

مدیریت ریسک را از میز کارتان آغاز کنید

به کوشش: مارک اپوسکی
مترجم: احسان ابدی خواه فتیده

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل
پژوهشگاه علوم انسانی



پاییز ۱۳۸۶
۶۲

ریسک عملیاتی می باید شفاف باشد و برای انجام مراحل آن از فن آوری کمک گرفته شود. کارمندان می توانند نقاط کور سیستم را کشف آن را رفع کنند.

وضعیتی را در نظر بگیرید که در آن یک بانک برنامه بلند مدتی را در اختیار یک مشتری فعال در صنایع شیمیایی قرار می دهد. این برنامه بلند مدت بر پایه محصول جدیدی پایه گذاری شده است که قیمت های آن با توجه به قیمت های بازار مواد خام تغییر می کند. دایره تسهیلات همچنین تأمین مالی شرکت مواد شیمیایی را برای نوسازی امکانات فرآوری موجود انجام داده است، اما متأسفانه قیمت های مواد خام برخلاف برآوردهای قبلی تغییر می کند. این امر نه فقط جلوی کاهش هزینه را می گیرد و زیان قابل توجهی وارد می کند، بلکه خلأ بزرگی را بین آنچه مؤسسه خدمات مالی به مشتریان درباره چگونگی عملکرد متصور از معاملات پوششی ارائه کرده است، نشان می دهد. تجهیزات شیمیایی که قرار بود مورد بازسازی قرار گیرد، تبدیل به یک دعوی حقوقی و محیط زیستی می شود که نام مؤسسه مالی را نیز به دلیل دخالت در آن بد نام می کند. بی احتیاطی اطلاعاتی بین بازوهای تسهیلات و سرمایه گذاری بانک منجر به افزایش صف فروش ناگهانی سهام شرکت مربوطه می شود. مداخله قانونی، از دست دادن یک مشتری معتبر، اخبار مربوط به ناامنی و سروصدایی که در خصوص دعوی حقوقی شکل می گیرد، برای سلب اعتماد بازار از بانک کافی است. در چنین وضعیتی یک بانک رقیب می تواند به سرعت گوی سبقت را از دیگر بانک ها برآورد.

اگر چه آنچه به آن اشاره شد، مفروضی از سناریوی ریسک است، اما ناممکن نیست. اغلب صنایع، نمونه هایی از شرکت های متضرر برای ترکیب حوادث غیرمنتظره دارند. بسیاری از این شرکت ها مشکلات فراوانی در استخدام و آموزش مناسب ترین افراد ممکن برای مدیریت عملیات و فعالیت هایشان دارند. تمام این افراد صاحب تجربه و مهارت کافی برای احراز پست و اختیارات آن هستند. چنین اشخاصی سابقه ای طولانی در به کارگیری تجربه وقوه قضاوتشان برای تخمین سطح ریسک معامله یا طرح مورد نظر در مقابل میزان ظرفیت های بالقوه بازگشت مالی آن دارند. با این وجود زنجیره، ریسک های نسبتاً کوچک می تواند به سرعت شکل بگیرد و در نهایت نتایج فاجعه آمیزی به بار آورد.

هر چند از افراد شاغل خواسته می شود که از مهارت، استعداد یا قوه تحلیلشان برای مواجهه با ریسک ها استفاده کنند، اما عنصر تجربه است که بیشترین تأثیر را بر تصمیم هایشان دارد. می توانیم درک درستی از حوزه های تجاری اطرافمان داشته باشیم، اما دریافت برخی جزئیات اصلی (همچنین نقاط ضعف خودمان) به کمک تجربیات گذشته

امکان پذیر است. پس وقتی که هیچ گونه قدرت تشخیص یا تجربه لازم را برای جستجوی عوامل اصلی آن نداریم، چگونه می توانیم قضاوت های قابل قبولی درباره مزایای مخاطرات در شرایط پیچیده یا حساس داشته باشیم؟ مجموعه ریسک ها همانند قطعات دومینوی در حال افتادن، در ماتریس افراد، محصولات و مراحل تشکیل دهنده عملیات سازمان به انتظار نشسته اند. این ریسک ها می توانند در طیفی از نقاط ضعف قرار بگیرند، یعنی از فرآیند اطلاعات در سازمان گرفته تا اتفاقات حادث بین مشتریان یا حسابرسی های خارجی در بازار هایشان باشد.

ظرفیت های جنجال برانگیز و تأثیر منفی آن می تواند بر ارزش نام تجاری بانک آسیب های جدی وارد کند. مدیران ارشد تنها افراد مسئول نیستند. قانونگذاران، آژانس های مالیاتی و گروه های فعال صنعتی نیز پس از شکست شرکت های بزرگی همچون Enron، BCCI و Bank Baring پیام روشنی برای همه شرکت ها داشته اند: «محیط کار و ریسک آن را به دقت بشناسید». اکنون معیار مسئولیت پذیری شرکت ها تا درک و حتی ارزشیابی مواجهه با ریسک، خارج از چهار چوب شرکت قرار گرفته است. امروزه، شرکت ها می باید راهبردهای ابتکاری کاهش ریسک را برای حفاظت از سهامداران خود در برابر نوسانات پیش بینی نشده بازار داشته باشند. بسیاری از سازمان ها در پاسخ به این فشارها منابع و زمان قانونی که از کنفرانس «باسل ۲» مشخص شده است، تخصیص داده اند. ثبت و تجزیه و تحلیل زیان های غیر منتظره حاصل از خطا متریک ها، گزارش ها و خودارزیابی های عملیاتی، اطلاعات لازم را در اختیار مدل های آماری سازمان برای انتقال اطلاعات صحیح ریسک به افراد خاص در زمان مناسب قرار می دهد. خبر خوب آن است که اطلاعات خام لازم برای اینگونه تسهیلات در حال شکل گیری است و سطح کیفیت و رشد آن روندی تصاعدی دارد. این اطلاعات در گزارش های عادی عمومی، گزارش های حسابرسی داخلی، اسناد مراحل کار، فایل ها و اذهان همه افراد شاغل در تمام سطوح سازمان وجود دارد. مدیران در صورتی که هدف نهایی آنها جلوگیری یا کاهش شانس بروز ریسک های غیر مترقبه در عملیات تجاری باشد، نه فقط به اطلاعات قابل اعتماد و دقیق نیاز دارند؛ بلکه امکاناتی برای حمایت از به کارگیری این اطلاعات در تصمیم های موفق مزایای مخاطرات نیز لازم دارند.

مدیران شرکت های بزرگ به تناسب متنوع بودن تصمیم های مربوط به مزایای مخاطرات خود به اطلاعات گوناگونی نیاز دارند. این به معنای آن است که اطلاعات می باید بر مبنای نیاز باشد تا نظارت فردی بر چگونگی تأمین و ارائه اطلاعات امکان پذیر شود. چالش اساسی در اینجا، ایجاد موقعیتی است که اطلاعات بتواند در آن نگهداری و استفاده شود.

مشتری حل می شود) یا تحویلی (مثلاً، هر زمان که یک شرکت مشکلی با تجارت های ناصحیح داشته باشد، افراد متوجه اضافه بار قابل ملاحظه فن آوری اطلاعات در هفته پیش از آن می شوند) کمک می کنند.

سرانجام تصور کنید که به عنوان مدیر مسئول تصمیم گیری مزایای مخاطرات می توانید بنا بر تجربه شخصی خود با تایپ کردن تصمیمات پاسخ رایانه را درباره اطلاعات (شبه جستجو در google) دریافت

برای مثال، اطلاعات ریسک جمع آوری شده درباره کفایت کنترل گزارش های مالی شرکت در مرکز داده های آماری آن می تواند تنها برای حمایت از گزارش نظارتی خاصی به کار رود.

ارتباط و وابستگی اطلاعات به موفقیت ارائه یک محصول جدید در منطقه ای متفاوت از همان مؤسسه، ممکن است از نظر مدیرانی که در آن منطقه مشغول فعالیتند می توانند از آن داده های آماری بهره ببرند، دور بماند. علاوه بر این، داده های آماری خارجی درباره زبان های یک

شرکت دیگر برای ارائه همان محصول مشابه در منطقه همجوار ممکن است در پایگاه داده های آماری تجاری قابل دسترسی باشد. این گونه داده های آماری در صورت قرار گرفتن در شرایط طبقه بندی محصولات و مناطق قانونی شرکت و قابل دسترسی شدن برای مدیران مجاز می تواند مرتبط و قابل استفاده شوند.

فن آوری راه حل های مشخصی را برای جمع آوری صحیح اطلاعات در تصمیم گیری سریع مدیران ارائه می کند.

متخصصان تکنولوژی و مدیران ریسک بر این باورند که چنین راه حلی (برای اطلاعات ریسک) وجود دارد. این امر بیشتر به دلیل آن است که بهترین فعالیت های جمع آوری، حفظ و گزارش مدیریت، مدیریت ریسک و اطلاعات مداوم و هماهنگ است.

سیاری از محققان فعال در این زمینه به اصول بین المللی اشاره می کنند که نشان دهنده داده های آماری صحیح و قابل یکسان سازی شرایط است. این امر می تواند بیشتر از فائق آمدن ساده بر مشکلات گزارش نویسی، کارایی داشته باشد. فن آوری صحیح می تواند به برقراری ارتباطات بین افراد کمک کرده و پرسش های مناسبی را مطرح کند که خارج از چارچوب اصلی مرجع است. تصور کنید سازمان شما سیستم کارآمدی برای پذیرش داده های آماری مدیریت ریسک از تمام سطوح شرکت داشته باشد.

شما می توانید نظرات کارشناسی درباره ریسک های واقعی را از متصدیان ماشین آلات دریافت کنید و سپس آنها را با نتایج گزارش های حسابرسی، نقشه های مراحل کار، مبانی طبقه بندی شرکتی، متریک و داده های آماری درباره دستاوردها و زبان های غیر منتظره ترکیب کنید. سپس، تصور کنید هنگامی که افراد از این سیستم استفاده می کنند، به توانایی سیستم در حفظ بخش های متحرک مستقیم (مثلاً، این ریسک از طریق مراحل عضویت

مدیران، در صورتی که هدف نهایی آنها جلوگیری یا کاهش شانس بروز ریسک های غیر مترقبه در عملیات تجاری باشد، نه فقط به اطلاعات قابل اعتماد و دقیق نیاز دارند؛ بلکه امکاناتی برای حمایت از به کارگیری این اطلاعات در تصمیم های موفق مزایای مخاطرات نیز لازم دارند

کنید. نتایج طبقه بندی شده به صورت لیست خلاصه ای از گزارش ها، موارد، یافته ها، سنجش ها و دیگر اطلاعاتی است که می تواند به سرعت نسبت ارتباط نتایج با موضوع تحقیق را تعیین کند.

این سطح از حمایت تکنولوژی بر اطلاعاتی که اغلب در حال حاضر جمع می شود، تأثیر داشته و از مفاهیمی تکنولوژیک بهره می گیرد که افراد به آن عادت دارند. این گونه سیستم ها با درگیر شدن در زندگی روزمره مدیران می توانند عملکرد اشخاص و گروه های عضو را تقویت کنند. هدف افزایش کارایی افراد برای گرفتن تصمیم های مزایای مخاطرات بیشتر در محیط های کاری متغیر با غایت پیشگیری یا کاهش احتمال ریسک های غیر منتظره در عملیات کاری است. هیچ سیستم پیشرفته ای نمی تواند به تنهایی ریسک کاری را حذف کند، اما اگر مدیران ابزار لازم برای افزایش توانایی گرفتن تصمیم های مزایای مخاطرات در اختیار داشته باشند، می توان نقاط کور (ضعف) را برطرف کرد.

منبع: سایت gtnews، سوم سپتامبر ۲۰۰۷

۱- Mark opausky، مدیر اجرایی شرکت BPS، نیویورک،

ایالات متحده آمریکا

۲- ehsanabadikhahgmail.com

۳- reward/ risk