

مقاله



چگونه میزان ریسک سازمان خود را ارزیابی کنیم؟

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

در دوران رونق اقتصادی، شرکت‌ها معمولاً از فرصت‌های رشد استقبال می‌کنند. در این شرایط، افزایش استخدام، توسعه عملیات و انجام سرمایه‌گذاری‌های جدید امری رایج است. با این حال، موفقیت می‌تواند باعث نادیده‌گرفتن نشانه‌های هشداردهنده شود. این موضوع یک پارادوکس ایجاد می‌کند؛ هرچند موفقیت ارزشمند است، اما می‌تواند سازمان را در برابر چالش‌های داخلی و خارجی آسیب‌پذیرتر کند (برای آشنایی بیشتر با فرایند مدیریت ریسک به مقاله ارائه فرایند مدیریت ریسک برای پروژه‌های صنعت ساخت مراجعه کنید).

فرهنگ‌های سازمانی که در دوران شکوفایی شکل می‌گیرند، گاهی مانع از شنیده‌شدن هشدارهای حیاتی می‌شوند. همچنین، رشد سریع نیازمند پیاده‌سازی سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات است، اما عدم ادغام صحیح این فناوری‌ها ممکن است شرکت را با چالش‌های بزرگی مواجه کند. در نتیجه، مدیران باید سطح مواجهه با ریسک درون‌سازمانی خود را به‌درستی ارزیابی کنند.

چگونه ریسک‌های داخلی را شناسایی کنیم؟

همه ریسک‌ها مخرب نیستند. در واقع، بسیاری از شرکت‌ها برای پیشرفت ناچار به پذیرش ریسک هستند. اما شناخت صحیح میزان مواجهه با ریسک و نقاط ضعف سازمان، می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کمک کند. یکی از ابزارهایی که در این زمینه توسعه یافته است، ابزار محاسبه میزان مواجهه سازمان‌ها با ریسک (Risk Exposure Calculator) است. این ابزار میزان چالش موجود در سازمان را شناسایی کرده و به مدیران کمک می‌کند تا تشخیص دهند که شرکت در منطقه امن، احتیاط یا خطر قرار دارد.

این ابزار به‌ویژه در برنامه‌های آموزش اجرایی Harvard Business School مورد استفاده قرار گرفته و اغلب مدیران پس از بررسی نتایج، با احساس شگفتی و نگرانی مواجه می‌شوند. این ابزار نشان می‌دهد که چگونه عوامل مختلف بر سطح ریسک شرکت تاثیر می‌گذارند و چه اقداماتی برای کنترل آن لازم است.

چالش‌های داخلی سازمان

ابزار محاسبه میزان مواجهه سازمان‌ها با ریسک سه دسته اصلی از چالش‌های داخلی سازمان را بررسی می‌کند:

- چالش‌های ناشی از رشد (Growth Pressures)

- چالش‌های فرهنگی (Cultural Pressures)

- چالش‌های مربوط به مدیریت اطلاعات (Information Management Pressures)

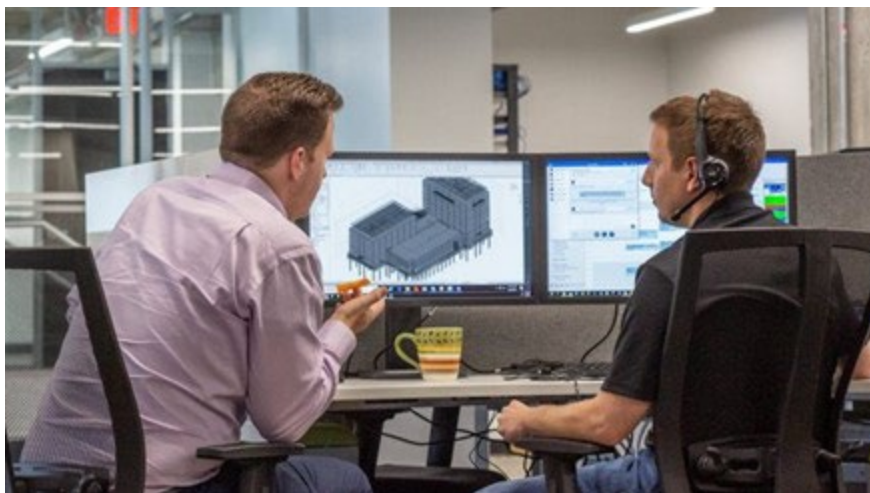
در ادامه این مقاله به بررسی چالش‌های ناشی از رشد خواهیم پرداخت و در مقالات بعدی چالش‌های فرهنگی و مدیریت اطلاعات مورد بررسی قرار می‌گیرند.

چالش‌های ناشی از رشد

رشد سریع ممکن است برای شرکت‌ها فرصت‌های بسیاری ایجاد کند، اما در عین حال خطراتی نیز به همراه دارد. در این بخش، سه عامل اصلی که باعث افزایش ریسک در دوران رشد می‌شوند، معرفی می‌شوند.

۱. دستیابی به عملکرد بالا

در شرکت‌هایی که رشد سریعی را تجربه می‌کنند، انتظارات برای رسیدن به اهداف مالی و عملکردی، بالا می‌رود. اگر این انتظارات به‌درستی مدیریت نشوند، ممکن است کارکنان برای دستیابی به نتایج مورد نظر، از استانداردهای اخلاقی و سیاست‌های سازمانی عدول کنند. برای مثال، در سال ۱۹۹۷، شرکت CUC International که در زمینه ارائه تخفیف‌های خرید فعالیت داشت، تحت مدیریت مدیرانی قرار گرفت که به‌شدت بر رشد درآمد تأکید داشتند. این شرکت به طور مداوم اهداف مالی خود را محقق می‌کرد، اما پس از ادغام با شرکت HFS و تشکیل Cendant مشخص شد که این موفقیت‌ها حاصل جعل اطلاعات مالی بوده است. در نهایت، این رسوایی منجر به از بین رفتن بیش از ۵۰۰ میلیون دلار سود جعلی و آسیب جدی به اعتبار شرکت شد.



۲. رشد بدون برنامه‌ریزی

رشد سریع به معنی افزایش تولید، راه‌اندازی خطوط جدید و گسترش شبکه توزیع است. اما اگر این رشد بدون برنامه‌ریزی دقیق انجام شود، شرکت ممکن است نتواند زیرساخت‌های لازم را برای حمایت از توسعه فراهم کند. این مسئله می‌تواند منجر به افت کیفیت محصولات و خدمات شود. نمونه بارز این موضوع، تصمیم شرکت American Express در سال ۱۹۸۷ برای توسعه سریع کسب‌وکار بود. این شرکت کارت اعتباری Optima را راه‌اندازی کرد که به کارفرمایان اجازه می‌داد بدهی‌های خود را به صورت اقساطی پرداخت کنند. با این حال، به دلیل تجربه ناکافی مدیران در بازارهای اعتباری، آن‌ها نتوانستند احتمال عدم بازپرداخت وام‌ها (نرخ نکول) را به درستی پیش‌بینی کنند. این اشتباه منجر به خسارت ۱۵۰ میلیون دلاری و ثبت زیان در بخش Travel Related Services این شرکت شد.

۳. بی دقتی در استخدام نیروها

زمانی که شرکتی به سرعت رشد می‌کند، معمولاً به تعداد زیادی نیروی جدید نیاز دارد. اما اگر فرایند استخدام با دقت کافی انجام نشود، ممکن است استانداردهای لازم نادیده گرفته شوند. استخدام نیروهای ناآشنا و بی تجربه می‌تواند منجر به افزایش خطاهای عملیاتی، نارضایتی کارفرمایان و حتی حوادث کاری شود. یک نمونه از این چالش را می‌توان در شرکت Nordstrom مشاهده کرد. در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، این شرکت به سرعت شعبه‌های جدیدی افتتاح کرد و تعداد زیادی نیروی جدید را استخدام نمود. برخی مدیران فروش، کارکنان خود را تحت چالش قرار دادند تا ساعات کاری واقعی خود را کمتر اعلام کنند تا معیارهای عملکردی بهتری نشان دهند. در نهایت، این مسئله منجر به شکایت‌های متعدد، تحقیقات دولتی و آسیب به اعتبار شرکت شد.

جمع‌بندی ارزیابی ریسک‌های سازمان در زمان رشد

رشد سازمانی یک هدف ارزشمند است، اما بدون مدیریت صحیح، می‌تواند ریسک‌های پنهانی را افزایش دهد. برای کنترل این ریسک‌ها، مدیران باید سطح چالش‌های داخلی سازمان را ارزیابی کرده و راهکارهای مناسبی را برای کاهش آن‌ها در نظر بگیرند (برای آشنایی بیشتر با تحلیل ریسک‌ها به مقاله [نقش کلیدی تحلیل ریسک‌ها در موفقیت پروژه](#) مراجعه کنید).

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چرا موفقیت می‌تواند یک سازمان را در معرض ریسک قرار دهد؟
۲. چگونه مدیران می‌توانند سطح مواجهه با ریسک را ارزیابی کنند؟
۳. چه عواملی در دوران رشد سریع می‌توانند باعث افزایش ریسک شوند؟
۴. گسترش سریع چگونه می‌تواند کیفیت را تحت تأثیر قرار دهد؟

جایگاه این مبانی در آموزش‌های موسسه ACEMI

در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور، در سطح مهارت‌های سخت (ارشد-استراتژی) دوره‌ای تحت عنوان استراتژی مدیریت ریسک در طول چرخه حیات پروژه بر اساس تنها سند مرجع CMAA برای مدیران پروژه صنعت ساخت (با هدف آشنایی با فرایندهای مدیریت ریسک به شکلی کاربردی ارائه گردیده است. این موسسه همچنین برای اولین بار در کشور اقدام به برگزاری دوره‌ای تحت عنوان "مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت" (Construction Business Management) با استفاده از استانداردها و درس آموخته‌های بین‌المللی نموده است.

در این دوره جامع مدیران ارشد، مدیران عامل و مشاوران کسب‌وکار موارد زیر را گام‌به‌گام خواهند آموخت:

۱. ویژگی‌های اساسی برای ورود به صنعت ساخت (اصول بنیادین)
 ۲. مدیریت کسب‌وکار در صنعت ساخت
 ۳. ارزیابی کسب‌وکار در صنعت ساخت
 ۴. سازمان‌دهی کسب‌وکار در صنعت ساخت
 ۵. توسعه کسب‌وکار در صنعت ساخت
- برای آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره‌های آموزشی این موسسه می‌توانید به تقویم آموزشی موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی‌پور مراجعه نمایید.

[1] Robert Simons, How Risky Is Your Company?

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

