوا و متریاال دیده نمیشود. بحث ریسک یک بحث کلان است که شما آنرا در منابع انسانی آورده‌اید و می‌خواستید یک کل را به یک جزء وصل کنید ولی چون دو قسمت اول نیست برای خواننده انقطاع ایجاد میکند یعنی خواننده فکر میکند این ریسکها عمدتاً در منابع انسانی است.

۴. در خود کتاب، فلسفه‌ای که باید حاکم باشد یک جا پوزیتیویسم را برجسته کرده، یک جا سازمانهای پروژه - محور نسل چهارم و یک جا ترکیبی از این دو هست. ریسک نسل جدید سازمانها، ریسک سازمانهای فیزیکی نیست تم اصلی کتاب شما سازمانهای فیزیکی است نه سازمانهایی که در سازمانهای پروژه‌محور نسل چهارم در دنیا در حال شکلگیری است.

۵. فلسفه و پارادایم حاکم در این کتاب نه پوزیتیویسم است نه پدیدارشناسی و نه تفصیلی؛ بلکه معجونی از اینهاست و باعث سردرگمی خواننده میشود چرا که شما مقالات را ترجمه کرده‌اید و نویسنده تفکرات را بر شما تحمیل کرده و شما اسیر تفکر چند مقاله شده‌اید و کل کار را بدون اینکه خودتان نقد کنید نوشته‌اید.

۶. انتظار خواننده این است که وقتی موضوع ریسک در شرکتها به این شکل مطرح میشود یک تصویری در ذهن مدیرعامل شرکت یا کارکنان یا مدیریت ارشد بگذارد و یا یک تحلیلی به آنان بدهد که به ایشان کمک کند تا مشکلات را برطرف کنند و از ریسکها و خطرات خود واقف شوند و یا اینکه خطرات چه تأثیری در بین درآمدهای آینده شرکت، نتایج و عملکردهای آینده شرکت میگذارد و چون **big pictures** وجود ندارد

این تصویر را به مدیر و کارکنان نمیدهد در نهایت تصویر سازمانهای فیزیکی را میدهد این مدل عمدتاً در سازمانهایی که یکجا هستند قابلیت کاربرد دارد و در سازمانهای نسل چهار کاربرد ندارد. در بحث ساختارهای سازمانی، ساختارهای شبدری یا ساختارهای اقماری و یا ساختارهای انعطافی را اگر میآورید، مدل ریسک شما کاملاً تغییر میکرد چون سازمانی که دائماً واحد ایجاد میکند و واحد از بین میبرد، ویژگیهای سازمانهای جدید هستند. در سازمانهای پروژهمحور ساختار مدیریت منابع انسانی کاملاً متفاوت و منعطف میباشد پس مدل ریسک در آنها نیز متفاوت است.

۷. در مدل باید یک جامعیتی وجود داشته باشد و اگر چهار روش سنتی جذب، بهکارگماری، آموزش و توسعه، و انگیزش و ارتقاء را در نظر بگیریم در این چهار مدل، انگیزش و ارتقاء در مدل شما کم رنگ شده است. در روش شما تمرکز روی سه بعد اول میباشد. بنابراین مدل یک مدل بخشی است که جامعیت ریسکهای مدیریت منابع انسانی را ندارد و چون بخشی است، منابع انسانی را از سازمان منفک کرده است. ساختار، اهداف سازمان کم رنگی دیده شده است. مأموریتی که سازمان برای خود تعریف کرده مخصوصاً در سازمانهای پروژهمحور غیر فیزیکی و مجازی و سازمانهای نسل چهار که فعلاً در ایران کمتر دیده میشوند ولی وجود دارند، پارادایم فکری باید تغییر پیدا کند، نگاه فلسفی باید تغییر پیدا کند، مدلی را باید با ساختارهای جدید سازمانی تعریف کنید تا به یک نوآوری در این حوزه دست یابید.

**پاسخ خانم دکتر ابراهیمی به نقد ناقد اول:** ایشان در پاسخ به نقدهای آقای دکتر مهرعلیزاه گفتند حتماً در بحث سازمانهای پروژهمحور نسل چهارم مطالعه خواهند کرد و حتماً در بخشی از کتاب آنرا میگویند. ایشان پاسخ دادند در مورد مقدمه کتاب که فرمودید رویکردهای مختلف فلسفی در کنار یکدیگر ذکر شده است باید بگویم که ما صرفاً از رویکرد پوزیتیویسم استفاده نکردیم ما رویکرد پوزیتیویسم و تفضیلی را با هم مطرح کردیم. در مورد اینکه فرمودید کتاب ترجمه چند مقاله است بنده در صفحه دوم کتاب چهارچوب کلی فصول را نشان دادم و تلاش بنده بر این بوده که بحث را از کلیات ریسک شروع کنم و منظور از ریسک و تعریف آن را بیان کنم و بعد از آن به این موضوع بپردازم که اساساً ریسک در حوزه منابع انسانی چه تعریفی دارد. به همین خاطر بحث ریسک منابع انسانی و ریسک افراد و کارکنان را که در قسمت دوم کتاب به آن اضافه شده مطرح کردم و اگر بخواهیم عنوان کتاب که مدیریت ریسک منابع انسانی است را پیگیری کنیم چه گامهایی پیشرو داریم؟ که در مورد این موضوع به چند گام در آن اشاره شده است. همچنین بحث شناسایی، تحلیل، سنجش و مواجهه که به ترتیب در فصول آمده است و نهایتاً در مدل کاربردی سعی شده که تمام فصول پنج، شش و هفت را در قالب یک نظامنامه‌های به سازمانها معرفی کند. در مورد سازمانهای نسل چهارم و پروژهمحور مطلب شما را کاملاً قبول دارم ولی سازمانهای ما در ایران از فرایندهای منابع انسانی هنوز در سطح فرایندهای جبرانخدمات و ارزیابی عملکرد هستند و هنوز به سمت فرایندهایی مثل جانشین پروری، توسعه استعداد و حتی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی به شکل درستی پیش نرفته‌اند. و سازمانهای نسل چهارم اگر هم وجود داشته باشند عمومیت ندارند ولی در حال حاضر وقتی هیچ منبع و کتابی برای سازمانهایی با این مختصات وجود ندارد به عقیده من گام اول این است که با ابتداعیات قضیه شروع کنیم و گام بعدی حالا معنای

مدیریت ریسک در سازمانهای نسل چهارم اینگونه تغییر مییابد و ما نمیتوانیم گام آخر را در اول برداریم. در مور جامعیت تعالی منابع انسانی، در فصل آخر کتاب سعی شده تمام فرایندهای منابع انسانی را به ترتیب ضمن اینکه نگرشهای منابع انسانی را نیز مدنظر داشته باشیم، به ترتیب بیاوریم، اما از یک کتاب مدیریت منابع انسانی نمیتوانیم انتظار داشته باشیم که به بحث برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی هم بپردازد بلکه میتواند مصداق ریسکها را بیان کند. این کتاب نگاه کلی را به سازمان میدهد و سازمان باید طبق ضوابط خود دنبال آن برود. آنچه که دنبال میشود این است که ما چگونه بتوانیم یک فرایند عام را به نام فرایند مدیریت ریسک، نقشه و مدل آنرا ایجاد کنیم و آنرا به یک حوزه عملیاتی به نام منابع انسانی با رویکردهای مختلف تطبیق بدهیم. رویکرد بنده اساساً این است که آنچه که استاندارد مدیریت ریسک دنبال کرده با بحثهای منابع انسانی تلفیق و ترکیب کنم که به سازمانها کمک کنم که آنرا ترجمه کنند به حوزه منابع انسانی. ترجمه حوزه مدیریت ریسک به صورت جبران به حوزه منابع انسانی با تعاریف خاص و مختصات خاص خودش.

**نقد ناقد دوم آقای دکتر صادق‌وزیری:** نقدهایی که ایشان به ایده خانم دکتر ابراهیمی وارد میدانستند را به گونه ذیل عنوان نمودند:

۱. مقدمه کتاب خیلی به شکل انقلابی نوشته شده است.
۲. کلمه ریسک بر خلاف چیزی که در کتاب آمده است که میتواند مثبت باشد بیشتر بار منفی به همراه دارد تا بار مثبت.
۳. مقالات منابع انسانی یا در مورد کارکنان فعلی هست یا کارکنان بالقوه نیروهای خارج از سازمان. در مدل شما باید بصورت مشخص نوشته شده باشد که منظور با کدامیک است؟
۴. اگر به سازمانهای نسل چهارم نیز اشارهای میکردید، تسلط شما را در موضوع بیشتر نشان میداد.
۵. تحقیقات در کتاب شما طوری عنوان و تألیف شده است که گویی افراد برای سازمانهای خیلی بزرگ تربیت میشوند و این مسائل و موضوعات برای سازمانهای کوچکتر هیچ موضوعیتی ندارد.

**پاسخ خانم دکتر ابراهیمی به نقد ناقد دوم:** پاسخهای خانم دکتر ابراهیمی به نقدهای آقای دکتر صادق‌وزیری اینگونه مطرح شدند:

۱. احساس درونی که به بحث منابع انسانی دارم باعث شده که مقدمه بنده در کتاب انقلابی به نظر برسد.
۲. در مورد دید منفیای که سازمانها به قضیه ریسک دارند باید بگویم ریسکهایی که پیامد مثبتی برای سازمانها به همراه دارند، واقعا موضوع جدیدی است برای سازمانهایی که هنوز در پی شناخت و شناسایی ریسکهایی هستند که برای آنها پیام منفی دارد و هنوز مبنایی برای شناسایی، ارزیابی سنجش و تعریف اقدام بهبود، ابهاماتی دارند و هنوز تعریفی ندارند. اینکه ما بحث ریسک منابع انسانی را با سایه مثبت برای آنها مطرح کنیم مقداری دور از ذهن است ضمن اینکه ۸۰٪ ریسکهایی منابع انسانی پیامد منفی دارند.

۳. اینکه ریسک در مورد کارکنان فعلی صدق میکند یا کارکنان بالقوه، باید بگویم نیازی به این تفکیک نیست به این جهت که بعضی از فرایندهای حوزه منابع انسانی ناظر بر کارکنان بالقوه است. مثلاً فرایند جذب ناظر بر کارکنانی است که زمانی میتوانند جذب سازمان ما شوند اما بعضی از فرایندها ناظر بر کارکنان فعلی ما هستند مانند حوزههای نگهداشت.

۴. در مورد اینکه ریسک در سازمانهای بزرگ مصداق پیدا میکند یا در سازمانهای کوچک، باید بگویم سازمانهای کوچک به لحاظ فرایندهای مدیریت منابع انسانی آنچنان بالغ نشدند که به سمت فرایند ریسک مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بروند و شاید هنوز دغدغه اصلی آنها در سطوح طراحی ساختار یا جبران‌خدمات یا ارزیابی عملکرد باشد. اما در سازمانهای بزرگ در این فرایندها به حدی از بلوغ رسیدند پس میتوانند ریسکهای سازمان خود را شناسایی کنند.

در ادامه این نشست، سرکار خانم دکتر براتلو، مدیر محترم علمی جلسه، زمانی را برای پرسشهای حضار در نظر گرفتند. پرسشهای برخی از حضار اینگونه مطرح گردید:

۱. از نظر اقتصادی ریسک نباید از بین برود اگر از بین برود میشود ربا. پیشرفتهایی که در دنیا در حوزههای اقتصادی بوجود آمده است ناشی از پذیرش همین ریسکهاست. سؤال اینکه آیا باید ریسک را حذف کرد یا باید ریسک را بپذیریم و انجام دهیم.

۲. تکلیف ایده علمی در برگزاری چنین نشستهایی چیست؟ آیا واقعا ایده‌های را در خود جای داده است؟

۳. ایده شما در سطح اقتصاد خرد بود؛ نه در سطح یک مؤسسه نه در سطح اقتصاد کلان.

**پاسخهای خانم دکتر ابراهیمی به سؤالات حضار :** ایشان گفتند در مورد حذف ریسک باید بگویم در کتاب

بخشهایی را در مورد مواجهه با ریسک اختصاص داده بودم. مواجهه با ریسکها باید برای سازمانها هزینه منفعتی داشته باشد. سازمانها میتوانند ریسک را بپذیرند یا حذف کنند و یا حتی به تعویق بیندازند. پس سازمان میتواند استراتژیهای مختلفی را با توجه به منفعت سازمانی اتخاذ کند.

در مورد قطعیت این موضوع که فرمودید علمی نیست، باید بگویم که حوزههای علوم انسانی و اجتماعی خیلی از آنها با عدم قطعیت مواجه هستند. خود بحث ریسک یک احتمال و عدم قطعیت است پس نمیتوان گفت غیرعلمی است. ما در منابع انسانی مانند ریاضی با یک قوانین صفر و صدی مواجه نیستیم بلکه یک درصدی از ریسک و خطا را برای خود و سازمانهای خود متصور میشویم.

در مورد اینکه ایده بنده در سطح اقتصاد خرد است یا کلان، باید بگویم این ایده در سطح سازمانهاست. در سطح کلان مصداق پیدا نمیکند. بنده رویکرد کلی را بیان و ارائه کردم و هر سازمانی بنا به تناسب شرایط خاص خودش رویکرد خود را انتخاب میکند.

در انتهای جلسه سرکار خانم دکتر براتلو، مرور و جمع‌بندی مختصری از سخنان ارائه‌دهنده و ناقدین جلسه ارائه کردند و بابت برگزاری و تشکیل این جلسه کرسی ترویجی از عوامل تشکر و قدردانی نمودند.