

**Paper Type: Original Article**

Assessing and Prioritizing the Risks of Remote Working on Human Resources Strategy in the Insurance Industry

Hasan Fanaei**Department of Management, Shahid Ashrafi Isfahani University, Isfahan, Iran; fanaei_h@gmail.com.***Citation:**

Fanaei, H. (2024). Assessing and prioritizing the risks of remote working on human resources strategy in the insurance industry. *Management: Modeling, analysis and applications*, 1(4), 271-280.

Received: 15/06/2024

Reviewed: 12/09/2024

Revised: 09/10/2024

Accepted: 20/11/2024

Abstract

Purpose: Human resource management plays a crucial role in the success of organizational activities and is associated with various risks. Among them, the risk of remote working has gained increasing importance, particularly after the COVID-19 pandemic. This study aims to identify and evaluate the risks arising from remote work in the insurance industry and to examine their impact on the organization's strategic goals.

Methodology: This applied and descriptive-survey research was conducted in two main stages. First, the dimensions and indicators of human resource remote working risks were extracted from the literature and validated through an electronic questionnaire completed by employees with remote work experience and interviews with human resource experts in the insurance sector. The questionnaire's validity was confirmed by academic experts, and its reliability was verified using Cronbach's alpha (0.924 in the pilot phase and 0.926 in the main phase). The identified risks were evaluated using a method similar to Failure Mode and Effects Analysis (FMEA).

Findings: A total of 35 risks in two main dimensions were identified. The most significant risk was reduced productivity and increased process time.

Originality/Value: The identified risks significantly affect the implementation of strategic goals in insurance companies. Therefore, HR managers must develop control mechanisms and motivation systems to mitigate these risks and enhance organizational productivity in remote work conditions.

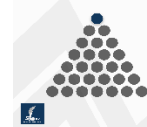
Keywords: Risk, Organizational risk management, Human resource management, Teleworking, Human resource risk.



Corresponding Author: fanaei_h@gmail.com

<https://doi.org/10.22105/mmaa.v1i4.106>

Licensee. **Management: Modeling, Analysis and Application**. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



ارزیابی و اولویت بندی ریسک های دورکاری بر استراتژی منابع انسانی در صنعت بیمه

حسن فنائی*

گروه مدیریت، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها، همواره با ریسک های متعددی روبه رو است. یکی از این ریسک ها، ریسک ناشی از دورکاری منابع انسانی است که به ویژه پس از شیوع بیماری کرونا اهمیت چشم گیری یافته است. هدف این پژوهش شناسایی و ارزیابی ریسک های دورکاری منابع انسانی در صنعت بیمه و بررسی تاثیر آن ها بر استراتژی های کلان سازمان است.

روش شناسایی پژوهش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی است. در گام نخست، ابعاد و شاخص های ریسک دورکاری منابع انسانی از ادبیات نظری استخراج و از طریق پرسشنامه الکترونیکی و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی در صنعت بیمه اعتبار سنجی شد. روایی پرسشنامه با نظر اساتید و خبرگان تایید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۲۴) در گام مقدماتی و ۰/۹۲۶ در گام اصلی) محاسبه گردید. برای ارزیابی ریسک ها از روشی مشابه تحلیل حالت و اثرات شکست^۱ استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد که در مجموع ۳۵ ریسک در دو بعد اصلی شناسایی شده اند که مهم ترین آن ها "ریسک کاهش بهره وری و افزایش زمان فرآیندها" است.

اصالت/ارزش افزوده علمی: ریسک های شناسایی شده در فرآیند دورکاری تاثیر مستقیم بر تحقق استراتژی های کلان شرکت بیمه دارند. بنابراین، مدیران منابع انسانی باید با طراحی سازوکارهای نظارتی و انگیزشی، از پیامدهای منفی این ریسک ها پیشگیری کرده و زمینه ارتقای بهره وری در شرایط دورکاری را فراهم سازند.

کلیدواژه ها: ریسک، مدیریت ریسک سازمانی، مدیریت منابع انسانی، دورکاری، ریسک منابع انسانی.

۱- مقدمه

فعالیت های موفقیت آمیز هر سازمان در دنیای کنونی به عوامل گوناگون داخلی و خارجی بستگی دارد. از عوامل داخلی سازمان که نقش به سزایی در موفقیت فعالیت های سازمانی ایفا می کند، می توان به مساله مدیریت منابع انسانی اشاره کرد.

بی شک عصر حاضر، عصر سازمان هاست. متولیان این سازمان ها انسان ها هستند، انسان هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان ها را پدید آورند. مدیریت منابع انسانی فرآیندی است که اساسا رویه ها، وظایف، فعالیت ها و سیاست های کلیدی یک سازمان را در رابطه با دارایی های اصلی خود؛ یعنی منابع انسانی پوشش می دهد. از آن جا که اجتناب از اهمیت مدیریت منابع انسانی عملا غیر ممکن است، راه صحیح مدیریت کارآمد آن می باشد. مدیریت منابع انسانی در هر سازمان کلید اصلی دستیابی به

¹ Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

اهداف سازمان تلقی می شود، منابع انسانی عملکرد سازمان را افزایش می دهد و ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره‌وری نقش دارد [1].

از طرفی مساله منابع انسانی، در کنار سایر مسایل سازمان دارای ریسک‌های مربوط به خود می باشد که ضرورت توجه خاصی را نیز می طلبد. ریسک منابع انسانی هرگونه عامل انسانی، فرهنگی یا حاکمیتی است که به ایجاد عدم قطعیت در محیط کسب و کار منجر شده و بر عملیات سازمان تاثیر منفی می گذارد. بر اساس پژوهشی مشخص شد از دیدگاه خبرگان سازمانی، ریسک سرمایه انسانی در مقایسه با سایر ریسک‌های سازمان از اولویت بیشتری برخوردار است، ولی از این لحاظ که چقدر سازمان برای هر کدام از ریسک‌ها آمادگی دارد، ریسک سرمایه انسانی وضعیت مطلوبی ندارد [2].

بر اساس گزارش منتشر شده از سوی موسسه ارنست و یانگ در سال ۲۰۰۸، ریسک‌های کسب و کار رتبه‌بندی و معرفی شدند و نتایج حاصل از این امر نشان داد که ریسک منابع انسانی در بین پنج ریسک نخست سازمان‌ها قرار دارد [3].

این روزها به دنبال شیوع بیماری کرونا مساله دورکاری به یکی از بحث‌های داغ سازمان‌ها تبدیل شده است، به عبارتی دیگر شیوع این ویروس منجر به روی آوردن الزامی بیشتری به دورکاری در جهت کنترل تبعات این بیماری شده است که این مساله دارای ابعاد گوناگونی می باشد. از طرفی مسایلی همچون، تمرکز جمعیتی در کلان شهرها، آلودگی آب و هوا و ... ضرورت توجه هر چه بیشتر به مساله دورکاری را افزون می سازد. موسسه مشاوره‌ای گارتنر در گزارش اخیر خود پیش بینی کرده است که یکی از روندهای مهم در پسا کرونا توسعه فرهنگ دورکاری است. از منظر فرهنگ لغت کمبریج، "دورکاری؛ یعنی انجام کار در منزل در حالی که با اداره خود از طریق تلفن، ایمیل یا اینترنت در تماس هستید. دورکاری یک سازمان دهی منعطف کاری است که به کارکنان اجازه می دهد در محیطی غیر از محیط معمول کار، به انجام فعالیت‌های خود بپردازند".

کار از راه دور یک حوزه مطالعاتی نسبتاً جدید بوده و تاثیر آن بر سازمان‌ها به مرور در حال افزایش است [4] و این مهم در کشور ما و در صنعت بیمه به واسطه نداشتن چنین تجربه‌ای مساله کاملاً جدیدی می باشد و فرآیند و دستورالعملی فراگیر و یا مقتضی با صنعت برای آن تقریباً تعریف نشده است. این شیوه کار مزایا و فواید گوناگونی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی دارد که باعث پیشرفت و توسعه آن در سطح جهان شده است. از طرفی، دورکاری مانند هر شیوه کار دیگر، مشکلات و معایبی نیز به دنبال دارد که می تواند هر سه گروه افراد دورکار، سازمان‌های مجری دورکاری و نیز جامعه را دربرگیرد. گاهی این مشکلات و معایب حاصل از دورکاری به حدی تاثیرگذار است که می تواند روند این شیوه کار را متوقف و اجرای آن را با شکست مواجه کند. آینده دورکاری وابسته به افزایش فرصت‌ها توسط کارفرمایان و بهره بردن کارکنان از این فرصت‌ها است [5].

بر اساس تحقیق شرکت زوریخ، در حالی که کار در خانه به نوبه خود موجب کاهش یک خطر می شود، خطرهای دیگری را افزایش می دهد.

این مساله در سایر پژوهش‌های مشابه نیز، نتیجه‌گیری شده است [6].

در خصوص پیشنهاد تحقیق لازم است بیان گردد که در این خصوص پژوهش‌های صورت گرفته در کشور، بسیار محدود می باشد و عمده موارد بررسی شده نیز در ارتباط با مبانی دورکاری می باشد [7]-[9].

هرچند امروزه با ریسک‌های دورکاری منابع انسانی مواجه هستیم، ولی این مهم ممکن است در آینده فزونی بیشتری پیدا کند. صنعت بیمه برای انجام ماموریت‌های خود، باید ریسک‌هایی را که در آینده با آن روبه‌رو خواهیم شد را درک نموده و به منظور مواجهه و مدیریت خود را آماده کند [10].

۲- مفهوم ریسک و مدیریت ریسک سازمان

به منظور تکمیل ادبیات نظری این پژوهش در ابتدا بر اساس تعاریف معتبرترین منابع مدیریت ریسک، مفهوم ریسک به شرح زیر تعریف می گردد:

استاندارد سال ۱۹۹۵ مدیریت ریسک که توسط استانداردهای استرالیا و زلاندنو منتشر شده، بیان می‌دارد که مدیریت ریسک بیشتر درباره شناسایی فرصت‌هایی مانند جلوگیری از خسارت‌ها یا کاهش آن‌هاست^۱.

رویدادهای با تأثیرات منفی که می‌توانند مانع خلق ارزش شده و یا موجب تضعیف ارزش موجود سازمان شوند [11].

ریسک به معنی تأثیر عدم قطعیت بر اهداف شرکت می‌باشد [12].

یک اتفاق غیرمنتظره یا شرایطی که در صورت وقوع، تأثیرات منفی یا مثبت بر روی اهداف می‌گذارد [13].

واژه‌نامه 2، *AIIS*، ریسک را به‌عنوان شرایطی در دنیای واقعی تعریف می‌کند که احتمال خسارت وجود دارد، همچنین توسط دست اندرکاران بیمه‌ای برای تعیین کردن اموال بیمه‌شده و مخاطراتی که در برابر آن‌ها بیمه‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

به‌طورکلی مدیریت ریسک فرآیند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طراحی استراتژی‌هایی برای اداره ریسک است. بر اساس تعریف آلبرت و دورفی [14] مدیریت ریسک، فرآیند شناسایی، ارزیابی و انجام اقدامات کنترلی و اصلاح ریسک‌های اتفاقی بالقوه‌ای است که مشخصاً پیشامدهای ممکن آن خسارت یا عدم‌تغییر در وضع موجود می‌باشد.

کار گروه سازمان‌های پشتیبان مالی کمیسیون تردوی ۳، مدیریت ریسک سازمان را به‌عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که هیأت مدیره، مدیریت و سایر کارکنان نهاد بر آن تأثیر داشته و در تنظیم استراتژی در سراسر شرکت به‌کار گرفته می‌شود. به‌منظور شناسایی رخدادهای بالقوه‌ای که ممکن است نهاد را تحت‌تأثیر قرار دهد، طراحی شده و به‌منظور ارایه اطمینان معقول و منطقی جهت دستیابی به اهداف نهادی، ریسک‌هایی که درون حوزه ریسک‌پذیری او هستند را مدیریت می‌کند [11].

این سیستم برای شناسایی رویدادهای بالقوه‌ای که بر سازمان اثر می‌گذارد، طراحی شده و ریسک را به نحوی مدیریت می‌کند که سطح آن در محدوده قابل پذیرش قرار گیرد و از این طریق، اطمینان معقول در خصوص تحقق اهداف سازمان فراهم شود.

۳- دورکاری (کار از راه دور)

اصطلاح دورکاری برای اولین بار توسط جک ام نیلز در دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. او اولین کسی بود که به‌صورت رسمی به تحقیق در این خصوص پرداخت و برای نخستین بار نتایج چنین پژوهشی را منتشر ساخت. بسیاری از صاحب‌نظران این عرصه، وی را به‌عنوان پدر دورکاری می‌شناسند. دورکاری را می‌توان این‌گونه تعریف نمود: دورکاری روشی برای سازمان‌دهی و انجام کار در مکانی غیر از محل استقرار سازمان، با استفاده از تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است که استقرار این فرآیند موجب انعطاف زمانی و مکانی در انجام وظایف و فعالیت‌های شخصی می‌شود [15].

از منظر فرهنگ لغت کمبریج، "دورکاری؛ یعنی انجام کار در منزل در حالی که با اداره خود از طریق تلفن، ایمیل یا اینترنت در تماس هستید. دورکاری یک سازمان‌دهی منعطف کاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد در محیطی غیر از محیط معمول کار، به انجام فعالیت‌های خود بپردازند". تحولاتی که فناوری اطلاعات و ارتباطات، در نهادها، سازمان‌ها و موسسات مختلف ایجاد کرده است، مستقیماً بر کار و زندگی شخصی و اجتماعی کارکنان و مردم جامعه تأثیر می‌گذارد. یکی از این تأثیرات، پیدایش یک الگوی روش انجام کار مبتنی بر رایانه به نام دورکاری است. دورکاری، از جمله پیامدهای تحولات و تغییرات عصر اطلاعات بر سازمان‌ها است. دورکاری یک انتخاب است راجع به روش انجام کار که به کارکنان اجازه می‌دهد تمام یا قسمتی از کار خود را خارج از محیط کاری انجام دهند؛ یعنی افراد می‌توانند از خانه، از یک مرکز ارتباط از راه دور در نزدیکی خانه خود یا از محل کار دیگری وظایف کاری خود را انجام دهند [16].

¹ <https://www.standards.org.au/>

۴- ریسک های دورکاری منابع انسانی

با عنایت به این مهم که دورکاری در زمان بسیار کوتاهی به عنوان یک راهکار در مباحث اجرایی و عملی در بسیاری از سازمان ها به ویژه شرکت های بیمه ای، مورد توجه قرار گرفته است، در این مقاله بر اساس نتایج بررسی صورت پذیرفته، ریسک های مرتبط با این موضوع از دو منظر شرکت و کارکنان، از طریق تکنیک چهار مرحله ای به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفت.

شناسایی: در این مرحله، ریسک ها از طریق مصاحبه دلفی با خبرگان منابع انسانی (۷ نفر) و تکمیل پرسشنامه توسط افراد دارای تجربه دورکاری در صنعت بیمه (۴۷۳ نفر) شناسایی شدند.

ارزیابی: جهت ارزیابی ریسک های شناسایی شده، از رویکردی مشابه نظام *FMEA* استفاده و ریسک ها با سه عامل شدت اثر (اندازه تاثیر ریسک وارده) بر موضوع ریسک، احتمال وقوع (تواتر این ریسک در سازمان) و میزان شناخت وقوع (پیش بینی بر مبادی تحول) به شرح جدول ۱ تا جدول ۳ مندرج در ادامه مورد ارزیابی قرار گرفته است.

جدول ۱- شدت اثر ریسک های سازمان.
Table 1- Severity of the impact of organizational risks.

ردیف	تعریف شدت	عدد شدت ریسک
1	ضرر بسیار حاد و عمدتاً غیرقابل جبران، نقض آشکار قوانین ملی و بین المللی، دارای خسارت بالا و موجب از بین رفتن اعتبار و منابع اساسی شرکت.	5
2	تاثیر حاد که می تواند، شرکت را با چالش های اساسی در حوزه های مربوط روبه رو ساخته و خسارت قابل توجهی را وارد نماید، نقض قوانین، قابل جبران با هزینه بسیار بالا.	4
3	تاثیر شدید، اتلاف منابع، ایجاد خسارت که با دوباره کاری قابل جبران است.	3
4	هدررفت کم منابع، تاثیر نسبتاً شدید خسارت، قابل جبران در کوتاه مدت.	2
5	تاثیر کم و ناچیز که قابل جبران می باشد، بدون هدررفت منابع.	1

جدول ۲- احتمال وقوع ریسک های سازمان.
Table 2- Probability of organizational risks.

ردیف	تعریف احتمال وقوع	عدد احتمال وقوع ریسک
1	مکرراً اتفاق افتاده و تقریباً حتمی است، به صورت مرتب تکرار می گردد، دارای سابقه زیاد در سازمان می باشد، احتمال وقوع خیلی زیاد است.	5
2	زیاد؛ تقریباً به صورت مکرر و مداوم در سطح سازمان ایجاد می گردد، دارای سابقه نسبتاً زیادی در تکرار می باشد.	4
3	احتمال وقوع نسبتاً زیاد ریسک در سازمان وجود دارد.	3
4	به ندرت در سازمان اتفاق می افتد؛ احتمال وقوع کم است.	2
5	خیلی کم؛ سوابقی از احتمال وقوع ریسک در سازمان مشاهده نمی گردد و احتمال وقوع بسیار کم می باشد.	1

جدول ۳- قابلیت کشف.

Table 3- Discoverability.

ردیف	تعریف قابلیت کشف	عدد قابلیت کشف ریسک
1	قابلیت کشف خیلی زیاد می‌باشد و تقریباً به‌طور حتم با کنترل‌های موجود خطر بالقوه ردیابی و آشکار می‌شود.	5
2	قابلیت کشف زیاد می‌باشد و احتمال نسبتاً زیاد وجود دارد که با کنترل‌های موجود خطر بالقوه ردیابی و آشکار شود.	4
3	قابلیت کشف متوسط می‌باشد و عملاً در نیمی از موارد محتمل است که با کنترل‌های موجود خطر بالقوه ردیابی و آشکار شود.	3
4	احتمال کمی دارد که با کنترل‌های موجود خطر ردیابی و آشکار شود.	2
5	احتمال خیلی ناچیزی دارد که با کنترل‌های موجود خطر ردیابی و آشکار شود.	1

طبقه‌بندی

جهت طبقه‌بندی ریسک‌ها، اعداد بر مبنای جداول شدت اثر، احتمال وقوع و احتمال کشف، بر مبنای منطق ریشر در یکدیگر ضرب شده و عدد نهایی ریسک^۱ را به‌وجود می‌آورد. سپس بر اساس این اعداد ریسک‌ها به سه دسته زیر تقسیم شد.

۱. ریسک قابل قبول (Low Risk)

۲. ریسک قابل تحمل (Medium Risk)

۳. ریسک غیر قابل قبول (High Risk)

منطق ریشر در محاسبه ریسک

با توجه به این‌که در محاسبه میزان RPN بر مبنای حاصل ضرب سه عدد شدت اثر، احتمال وقوع و احتمال کشف، ممکن است بر اثر اعمال ضرایب یکسان، ریسک‌های با شدت اثر بالاتر، دارای RPN کمتری باشد، در محاسبات از منطق ریشر نیز استفاده می‌گردد:

همان‌طور که در جدول ۴ نمایان است، بر اساس منطق ریشر، ریسک‌هایی که شدت اثر بالاتری را دارا بوده، تاثیر بیشتری در محاسبه RPN خواهد داشت و هر چه شدت اثر ریسک بالاتر باشد، میزان ضریب نیز بالاتر خواهد بود.

در نهایت بر اساس اعداد به‌دست آمده، RPN به شرح زیر محاسبه می‌گردد:

جدول ۴- کاربرد منطق ریشر در تعدیل عدد نهایی ریسک بر اساس شدت اثر.

Table 4- Application of Richter logic in adjusting the final risk number based on the severity of the impact.

تاثیر ضریب ریشتر در محاسبات	ضریب اعمال شده به شدت اثر (K)					
		2	3	4	5.5	
	عدد شدت اثر ریسک (I)					
		1	2	3	4	5
عدد احتمال رخداد ریسک (P)	1	3	6	12	20	32.5
	2	4	8	15	24	37.5
	3	5	10	18	28	42.5
	4	6	12	21	32	47.5
	5	7	14	24	36	52.5

¹ Risk Point Number (RPN)

$$RPN = ((P * I) + (I * K)) * D.$$

P : احتمال رخداد

I : شدت اثر

D : احتمال کشف

K : ضریب ریشت

جدول ۵- عدد نهایی ریسک ها.
Table 5- Final number of risks.

ردیف	محدوده	ملاحظات
1	غیر قابل قبول (High)	برای این موضوع اقدام فوری نیاز است.
2	قابل تحمل (Medium)	اصلاحات جهت کنترل ریسک مورد نیاز است و هدف گذاری جهت بهبود احتیاج می باشد.
3	قابل قبول (Low)	می باید تحت نظارت و کنترل باشد.

واکنش نسبت به ریسک

در مرحله آخر با بررسی استراتژی ها و اهداف تعریف شده در حوزه منابع انسانی، قابلیت این برنامه ها در پاسخگویی به ریسک های ارزیابی شده مورد بررسی قرار گرفت و برنامه های پاسخ به این ریسک بر اساس سناریوهای مختلف پیشنهاد گردیده است.

۴-۱- ریسک های شناسایی شده

در این گام بر اساس اطلاعات به دست آمده از بررسی صورت پذیرفته ریسک های شناسایی شده در دو منظر شرکت و کارکنان تقسیم بندی شد؛ سپس با استفاده از روش معرفی شده، هفت ریسک به عنوان مهم ترین ریسک های دورکاری منابع انسانی انتخاب شد.

۴-۱-۱- ریسک های شناسایی شده از منظر شرکت

حوزه بهره وری و کارایی

۱. ریسک کاهش بهره وری و افزایش زمان فرآیندهای شرکت
۲. ریسک پاسخگو نبودن واحدها
۳. ریسک کم توجهی به سازمان دهی متناسب با دورکاری

حوزه ادامه دورکاری

۱. ریسک کاهش تعلق و رضایت کارکنان
۲. ریسک تضعیف هویت شغلی و سازمانی کارکنان

حوزه دسترسی به تجهیزات لازم (لپ تاپ، نرم افزار و ...)

۱. ریسک گرانی تامین تجهیزات برای کارکنان

۲. ریسک کاهش امنیت اطلاعات سازمان

حوزه اختلافات و تعارض‌های شغلی

۱. ریسک کاهش تعاملات اجتماعی با اعضای سازمان

۲. ریسک افزایش سوء برداشت‌ها بین مدیران و کارکنان

حوزه استقلال و آزادی عمل

۱. ریسک رها شدن دورکاران

۲. ریسک شکل‌گیری آزادی بدون نظارت بر عملکرد

۳. ریسک نامشخص بودن معیارهای استقلال شغلی در دورکاری

حوزه حمایت مدیران از دورکاری کارکنان

۱. ریسک کارشکنی مدیران برای دورکار شدن کارکنان

۲. ریسک بی‌تفاوتی نسبت به دورکاری کارکنان علی‌رغم نگرش مثبت برای دورکاری

حوزه ابهام‌های کاری دور کاری

۱. ریسک کاهش کمیت و کیفیت فعالیت‌ها به دلیل ابهامات ارتباطی

۲. ریسک نداشتن رویه‌ها و قواعد شفاف در جهت بهبود روابط بین افراد

حوزه کارایی جلسات کاری مجازی

- ریسک ناکارآمدی جلسات به دلیل محدودیت ارتباطات رو در رو

حوزه میزان دسترسی به مدیران مافوق

۱. ریسک دسترسی ناکافی به مدیران

۲. ریسک افزایش محدودیت‌های ارتباطی بین مدیران و کارکنان به دلیل حضور در محیط غیر رسمی خانه

۲-۱-۴- ریسک‌های شناسایی شده از منظر کارکنان

حوزه تجربه دورکاری

۱. ریسک ایجاد اضطراب و پریشانی به دلیل حضور فیزیکی اندک

۲. ریسک نداشتن نگرش مناسب نسبت به دورکاری

۳. ریسک انزوای اجتماعی دورکاری

حوزه کیفیت رابطه با همکاران

۱. ریسک افزایش سوء تفاهم‌ها به دلیل کاهش ارتباط چهره به چهره

۲. ریسک کاهش عملکرد تیمی

حوزه توازن بین کار و زندگی شخصی

۱. ریسک ملالت و خستگی ناشی از حضور مداوم در خانه
۲. ریسک اضطراب و حس ناخوشایند در زمان های استرس
۳. ریسک در دسترس نبودن در ساعات کاری

حوزه آموزش استفاده از ابزارها و نرم افزارها

۱. ریسک نبود نیازسنجی آموزش تکنولوژی های مورد نیاز دورکاری
۲. ریسک کم توجهی به فرهنگ سازی برای دورکاری و تمرکز بیش از حد بر ابزار و فناوری

حوزه تاثیر دور کاری بر امکان پیشرفت شغلی

۱. ریسک تعویق پیشرفت شغلی
۲. ریسک دیده نشدن و فراموش شدن کارکنان دورکار

حوزه اختلافات و تعارض های خانوادگی

۱. ریسک افزایش تعارض های خانوادگی به ویژه در صورت وجود اختلافات قبلی
۲. ریسک شکل گیری زمینه اختلافات به دلیل حضور مداوم در خانه

حوزه نگرش مدیران نسبت به دور کاری کارکنان

۱. ریسک بدبینی و برداشت های منفی مدیران نسبت به دورکاران
۲. ریسک نگرش مثبت نسبت به مشاغل و کارکنانی که حضور فیزیکی بیشتری دارند

۴-۲- ارزیابی ریسک های دورکاری منابع انسانی

بر اساس جداول ارائه شده در خصوص نحوه ارزیابی ریسک ها، اعداد RPN مربوط به هر یک از ریسک ها محاسبه و تاپ ترین ریسک ها به شرح زیر ارائه می گردد.

۱. ریسک کاهش بهره وری و افزایش زمان فرآیندها
۲. ریسک کاهش امنیت اطلاعات سازمان
۳. ریسک شکل گیری آزادی بدون نظارت بر عملکرد
۴. ریسک افزایش محدودیت های ارتباطی بین مدیران و کارکنان به دلیل حضور در محیط غیر رسمی خانه
۵. ریسک کاهش عملکرد تیمی
۶. ریسک در دسترس نبودن در ساعات کاری
۷. ریسک نگرش مثبت نسبت به مشاغل و کارکنانی که حضور فیزیکی بیشتری دارند

۴-۳- بررسی استراتژی های موجود منابع انسانی و ارائه استراتژی های پیشنهادی جهت برنامه پاسخ به ریسک های ارزیابی شده

منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه های هر سازمانی شناخته می شود، به این منظور همواره تدوین استراتژی های مرتبط با این موضوع در سازمان ها دارای اولویت بوده و اجرای دقیق استراتژی ها و برنامه های عملیاتی مرتبط با آن ها می تواند در نیل به اهداف سازمانی راهگشا باشد.

اهداف، پروژه‌ها و برنامه‌های عملیاتی تدوین شده، پاسخگوی ریسک‌های مقوله دورکاری و تهدیدهای ایجاد شده در حال حاضر نبوده و به همین منظور، استراتژی‌ها و برنامه‌های زیر به‌عنوان برنامه پاسخ به ریسک پیشنهاد می‌گردد.

۱-۳-۴- استراتژی‌های سازمان‌دهی منابع انسانی

۱. سازمان‌دهی اجرای برنامه دورکاری و دستیابی به یک ساختار و سازمان جدید برای دورکاری منابع انسانی از طریق ایجاد محیط‌های کاری هیبریدی که در آن بخشی از نیروی کار حضوری و بخش دیگر دورکار هستند
۲. تشکیل کارگروه اجرایی دورکاری و شناسایی مشاغل قابل دورکاری، مدت زمان دورکاری و هدف‌گذاری واحدها و تیم‌ها

۲-۳-۴- استراتژی‌های دیجیتالی‌سازی بسترهای کاری منابع انسانی

۱. ارزیابی کیفیت دسترسی کارکنان به فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت‌ها و تسهیل آموزش آن‌ها
۲. بهبود ابزارها و نرم‌افزارهای موردنیاز کارکنان جهت دورکاری و به‌کارگیری نرم‌افزارهای آماده موجود در بازار برای حل مشکل به‌صورت موقت در صورت نیاز

۳-۳-۴- استراتژی‌های مدیریت عملکرد منابع انسانی

۱. تدوین معیارهای خروجی محور برای ارزیابی کارکنان (در دورکاری امکان ارزیابی فرآیندی و رفتاری کارکنان به دلیل در دسترس نبودن محدود شده است. هر چقدر نتایج مورد انتظار کارکنان مشخص‌تر و دقیق‌تر باشد، از ابهامات آتی و سوء برداشت‌ها می‌کاهد)
۲. تدوین نظام بازخورد به‌موقع و منظم در دوره‌های زمانی مشخص برای دورکاران (بازخوردهای سازنده می‌تواند به توانمندی و استقلال عمل بیشتر کارمندان دورکار جهت انجام وظایف محوله کمک کند)

۴-۳-۴- استراتژی‌های آموزش و توسعه منابع انسانی

- تعیین اولویت‌های آموزشی و تمرکز بر دوره‌های خاص مرتبط با دورکاری، به دلیل شکل‌گیری مدل‌های هیبریدی اشتغال و نامشخص بودن زمان عادی شدن شرایط نمی‌توان آموزش کارکنان را متوقف کرد.

۵-۳-۴- استراتژی‌های ارتباطات بین فردی منابع انسانی

۱. تدوین استانداردها و هنجارهای ارتباطی جدید با هدف شفافیت روابط افراد و ترویج سبک‌های ارتباطی موثر برای انواع کارکنان (ارتباطات غیرحضوری خطر سوگیری و پیش‌داوری بیشتر نسبت به روابط چهره به چهره را دارد)
۲. تسهیل به‌کارگیری ابزارهای ارتباطی کارآمدتر، راحت‌تر و کاربر پسندتر

۵- نتایج (راهکارها)

تفکر مبتنی بر ریسک یکی از مفاهیم و کانسپ‌های اصلی در مدیریت کسب‌وکارها و تعامل آن‌ها با محیط پرتلاطم داخلی و خارجی است. یکی از عوامل محیط داخلی که نقش به‌سزایی در موفقیت فعالیت‌های سازمانی ایفا می‌کند، مساله مدیریت منابع انسانی است که این روزها به‌دنبال شیوع بیماری کرونا با پدیده دورکاری منابع انسانی مواجه شده است. در این پژوهش، ابتدا از طریق نظر خبرگان، ریسک‌های ناشی از دورکاری منابع انسانی در دو بعد سازمان و کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای شناسایی گردید و پس از ارزشیابی ریسک‌ها، تعداد هفت ریسک به‌عنوان ریسک‌های غیر قابل‌قبول مشخص و پس از بررسی اهداف و استراتژی‌های موجود منابع انسانی شرکت در پاسخگویی به این ریسک‌ها، تعداد پنج استراتژی در حوزه‌های سازمان‌دهی، دیجیتالی‌سازی بسترهای کاری، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه و ارتباطات بین فردی منابع انسانی با هدف ارایه برنامه‌های مناسب پاسخ به ریسک، پیشنهاد گردید. با توجه به این‌که ریسک‌های دورکاری در صنعت بیمه کشور مساله جدیدی محسوب می‌گردد، استراتژی‌های بیان شده به سایر شرکت‌های بیمه‌ای نیز توصیه می‌گردد.

تقدیر و تشکر

اکنون که به یاری پروردگار موفق به پایان این مقاله شده‌ام، وظیفه خود دانسته که نهایت سپاس‌گزاری را از سرکار خانم دکتر سمیه احمدزاده داشته باشم.

منابع

- [1] Ardestani, A., & Zorzakar, H. (2016). The role of human capital in increasing investment returns based on the forked head model. *Journal of human research, Imam Hussein university*, 5(2), 209–231. **(In Persian)**.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.2.9.0>
- [2] Schat, J. (2010). *Business risks identified in South Africa*. Personal discussion Johannesburg
- [3] Young & Ernst. (2008). *The top 10 risks for business*. <https://www.internationalcontracts.net/international-law-documents/Risks-in-International-Business.pdf>.
- [4] Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- [5] Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of management perspectives*, 14(3), 81–90.
<https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- [6] International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf.
- [7] Sohrabi, B., & Rezaian, A. (2006). A study of teleworking in kausar economic organization. *Management perspective*, (19–20), 159–173. **(In Persian)**. <https://B2n.ir/xf1269>
- [8] Asadi, E., & Karimi, F. (2011). Review of teleworking: advantages and disadvantages. *Report publication*, 227, 77–78. **(In Persian)**. <https://www.magiran.com/p866173>
- [9] Ramin Mehr, H., Edraghi, M., Tavakoli, S. S., & Kiwi, M. A. (2013). Strategic evaluation of the employee teleworking model. *Strategic management studies quarterly*, 4(14), 53–73. **(In Persian)**.
<https://ensani.ir/file/download/article/20140414155734-9805-52.pdf>
- [10] Karimi, L., Sedghi, S., & Mirzakhani, M. S. (2020). Designing a climate change risk management model in engineering and liability insurance. *27th national conference on insurance and development-tehran*. **(In Persian)**. Tehran, Iran, Civilica.
<https://dorl.net/dor/20.1001.2.9920023900.1399.27.1.43.1>
- [11] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management-integrated framework*. <https://www.coso.org/erm-framework>.
- [12] ISO 31000:2018, I. (2018). *Risk management standard (ISO 31000:2018)*. **(In Persian)**. <https://B2n.ir/xu4590>
- [13] ISO 9001:2015, I. (2015). *Quality management systems—Requirements*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
- [14] Alberts, C. J., & Dorofee, A. J. (2003). *Managing information security risks: The OCTAVE approach*. Addison-Wesley Professional. <https://doi.org/10.5555/581794>
- [15] Seyed, A., & Lajvardi, N. S. (2012). The impact of teleworking on employee relations. *Tadbir monthly*, (246), 58–63. **(In Persian)**. <https://B2n.ir/bd4682>
- [16] Batman, Q. E. (2009). Teleworking: Benefits and solutions. *Management solution site*. **(In Persian)**. <https://B2n.ir/ez4092>