

مقاله



ریسک‌های سازمانی ناشی از چالش‌های فرهنگی

ACEMI

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

فرهنگ سازمانی نقش مهمی در موفقیت کسب و کار دارد. یک فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند باعث نوآوری، همکاری و رشد شود، اما در عین حال ممکن است زمینه‌ساز افزایش سطح ریسک نیز باشد. موفقیت مالی و رشد سریع معمولاً موجب می‌شود که مدیران نسبت به ریسک‌های پنهان در فرهنگ سازمانی کمتر حساس باشند (در مقاله قبلی به [نحوه ارزیابی میزان ریسک سازمان](#) پرداخته شد). با این حال، نادیده گرفتن این ریسک‌ها می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای به همراه داشته باشد. در این مقاله، چالش‌های فرهنگی که می‌توانند سازمان را در معرض ریسک قرار دهند بررسی شده و راهکارهایی برای کنترل آن‌ها ارائه می‌شود (برای آشنایی بیشتر با مدیریت ریسک به [مقاله مدیریت ریسک چیست؟ بررسی فرایند مدیریت ریسک و انواع ریسک‌ها](#) مراجعه کنید).

۱. اعتماد بیش از حد به نوآوری

شرکت‌های موفق معمولاً کارآفرینی و نوآوری را تشویق می‌کنند، اما این رویکرد می‌تواند عواقب ناخواسته‌ای داشته باشد. اعتماد بیش از حد به نوآوری ممکن است باعث شود کارکنان بیش از حد ریسک کنند و قراردادهای پرریسک ببندند. در برخی موارد، افراد بدون بررسی دقیق، در معاملات پرریسک شرکت می‌کنند و این مسئله می‌تواند به مشکلات مالی و حقوقی منجر شود.

در اوایل دهه ۱۹۹۰، شرکت Bankers Trust که در ابتدا یک بانک تجاری سنتی بود، تصمیم گرفت خود را به یک بانک سرمایه‌گذاری تهاجمی تبدیل کند. این شرکت محصولات مالی جدیدی ارائه داد و کارکنان خود را به خلق ابزارهای مالی نوآورانه تشویق کرد. اما این روند بدون کنترل کافی انجام شد و در سال ۱۹۹۵، کارفرمایانی مانند Gamble & Procter از این بانک شکایت کردند و مدعی شدند که مدیران Bankers Trust ریسک‌های واقعی این محصولات را به درستی توضیح ندادند. نتیجه این پرونده، بیش از ۲۵۰ میلیون دلار خسارت و استعفای مدیرعامل و سایر مدیران ارشد شرکت بود.



مدیران باید به این نکته توجه کنند چه درصدی از درآمد شرکت ناشی از محصولات و خدمات جدید است؟ آیا کارکنان به گونه‌ای تشویق می‌شوند که بدون درک دقیق از ریسک، دست به نوآوری بزنند؟ آیا افزایش موارد شکست در محصولات یا پروژه‌های جدید قابل مشاهده است؟ اگر پاسخ این سؤالات مثبت باشد، احتمالاً سازمان در معرض ریسک بالایی ناشی از فرهنگ کارآفرینی بی‌حد و حصر قرار دارد.

۲. عدم انتقال صحیح اطلاعات و مقاومت در برابر شنیدن اخبار بد

یکی دیگر از ریسک های فرهنگی، بی میلی مدیران به شنیدن اخبار ناخوشایند است. در بسیاری از شرکت های موفق، مدیران تمایل دارند تنها اخبار مثبت را دریافت کنند و نسبت به چالش ها و مشکلات واقعی بی تفاوت باشند. این موضوع باعث می شود که کارکنان از ترس تنبیه یا از دست دادن جایگاه خود، مشکلات سازمان را پنهان کنند.

در دهه ۱۹۹۰، Kmart یکی از رقبای اصلی Wal-Mart بود، اما مدیران ارشد این شرکت نسبت به مشکلات عملیاتی و رقابتی خود بی توجه بودند. برخلاف Sam Walton (مدیرعامل Wal-Mart) که به تشویق گزارش مشکلات از سطوح پایین سازمان معروف بود، مدیران Kmart علاقه ای به شنیدن مسائل واقعی از کارکنان خود نداشتند. این بی توجهی باعث شد که در نهایت Kmart بخش عمده ای از بازار خود را به Wal-Mart واگذار کند و دچار بحران مالی شود.

مدیران باید از خود بپرسند چه میزان اطلاعات واقعی و انتقادی از کارکنان دریافت می شود؟ آیا جلسات مدیریتی فرصت هایی برای بیان مشکلات واقعی هستند یا صرفاً برای تأیید موفقیت های شرکت هستند؟ آیا کارکنان از بیان مشکلات ترس دارند؟ سازمانی که در آن اخبار بد پنهان می شود، در معرض ریسک بسیار بالایی قرار دارد.

۳. رقابت داخلی بیش از حد

رقابت داخلی در سازمان می تواند کارکنان را برای دستیابی به عملکرد بهتر تشویق کند، اما اگر به درستی مدیریت نشود، می تواند به افزایش ریسک و کاهش همکاری بین تیم ها منجر شود. در سازمان هایی که رقابت بیش از حد تشویق می شود، کارکنان تمایلی به اشتراک گذاری اطلاعات مهم ندارند، زیرا این کار ممکن است به نفع رقبای درون سازمانی تمام شود.

در سال ۱۹۹۵، Nick Leeson، یک معامله گر بانک Barings Bank، برای حفظ موقعیت خود، معاملات پرریسکی انجام داد و زیان های مالی خود را پنهان کرد. او برای مدت ها به خرید و فروش های بی پشتوانه ادامه داد و در نهایت، زمانی که ضررهای او آشکار شد، بانک Barings ورشکست شد و از بین رفت.

مدیران باید از خود بپرسند آیا کارکنان اطلاعات حیاتی را با یکدیگر به اشتراک می گذارند؟ آیا رقابت داخلی بیش از حد منجر به تصمیم گیری های پرریسک می شود؟ آیا کارکنان برای موفقیت مجبور به انجام اقدامات پرریسک هستند؟ اگر پاسخ به این سؤالات مثبت باشد، سازمان باید در سیاست های رقابتی خود تجدید نظر کند.

جمع بندی ریسک های سازمانی ناشی از چالش های فرهنگی

فرهنگ سازمانی می تواند تاثیر زیادی بر سطح ریسک یک شرکت داشته باشد. در صورتی که نوآوری بیش از حد بدون کنترل، مقاومت در برابر اخبار بد و رقابت داخلی شدید در سازمان وجود داشته باشد، احتمال افزایش ریسک های پنهان بالا خواهد رفت. برای مدیریت بهتر این ریسک ها، مدیران باید اطلاعات را به طور شفاف دریافت کنند، محیطی برای بیان واقعیت ها ایجاد نمایند و رقابت داخلی را به درستی تنظیم کنند.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. چگونه فرهنگ سازمانی می تواند سطح ریسک یک شرکت را افزایش دهد؟
۲. چگونه چالش بیش از حد برای نوآوری می تواند به ریسک های ناخواسته منجر شود؟
۳. چرا برخی از مدیران تمایلی به شنیدن اخبار ناخوشایند ندارند و این چه تاثیری بر سازمان دارد؟
۴. چگونه رقابت داخلی بیش از حد می تواند منجر به رفتارهای پرریسک شود؟

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

