موضوع مقاله: هفت گام برای موثر بودن مدیریت ریسک سازمان

نویسنده: رضا مزروعی

مقدمه : مدیریت ریسک سازمانی به شیوه ای سازگار، کارآمد و پایدار به یک اولویت مهم هیئت مدیره و صاحبان سازمان ها تبدیل شده است زیرا مدیران عامل، مدیران ارشد مالی و سایر اعضای تیم رهبری ارشد با سطوح بی سابقه ای از پیچیدگی کسب و کار، تهدیدات ژئوپلیتیکی در حال تغییر، مقررات و قوانین جدید و افزایش تقاضای سهامداران مواجه هستند. در سال‌های اخیر، عوامل خارجی علاقه شرکت‌ها را به مدیریت ریسک سازمانی افزایش داده‌اند. صنعت و نهادهای نظارتی دولتی و همچنین سرمایه گذاران شروع به بررسی دقیق سیاست ها و رویه های مدیریت ریسک شرکت ها کرده اند. در تعداد فزاینده‌ای از صنایع، هیئت‌های مدیره ملزم به بررسی و گزارش کفایت مدیریت ریسک فرآیندها در سازمان هایی که آنها را اداره می کنند هستند. به عبارت دیگر، آنچه مدیریت ریسک سازمانی باید تضمین کند، پرداختن به ریسک‌هایی است که بر تمام حوزه‌های کلیدی و پایداری شرکت تأثیر می گذارد.

- عملکرد اقتصادی
- عملکرد زیست محیطی
- شیوه های کار و عملکرد سرمایه انسانی
- رویه ها و عملکرد حقوق بشر
- مسئولیت اجتماعی
- مسئولیت محصول و خدمات

یافته ها :

هفت مرحله برای موثر بودن مدیریت ریسک سازمان:

۱- نقش مدیریت:

نقش مدیریت، که اغلب در یک محیط کسب و کار ساختاریافته اجرا می‌شود، مشارکت در ارزیابی ریسک و اولویت بندی از طریق ارزیابی صرفاً کیفی و «احساس درونی» بر اساس تجربه است. اگرچه ساده تر است، اما نتایج باید متناسب با بررسی دقیق کارشناسان آگاه و متخصصان با تجربه باشد. آنالیز کیفی ریسک ها نیز در ارزیابی اولیه سطح ریسک مفید است. مدیریت باید اطمینان حاصل کند که شناسایی و ارزیابی اولیه ریسک جامع و متوازن بین منابع داخلی و خارجی ریسک انجام می شود. تمرکز باید بر پیش بینی رویدادهای استراتژیک و نوظهور باشد.

۲-زمینه اصلی را ایجاد کنید:

مدیریت ریسک سازمانی با ایجاد زمینه ارزیابی ریسک آغاز می شود. در ادبیات مدیریت ریسک، «زمینه» معمولاً به عنوان فرصت، استراتژی، نتیجه یا فرآیندی در نظر گرفته می‌شود که ذینفعان خواهان تجزیه و تحلیل رسمی و با اطمینان هستند. در استانداردهای مدیریت ریسک به طور گسترده نشان داده شده است که زمینه استراتژیک، زمینه سازمانی و زمینه مدیریت ریسک همگی باید در نظر گرفته شوند. ارزیابی زمینه استراتژیک، مأموریت و اهداف استراتژیک سازمان را به مدیریت ریسک هایی که در معرض آن قرار دارد پیوند می دهد. تعریف زمینه مدیریت ریسک شامل تعیین محدوده و مرزهای فرآیند ارزیابی ریسک، از جمله چارچوب زمانی و پروژه یا فعالیت خاص است. یک زمینه می تواند شامل واحد کسب وکار به عنوان یک کل، یک واحد کسب و کار به تنهایی، یک بخش از کسب و کار، یک فرآیند کسب و کار اصلی، یک منطقه جغرافیایی یا همه موارد فوق باشد. زمینه سطحی است که در آن مدیریت احساس نیاز به تعیین استراتژی و ارزیابی ریسک می کند. و زمینه های تعریف شده برای ارزیابی ریسک باید منعکس کننده ارزش اقتصادی سازمان و مدل کسب و کار برای ایجاد ارزش باشد. هدف ساده سازی و شفاف سازی پیچیدگی کسب و کار است نه تکرار آن.

۳-خطرات/ رویدادهای سازمانی را شناسایی و اولویت بندی کنید:

هدف از شناسایی ریسک یا رویداد، تهیه فهرستی از ریسک ها یا رویدادهای طبقه بندی شده در هر یک از هفت حوزه : فشار حاشیه صنعت ، تغییر تکنولوژی ، فرسایش برند ، رقابت ، تغییر اولویت مشتری ، شکست پروژه جدید و رکود بازار توصیف شده است. ریسک ها در این زمینه رویدادهای بالقوه ای هستند که در صورت وقوع، بر توانایی واحد کسب و کار برای انجام آنها تأثیر منفی می گذارد. طبق تعریف، مدیریت ریسک ها برای دستیابی به استراتژی ها و اهداف سازمان ضروری است. نحوه مدیریت ریسک ها بر ارزش افزوده آنها و ایجاد مزیت رقابتی تأثیر می گذارد. برخی رویدادها ممکن است تأثیر مثبتی داشته باشند. اینها نشان دهنده فرصت ها هستند. کامل بودن در شناسایی ریسک یا رویداد حیاتی است. خطرات و رویدادهایی که ناشناس مانده اند از تجزیه و تحلیل بیشتر مستثنی هستند. ریسک های ناشناس نشان دهنده فرصت های ناشناخته هستند. خطرات استراتژیک باید به صراحت شناسایی شوند (و برخی می گویند به ویژه) اگر ظاهراً خارج از کنترل واحد کسب و کار باشند.

۴-ابزارهایی را برای شناسایی و ارزیابی ریسک/رویداد انتخاب کنید:

استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ استفاده از چک لیست ها یا مدل های منبع ریسک را برای ارتقای در نظر گرفتن همه خطرات پیشنهاد می کند. COSO ERM چارچوب یکپارچه طیف وسیعی از تکنیک‌های شناسایی رویداد را پیشنهاد

می‌کند، از کارگاه‌های تسهیل‌شده با مدیریت ارشد تا مطالعات استفاده از جداول دسته‌بندی رویدادها.

در حالی که رویکردهای کمی برای ارزیابی ریسک به دلیل دقت ظاهری جذاب هستند، متغیرهای دخیل در مدیریت ریسک سازمانی به ندرت به اندازه کافی دقیق هستند. جداول ریسک کیفی اغلب برای ارائه یک ارزیابی سازگار از شدت و احتمال استفاده می شود.

۵-سطح بالای سازمان را فراموش نکنید:

پیامدهای مثبت بالقوه ناشی از رویدادها و تأثیر ریسک هایی که رخ نمی دهند را در نظر بگیرید. مدیریت ریسک سازمانی باید در سطح استراتژیک ارزش بیافزاید و ارزش آن باید از تصمیمات استراتژیک مبتنی بر تجزیه و تحلیل دقیق و پاسخ به ریسک ها و رویدادها ناشی شود.

۶-ارزیابی نحوه کاهش خطر و فرصت بهره برداری از فرآیندهای موجود:

ارزیابی ریسک سازمانی مناطقی را مشخص می کند که سیستم ها و فرآیندهای مدیریتی برای حمایت از دستیابی به اهداف مورد نیاز هستند. ارتباط ریسک‌های سازمانی به فرآیندها یا سیستم‌هایی که از مدیریت آن ریسک‌ها پشتیبانی می‌کنند، همسویی در سازمان ایجاد می‌کند.

به عنوان مثال، شرکت‌های فناوری با رشد سریع ممکن است تاخیر در توسعه محصول یا کیفیت پایین محصول را به عنوان حوزه‌های خطر مهم شناسایی کنند. مدیریت ریسک سازمانی این ریسک ها را با فرآیندهای واقعی یا عناصر سازمانی که مسئول توسعه محصول جدید و کیفیت محصول هستند مرتبط می کند. سپس اهمیت آن فرآیندها یا بخش‌ها در چارچوب ریسک سازمانی شناسایی شده درک و مدیریت می‌شود. پتانسیل ارزش افزوده ناشی از توسعه به موقع محصول و ابتکارات کیفیت محصول به حداکثر می رسد. برعکس، اگر ارزیابی ریسک سازمانی شکافی را در چارچوب مدیریت شناسایی کند، می‌توان آن شکاف را سریع‌تر و مؤثرتر برطرف کرد.

در نهایت، مدیریت ریسک سازمانی فرآیندهای کسب و کار و مکان هایی را که ارزش آن برای کسب و کار پایین یا غیرمستقیم است، شناسایی می کند. این فرآیندها یا عناصر سازمان ممکن است ساده یا برون سپاری شوند و منابع دوباره به فعالیت‌های با ارزش افزوده بیشتر اختصاص داده شوند.

۷- پیوند دادن مدیریت ریسک سازمانی به حاکمیت کلی، ریسک و انطباق:

مدیریت ریسک سازمانی بالاتر از عناصر حاکمیت یکپارچه، ریسک و انطباق است، اما باید با آنها مرتبط باشد. مخرج مشترکی که مدیریت ریسک شرکت را با حوزه های ریسک موجود مرتبط می کند، رویکرد مبتنی بر

ریسک است که در ابتکار مدیریت ریسک سازمانی، شامل زبان، ابزارها و فناوری برای ذخیره و مدیریت اطلاعات تولید شده، ایجاد شده است. سازمان باید یک چارچوب واحد برای مدیریت ریسک و یک زبان و ابزار مشترک برای اجرا در سراسر سازمان داشته باشد.مدیریت ریسک عملیاتی موثر تضمین می‌کند که تاکتیک‌های لازم برای حمایت از استراتژی‌ها وجود دارند و در سطح قابل قبولی از ریسک کار می‌کنند. مدیریت ریسک عملیاتی بر عملکرد قابل اعتماد فرآیندهایی که برای استراتژی حیاتی تلقی می شوند تمرکز دارد.

حسابرسی یک عنصر اساسی حاکمیت، ریسک و انطباق است و اطمینان و توصیه هایی را به مدیریت و هیئت مدیره ارائه می دهد. حسابرسی برای اطمینان از اینکه همه بخش‌های حاکمیتی، ریسک و انطباق به طور مؤثر با هم کار می‌کنند، متکی است.

جمع بندی :

شواهد قانع کننده است که شکست استراتژیک می تواند باعث از دست دادن ارزش عظیم، غیرقابل برگشت و گاهی ناگهانی شود. آیا این ضررها قابل پیش بینی و اجتناب پذیر هستند؟ آیا می توان استراتژی را با مدیریت ریسک سازمانی انعطاف پذیرتر کرد؟ واضح است که بسیاری از شرکت ها از شکست استراتژیک اجتناب می کنند و در شرایط نامطلوب پیشرفت می کنند.اثبات اینکه مدیریت ریسک سازمانی از شکست استراتژیک جلوگیری یا کاهش می دهد ممکن است دشوار باشد. اما ابزارهای اجرای مدیریت ریسک سازمانی به راحتی در دسترس هستند.پیاده سازی مدیریت ریسک سازمانی پیچیده نیست و هزینه آن در مقایسه با هزینه شکست های استراتژیک زیاد نیست. ساده تر است که بگوییم زمانی فرا رسیده است که مدیریت ریسک سازمانی باید استاندارد باشد.

منابع :

1- **accelus.thomsonreuters.com**