



مدیریت

روند رو به رشد مدیریت ریسک در دهه‌های گذشته به گونه‌ای بوده است که امروزه شاهد موفقیت و کارکرد مدیریت ریسک در صنعت، تجارت و خدمات هستیم. مروری بر تاریخ مدیریت ریسک (که در پی می‌آید) مؤید این ادعا است. در این مقاله پس از ارائه تاریخچه و تعاریفی از ریسک و دیدگاه‌های ناظر بر آن، فرایند ریسک، چرخه مدیریت ریسک و ایمنی محیط کار تبیین می‌گردد. در ادامه، مفاهیم Risk، Hazard و مراحل مدیریت ریسک توضیح داده می‌شود. شایان ذکر است که در نوشتار حاضر، ریسک از دیدگاه استاتیک بررسی شده و شامل ریسک در مورد مسائل مالی، فنی (تجهیزات و منابع فیزیکی) و اجتماعی می‌گردد. نکته مهمی که از مقاله مستفاد می‌شود، این است که اگر چه ریسک‌پذیری به عنوان یکی از ویژگی‌های مدیریت موفق تلقی می‌گردد، اما در برخی موارد و به ویژه در مسائل انسانی و اجتماعی، ریسک‌پذیری معنایی ندارد و باید شرایط اطمینان کامل حاکم باشد (به طور نمونه در زمینه مسافرت‌های هوایی، یک شرکت هواپیمایی نمی‌تواند (حتی) حداقلی از ریسک را بپذیرد و لذا باید در شرایط اطمینان کامل انجام وظیفه کند). همینطور هر چه پیامد یک تصمیم اثرات منفی بیشتری متوجه جامعه کند، باید در مورد خالی از ریسک بودن اجرای آن تصمیم، تضمین لازم داشت. مقاله در خاتمه به وظایف و اقدامات مدیر در حفظ سلامت و ایمنی سازمان اشاره می‌کند.

مدیریت ریسک

و ایمنی محیط کار

• مریم حاجی بابایی

ریسک را «فدراسیون بین‌المللی ریسک و انجمن‌های مدیریت بیمه» برگزار کرد که در حال حاضر این نهاد ۲۲ عضو در سراسر جهان دارد. در سال‌های پایانی دهه ۱۹۸۰، آخرین انجمن‌های ملی در کشورهای سنگاپور، مالزی و فیلیپین ایجاد شدند.

تعریف ریسک «RISK»

واژه «Risk» از واژه لاتینی «risicum» ریشه گرفته است. واژه یونانی «rhiza» به خطرهای قایقرانی با قایق‌بادی در اطراف صخره‌های کنار دریا اشاره دارد. واژه فرانسوی «risqu» به معنای ضمنی «qui risque rien, alien» (خطر نکردن برابر با کسب منفعت نکردن) اشاره دارد. در زبان انگلیسی، کاربرد ریسک در شرایط مختلف، با تفاوت‌های ظریفی در معنا همراه است که اغلب موجب سوء تعبیر و اشتباه می‌شود.

در سال ۱۹۶۶ کمیته اصطلاح‌شناسی انجمن «بیمه و ریسک آمریکا» این تعریف از ریسک را تأیید و تصویب کرد: «عدم اطمینان از پیامد حادثه‌ای که دو احتمال یا بیشتر دارد». هنوز هم در

تاریخچه مدیریت ریسک

هنری فایول، در کتابی که به زبان فرانسوی در سال ۱۹۱۶ منتشر کرد، در بین شش وظیفه اساسی سازمان، مدیریت ریسک را به عنوان یک وظیفه تأمین معرفی نموده است. در سال ۱۹۳۱ انجمن مدیریت آمریکا بخش بیمه را برای مبادله اطلاعات بین اعضا تأسیس کرد. پس از آن، در سال ۱۹۵۰ «انجمن خریداران بیمه ملی» به وجود آمد و در سال ۱۹۵۵ به «انجمن آمریکایی مدیریت بیمه»، تغییر نام داد. در سال ۱۹۶۹ نام مجله «خریداران بیمه ملی» به «مدیریت ریسک» تغییر کرد و در سال ۱۹۷۵ خود انجمن نیز به انجمن «مدیریت بیمه و ریسک» تغییر نام داد.

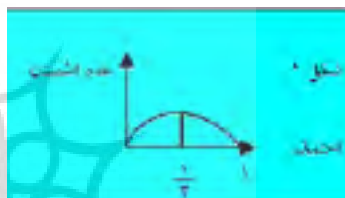
شرکت‌های چند ملیتی در ایالات متحده بعد از جنگ جهانی دوم، مدیریت ریسک را از نو ایجاد کردند. روند عمومی استفاده از مدیریت ریسک، از اوایل دهه ۱۹۵۰ آغاز شد. یکی از منابع اولیه درباره مدیریت ریسک، مقاله «راسل کالاگر» است که در سال ۱۹۵۶ چاپ شد. در اکتبر ۱۹۸۸، اولین کنگره جهانی مدیریت



معنای ریسک، سردرگمی و اختلاف نظر وجود دارد. انجمن تحلیل و بررسی ریسک آمریکا، نیاز به حصول توافق درباره معنای واژه متداول ریسک را تأیید و کمیته تخصصی تعریف، انجمن را موظف به بررسی و مطالعه این مسئله کرد. کمیته مزبور ۱۳ تعریف را پذیرفت که حتی یکی از آنها هم به تعریفی که انجمن بیمه و ریسک آمریکا پذیرفته بود، نزدیک نبود. به هر صورت، ملاحظه می‌شود که مفاهیم ریسک و عدم اطمینان کاملاً به یکدیگر آمیخته و تفکیک ناپذیرند.

عدم اطمینان را می‌توانیم تابعی از احتمال بدانیم. احتمال، وقوع حادثه‌ای است که بین صفر و یک در نوسان است. تا زمانی که احتمال برابر صفر است، عملاً «عدم اطمینان» وجود ندارد و برابر صفر می‌باشد. به تدریج با افزایش احتمال، عدم اطمینان نیز افزایش می‌یابد و در نهایت در $\frac{1}{2}$ به حداکثر خود می‌رسد. یعنی زمانی که شانس وقوع واقعه‌ای ۵۰ درصد تخمین زده شود یا بیشترین عدم اطمینان مواجه هستیم.

بنابراین، چنانچه احتمال وقوع حادثه‌ای برابر صفر یا یک باشد، نامعلومی آینده تبدیل به قطعیت شده و عدم اطمینان وجود نخواهد داشت.



بدین ترتیب، نتیجه دیگری که از این

بخش حاصل می‌شود، این است که برای بیان میزان یا درجه ریسک، نمی‌توانیم از میزان احتمال کمک بگیریم؛ زیرا وقتی که احتمال برابر ۱۰۰ یا یک می‌باشد، اصولاً ریسک برابر صفر است، پس ریسک و احتمال، دارای مفاهیم یکسانی نیستند. ریسک، امری عینی و حالتی از واقعیات است، در حالی که عدم اطمینان امری ذهنی است. به عبارت دیگر، ریسک ترکیبی از شرایط مخاطره آمیز است که با احتمالات سنجیده می‌شود، اما عدم اطمینان، توسط میزان اعتقاد و باورهای ما اندازه‌گیری می‌شود.

در ادامه بحث درباره ریسک، در یک بیان کلی، می‌توانیم ریسک را «امکان انحراف واقعیت‌ها از آنچه که مورد انتظار بوده است، بدانیم». شایان ذکر است که انحراف واقعیت‌ها از انتظاراتها و قرار گرفتن در معرض چنین انحرافی، به دو صورت رخ می‌دهد.

۱- در یک حالت، نامعلومی آینده می‌تواند متضمن سود و زیان باشد؛ یعنی انحراف در دو جهت مثبت و منفی قرار دارد. به چنین ریسک‌هایی، ریسک‌های شرطی یا پویا می‌گویند. مثلاً ریسک ناشی از سرمایه‌گذاری در بازار بورس سهام.

۲- در حالت دیگر، نامعلومی آینده اگر منجر به وقوع انحرافی بین واقعیت‌ها و انتظاراتها باشد، فقط می‌تواند متضمن ضرر شود؛ یعنی

چنین ریسک‌هایی در آینده فقط جنبه منفی دارند. به این گروه، ریسک‌های حقیقی یا استاتیک گفته می‌شود.

در حال حاضر، پرداختن به ریسک‌های پویا در حیطه فعالیت مدیران ریسک قرار نمی‌گیرد. بدین ترتیب، نظر گروهی که معتقدند وظیفه مدیریت ریسک اداره کلیه ریسک‌هایی است که مؤسسه در معرض آن قرار دارد، صحیح نمی‌باشد. اکنون عمده‌ترین وظیفه مدیران ریسک، پرداختن به ریسک‌های استاتیک و ارایه روش‌های مقابله با آنها است. بنابراین، از دیدگاه مدیریت ریسک، ریسک عبارت است از: «امکان انحراف نامطلوب واقعیت‌ها از نتایج مورد انتظار».

دو پروفیسور به نامهای «رابرت مهر (R.Mehr)» و «باب هجز (B.Hedges)» در کتاب مدیریت ریسک خود، هدفهای مدیریت ریسک را به دو طبقه قبل و بعد از خسارت تقسیم کرده‌اند. از نظر آنان بقا و ادامه حیات مهم‌ترین هدف هر شرکتی محسوب می‌شود. سایر هدف‌های احتمالی عبارتند از:

- ۱- تداوم عملیات.
- ۲- ثبات درآمدها و حفظ رشد.
- ۳- تصویر خوب در افکار عمومی.

از دیدگاه این دو اندیشمند، مدیریت ریسک سطح نگرانی مدیران را منعکس نموده و آنان را به سوی هدف‌های خاص هدایت می‌کند. برای مثال «خواب راحت شب» ممکن است یکی از اهداف مدیریت باشد. (یعنی مدیران دغدغه فکری در مورد مسائل نداشته باشند).

به دلیل آنکه مدیریت بنگاه، اغلب به طور مستقیم با مسایل ناشی از آسیب‌ها و خسارت‌های وارده به کارمندان و در کل جامعه سر و کار دارد، ایفای مسئولیت اجتماعی یا «شهروند خوب بودن» برای آنها مهم است. اگر به نتایج بعد از خسارت توجه نشود، دلیل ندارد که قبل از پیشامدها به خسارت پرداخته شود (مهر و هجز، ۲۸: ۱۹۸۹). از سوی دیگر، حتی اگر بنگاهی بتواند ریسک و پیامدهای مالی آن را بپذیرد، ممکن است به طور نمونه برای احتمال آلوده شدن آب رودخانه حوزه فعالیت خود آماده نباشد و ریسک آن را نپذیرد. مشابه آن، هر شرکت هواپیمایی بر سابقه مثبت ایمنی خود بسیار تأکید می‌ورزد و ترجیح می‌دهد که در مورد عکس آن تبلیغ نکند.

به هر صورت، مدیریت ریسک، جنبه خاصی از مجموعه مدیریت مالی یک مؤسسه است. هدف‌ها باید با هدف‌های مالی سازگار باشد و مثل سایر مسایل مدیریت مالی، جایگزین‌ها از طریق مزایای مالی بالقوه و ریسک‌هایشان ارزیابی شوند.

هدف کلی مدیریت، محافظت از دارایی‌ها و حداکثر کردن ثروت سهامداران است. هدف مدیریت ریسک، ایجاد اطمینان از این است که خسارت ناشی از ریسک موجود، مانع رسیدن مدیریت به هدف

خود نباشد. گرچه اصول و رویکردهای مدیریت ریسک در سطح وسیعی از مسایل مورد اعتماد است، اما به طور کلی فقط به مسایلی می‌پردازد که ناشی از وجود ریسک خالص و استاتیک باشد.

ارتقای مدیریت ریسک در کشورهای در حال توسعه

در فرآیند صنعتی شدن، تمرکز و تخصصی شدن فعالیت‌ها در مقیاس بزرگی افزایش یافته است. در کشورهای در حال توسعه نیز مانند دیگر کشورها تمایل به پروژه‌های در مقیاس بزرگ همراه با ارزش بالای ریسک به عنوان بخشی از کل منابع در معرض خسارت کشور، دیده می‌شود.

به نظر می‌رسد، کشورهای توسعه یافته در فرآیند انتقال تکنولوژی نسبت به انتقال دانش فنی و آموزشی لازم برای مقابله با ریسک همراه آن تکنولوژی، موفق‌تر عمل کرده‌اند. در این راستا، علاقمندی به بررسی عوارض و پیامدهای اقتصادی بلایای طبیعی مثل سیل، تندباد، طوفان و زمین‌لرزه که به نظر می‌رسد به طور منظم تلاش‌های برخی از کشورها برای توسعه را خنثی می‌کنند، افزایش یافته است. در هر حال، ریسک‌های خارج از کنترل، مطمئناً انگیزه سرمایه‌گذاری را کاهش می‌دهند؛ اما با اعمال صحیح مدیریت ریسک می‌توان آثار چنین خرابی‌ها و خسارت‌هایی را به حداقل رساند.

اجرای مدیریت ریسک باید با محیط طبیعی، اقتصادی و فرهنگی کشور و همچنین درجه توسعه منابع مالی و انسانی آن سازگار باشد. امروزه در بیشتر کشورهای در حال توسعه، صنعتی شدن بدون سرمایه‌گذاری مناسب در زیر ساخت‌های فیزیکی و اجتماعی صورت می‌پذیرد؛ به گونه‌ای که تعداد زیادی از مردم در اطراف کارخانه‌های صنعتی و سایر مراکز کارگری زندگی کرده و زاغه‌ها و حلبی‌آبادها را ایجاد می‌کنند.

کشورهای صنعتی نیز از بحران در امان نمانده‌اند. بلایای هسته‌ای «تری مایل آیلند» (در مارس ۱۹۷۹) و «چرنوبیل» (در آوریل ۱۹۸۶) با وجود سازمان‌هایی با تکنولوژی پیچیده اتفاق افتاد. جالب توجه این‌که در هر دو مورد، علی‌رغم تلاش دولت برای تهدید کمتر جامعه، خطر متوجه مردم بود. نتیجه فعلی که از مطالعه «آنکتاد» به دست آمد، این است که در بیشتر کشورهای در حال توسعه، دولت‌ها باید برای ارتقای مدیریت ریسک، مسئولیت خطیری به عهده بگیرند. در بیشتر کشورهای دارای اقتصاد باز، دولت‌ها با وضع قوانین و مقررات در مورد کنترل خسارت، ایمنی و حفظ محیط زیست، برای بهبود مدیریت ریسک ناشی از فعالیت‌های مؤسسات صنعتی و تجاری، ایجاد انگیزه می‌کنند. علت آن است که مدیران (بوژه در بخش خصوصی) برای بهزیستی مردم و حفظ محیط زیست، احساس مسئولیت چندانی نمی‌کنند.

همچنین در کشورهای در حال توسعه، دولت‌ها نقش برجسته‌ای ایفا می‌کنند و می‌توانند تأثیر بیشتری بر فعالیت اقتصادی داشته باشند.

روش‌های اداره ریسک

این نکته را باید تأکید نمود که مدیریت ریسک هنوز دوره تحول و رشد را سپری می‌کند. «ویلت» گمان می‌کرد که راه‌های رویارویی با ریسک برای یک فرد یا یک بنگاه تجاری باید براساس پرهیز از ریسک، پیشگیری از ریسک و فرضیه قبول ریسک، طبقه‌بندی شوند. سپس در ادامه توضیح می‌دهد: «فردی که در جامعه زندگی می‌کند» چنین فرصت‌هایی دارد و می‌تواند از آن‌ها استفاده کند؛ اما برای همین فرد گزینه‌های دیگری مانند توزیع، انتقال و ترکیب ریسک وجود دارد که قابل بررسی است.

مدیریت ریسک مانند دیگر بخش‌های مدیریت با مسائل مختلفی از جمله:

- ۱- تعیین و شناسایی اهداف،
- ۲- جمع‌آوری اطلاعات مربوط با توجه به ماهیت مسئله و محیط پیرامون،
- ۳- ارزیابی هزینه‌ها و سود حاصل از گزینه‌های مختلف با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مدرن و
- ۴- انتخاب گزینه‌هایی که بیشترین سازگاری را با هدف دارند، سر و کار دارد که مدیریت هر یک از این موارد و گذر از آن توانمندی خاصی می‌طلبد.

فرآیند مدیریت ریسک

مدیریت ریسک «فرآیند یافتن و به اجرا گذاشتن روش‌های مقابله با ریسک» است که معیارها و فرآیندهایی دارد. یکی از این معیارها «استاندارد ۲۰۰۰» است. این معیار و فرآیند استاندارد مدیریت ریسک، در دسامبر ۱۹۹۹ تهیه شد و در فوریه سال ۲۰۰۰ مورد استفاده قرار گرفت. این معیار، یک شیوه و روش کلی برای تحلیل مدیریت ریسک است که شامل پنج مرحله برای ایمنی و سلامتی محیط کار و جلوگیری از خطراتی که سازمان در معرض آن قرار دارد، می‌باشد. در واقع، این مدل معیاری برای کنترل ریسک‌هایی است که با آنها سر و کار داریم. با ایجاد چنین الگویی و به منظور دستیابی به یک محیط امن، مدیریت بنگاه خود را ملزم به رعایت آن می‌کند. در عین حال، ممکن است مدیر، روش‌های مختلفی را برای مهار و کنترل ریسک‌های مشابه در سازمان نیز ارائه دهد که بستگی به موقعیت سازمان و شرایط ریسک دارد.

مدیریت ریسک کارآمد، باید در سه زمینه خود را نشان دهد:



۱- وقتی آئین نامه و یا بخش نامه‌ای در مورد ریسک وجود دارد، باید به دقت اجرا شود.

۲- اگر فعالیت‌های خاص صنعتی در سازمان، مقررات خاص خود را دارند، باید به دقت اجرا شوند.

۳- اگر هیچ یک از موارد بالا نباشد، یک مدیر ریسک باید با پشتکار لازم و با سعی و تلاش مجدانه، وظایف خود را به نحو احسن به انجام برساند و بر حسن اجرای وظایف و فعالیت‌ها توسط زیر مجموعه، نظارت کافی را داشته باشد.

همچنین در یک سازمان هر کسی به عنوان کارمند و شاغل آن مؤسسه نیازمند تضمین صحت و امنیت محیط کاری خود می‌باشد و لذا وظیفه یک مدیر، ایجاد این محیط امن (safe environment) است.

نظر به تنوع مشاغل و وظایف، تجهیزات، ابزار آلات، ماشین آلات و نظایر آن... که در یک سازمان وجود دارد؛ مدیر ریسک باید عوامل خطرآفرین در هر یک از موارد فوق را ارزیابی کند و با استفاده از یک معیار استاندارد به پردازش و تجزیه و تحلیل آن خطرها پرداخته، عوامل زمینه‌ساز خطر (hazard) را شناسایی کرده و از تبدیل شدن آن به ریسک (risk)، جلوگیری به عمل آورد.

نگاهی کلی به مراحل پردازش مدیریت ریسک و ایمنی محیط کار در سازمان

۱- Identify hazard: شناسایی خطر و عوامل زمینه‌ساز خطر.

۲- Assess risk: ارزیابی ریسک‌هایی که ممکن است نتیجه (hazard)ها باشد.

۳- Decide on: ارزیابی و تصمیم‌گیری در مورد ریسک و سنجش شدت آن.

۴- Implement: بکارگیری کنترل‌های لازم.

۵- Review: بازنگری عملکرد میزان خطا و اشتباه در مراحل فوق (ارایه بازخور و اصلاح لازم).

این پنج مرحله مهم را می‌توان به صورت نمودار زیر مورد بررسی قرار داد:

از دیدگاهی دیگر «ژان فرانسوا اوترویل» فرآیند مدیریت ریسک را در چهار گام طبقه‌بندی می‌کند:

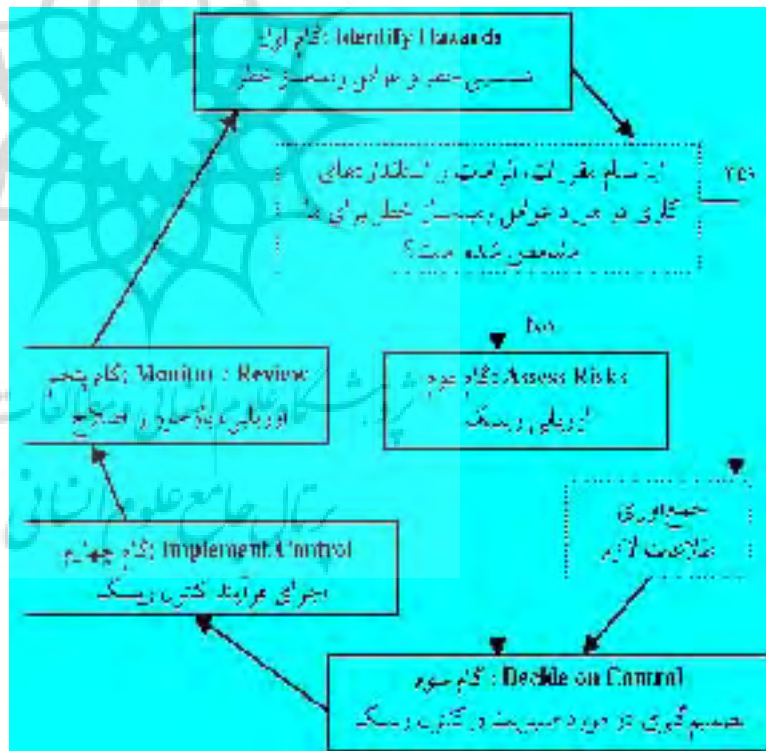
الف) شناسایی خطر

ب) اندازه‌گیری ریسک

ج) ارزیابی ریسک

د) کنترل ریسک

روش‌های تجزیه و تحلیل مذکور، به نوع فعالیت‌ها، ماهیت عوامل زمینه‌ساز خطر و ریسک‌هایی بستگی دارد که در محیط کسب و کار موجود هستند. اگر چه این مراحل پنجگانه هر کدام شامل بخشی از فرآیند تجزیه و تحلیل است؛ ولی باید بدانیم وقتی در عمل ایمنی و حفظ محیط کار بدست می‌آید که تمام آن مراحل پنجگانه با هم بررسی شوند تا این که خطرهای احتمالی همزمان نیز قابل تشخیص و کنترل باشند. بنابراین، مدیر ریسک برای ایجاد نظم (regulation) بین فعالیت‌های خود، باید با درجه و سطح (level) ریسک‌های مختلف آشنا باشد که البته لازمه آن جلب مشارکت و مشورت با سایر کارکنان در هر سطح کاری است. مسلماً نتیجه چنین عملکردی، ایمنی و حفظ محیط کار است. در هر حال، گزارش‌های مفید و مناسب، رضایت‌بخشی از ایمنی محیط را افزایش داده و باعث می‌شود تا مدیر ریسک، فعالانه و رسمی به اصلاحات و حفظ سطح ایمنی سازمان خود بپردازد.



تفکیک دو مفهوم «Hazard» و «Risk»

«Hazard»، اغلب به عنوان نیروی بالقوه ایجاد یک خسارت تلقی می‌گردد که عوامل درون سازمانی و عوامل برون‌سازمانی (محیطی) را در برمی‌گیرد، درحالی که «Risk» را می‌توان احتمال وقوع آن خسارت و در واقع انحراف واقعیتها از نتایج مورد انتظار دانست. در نگاهی دیگر، «Hazard» را زمینه‌ساز «Risk» می‌دانند.

در ادامه مقاله، هر یک از مراحل پردازش مدیریت ریسک و ایمنی محیط کار در سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- شناسایی خطر (Identify Hazard):

شاید مهم‌ترین وظیفه مدیر ریسک، فرآیند شناسایی خطر باشد. به طور نمونه، ناتوانی در زمینه شناسایی یک یا چند پیشامد یا حادثه بالقوه (Hazard) ممکن است به ورشکستگی مالی یک مؤسسه بیانجامد. روش سیستماتیک و علمی برای این فرآیند وجود ندارد و در نهایت ممکن است، ریسک‌های متعددی ناشناخته بمانند. در واقع، این فرآیند شامل شناسایی عوامل بالقوه‌ای همچون محیط کار، انرژی، گزارش‌های دستی، سر و صدا، مواد، ماشین‌آلات و ... می‌باشد. روش‌هایی که به واسطه آن می‌توان عوامل ریسک‌ساز را شناسایی کرد، به صورت زیر خلاصه می‌شود:

الف - وظایف هر فرد و رده در سازمان

ب - نقش هر متخصص و تکنسین

ج - کارکرد و بهره‌وری محصول

د - مسئولیت‌پذیری افراد

ه - بازرسی و مشورت

پروفسور «جان اوکونل» در رویکرد خود به منظور شناسایی امکانات بالقوه خطر برای یک بنگاه، چهار مؤلفه اصلی را شناسایی کرده است:

۱- مشتریان

۲- عرضه‌کنندگان

۳- رقیبان

۴- تنظیم‌کنندگان بازار

در نهایت، «ویلیامز و هینز» (۵۳ : ۱۹۸۹)، شناسایی ریسک را چنین تعریف می‌کند:

«فرآیندی است که طی آن به طور سیستماتیک و پیوسته؛ اموال، مسئولیت و اشخاص در معرض خطر را به محض بروز یا قبل از آن شناسایی می‌کنیم».

۲- اندازه‌گیری ریسک (Assess Risk):

وقتی ریسک‌ها شناسایی شدند، مدیر ریسک آنها را ارزیابی می‌کند؛ یعنی اندازه بالقوه خسارت و احتمال وقوع آن را محاسبه می‌کند. داده‌های مورد نیاز مربوط به ریسک شامل دو مورد «شدت خسارت (risk)» و «تواتر» یا فراوانی وقوع آن است. اطلاعات مربوط با هدف توصیف یک پدیده (ریسک)، ارزیابی و پیشگیری از آن جمع‌آوری می‌شود. مشکلی که در این‌جا ممکن است مدیر

ریسک را تهدید کند، این است که یک حادثه به ایجاد هزینه‌های مستقیم و غیر مستقیم منجر شود. خسارت‌های مستقیم همانند هزینه‌های مالی، مسئولیتی، جانی، بدنی و نظایر آن است و البته خسارت‌های غیرمستقیم در پی خسارت‌های مستقیم ایجاد می‌شوند. به طور خلاصه، روش‌های ارزیابی ریسک را می‌توان به صورت ذیل طبقه‌بندی کرد:

۱- «Estimate the Likelihood»، تخمین احتمال خسارت قابل وقوع (که صرفاً ذهنی است).

۲- «Estimate the Consequence»، تخمین نتایج یا برآورد خسارت‌های آتی.

۳- «Combine»، ترکیب احتمال وقوع حوادث و خسارت‌ها برای برآورد نرخ ریسک‌ها که همان طبقه‌بندی ریسک موردنظر می‌باشد. در تصمیم‌گیری روی پیامدها و نتایج، به انواع پیامدها برخورد می‌کنیم که شامل یکی از موارد زیر است:

۱- Extreme (حوادث بسیار شدید و زیاد)

۲- Major (حوادث قابل توجه)

۳- Moderate (حوادث متوسط)

۴- Minor (حوادث خفیف)

جدول اولویت ریسک احتمال وقوع یکی از موارد فوق، نتایج و برآوردهای آن را نشان داده است:

اقدام در خصوص ریسک‌های شماره ۱، ۲، ۳ جدول بسیار سریع است. ولی عملکرد در مورد شماره‌های ۴ و ۵، از اهمیت کمتری نسبت به موارد پیشین برخوردار است. نهایت این‌که ممکن است، ریسک‌های ۶ و ۷ توجه زیادی را نطلبند.

۳- تصمیم در مورد مکانیزم‌های کنترل یا ارزیابی ریسک (Decide on Control Measures):

داده‌های مربوط به فراوانی و شدت حادثه نقشی فراتر از شناسایی خسارت‌های مهم را ایفا می‌کنند. این داده‌ها در تعیین روش برخورد با وضعیت نیز بسیار مفیدند. هدف ارزیابی ریسک این است که میزان جدی بودن ریسک تعیین و معلوم شود که آیا بخشی از افراد در معرض آن قرار دارند یا کل جامعه. در همه موقعیت‌های دارای ریسک، سه عامل تعیین‌کننده مهم: اطلاعات، کنترل و زمان وجود دارد.

مدیریت بحران، اغلب به فقدان زمان کافی برای ارزیابی ریسک و اتخاذ تصمیم اشاره دارد. با وجود این، کنترل فرآیندها را می‌توان به موارد ذیل طبقه‌بندی کرد:

۱- «Eliminate Hazard»؛ یعنی عوامل زمینه‌ساز ریسک‌ها را از بین ببریم. اگر امکان آن وجود نداشت، می‌توان ریسک‌ها، عوامل و فعالیت‌های در معرض آنها را از طریق تمهیداتی همچون استفاده از تجهیزات کامل‌تر، روش‌های بهتر و نظایر آن مدیریت کرد.

۲- وقتی تمام موارد بالا را در نظر داشته باشیم (و موفق نشویم)، آنوقت:

Likelihood (احتمال) کدامیک ممکن است رخ دهد؟	کدامیک از عوامل زیر به شدت زوری سلامت و ایمنی محیط، می‌گذارد؟			
	Extreme مثلاً مرگ، معلولیت	Major جراحی، بیماری	Moderate افسردگی	Minor تاریخچه خفیف
Very Likely حتمی است/بسیار محتمل است.	1	3	4	5
Likely خوشایند/ممکن است.	2	4	5	6
Unlikely ناخوشایند	3	5	6	7
Very Unlikely خیلی نادر/اصلاً رخ ندهد.	4	6	7	8

الف - یا از ریسک اجتناب می‌کنیم.

ب - یا ریسک را منتقل می‌کنیم (مثلاً فعالیت‌های بیمه‌ای).

۴- کنترل ریسک (Implement Control):

هنگامی که بنگاه تصمیم گرفته باشد تا ریسک را قبول یا رد کند، آن وقت دو احتمال را نیز باید در نظر گرفت:

۱- کاهش فراوانی پیشامد (تواتر ریسک).

۲- کاهش شدت خسارت‌ها.

مهم این است که به هزینه نهایی کاهش ریسک توجه شود. زیرا با کاهش ریسک، هزینه نهایی افزایش می‌یابد. به‌رصورت، اقدام‌های کنترل‌کننده ریسک و خسارت (به روش‌های مختلف) به صورت ذیل طبقه‌بندی می‌شود:

۱- اقدام‌های پیشگیری از خسارت (کاهش خسارت).

۲- علت یا محل استقرار ریسک.

۳- زمان‌بندی حادثه.

در نتیجه، برنامه‌های کنترل ریسک اساساً برای برخورد با موارد ذیل طراحی می‌شود:

۱- محافظت از اموال: همه اموال فیزیکی شرکت.

۲- ایمنی و سلامت افراد: حفظ سلامت همه کارکنان.

۳- ایمنی تولید: طراحی، تولید و توزیع فرآورده‌های سالم برای مصرف عمومی.

۴- حفاظت محیط زیست: حذف یا کاهش آلودگی آب و هوا و دفع مواد زاید.

اداره امور، مستلزم اجرا، مراقبت و کنترل مؤثر در برنامه جامع مدیریت ریسک است. برای تهیه بازخور، تحلیل و مقایسه نتایج با هدف‌های برنامه، وجود یک سیستم سازمان یافته ضروری است. مقصود آن است که هدف کلان بنگاه با اطمینان حاصل از آن سازگار باشد. از آنجا که ریسک ناشی از راه‌حل‌های جایگزین،

جزء لازم ریسک است که یک بنگاه با آن روبه‌رو می‌شود، بنابراین ارایه راه‌حل‌های مقطعی و مجزا از دیگر تصمیم‌های مدیریت امکان ندارد. تصمیم باید با در نظر گرفتن رابطه موجود بین ریسک و بازده (از میان گزینه‌های مختلف ریسک‌های سیستماتیک مفروض برای مؤسسه) اتخاذ شود.

در پایان، خاطر نشان می‌سازد، مدیریت ریسک، فرآیندی پویا است. تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و ... معمولاً بر فراوانی و شدت تحقق ریسک تأثیر می‌گذارند. در نتیجه به ارزیابی اطلاعات و تحلیل آثار تغییرات، نیاز مداومی وجود دارد و نهایت آنکه:

«مدیریت ریسک فرآیندی است که از منابع مالی، فیزیکی و انسانی برای شناخت، ارزیابی و کنترل ریسک استفاده کرده و بر این اساس، حوزه‌های در معرض خطر را حمایت کرده و پوشش می‌دهد. این فرآیند مستلزم به کار بردن مفاهیم کلان و جامع مدیریت در زمینه‌های مربوط است.»

منابع:

۱- اوترویل . ژان فرانسوا، «مبانی نظری و عملی بیمه»، ترجمه دکتر عبدالناصر همتی.

(Theory Practice of Insurance)

۲- کریچی، آیت، «کلیات بیمه»، انتشارات بیمه مرکزی ایران.

۳- مظلومی. نادر، «مدیریت ریسک»، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت، ۱۳۸۱.

۴- نشریه تخصصی بیمه: روئین، چاپ دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت، شماره هفتم.

5. Mason . Laurie (2002) , «Measuring risk» ,California CPA , P:2

6. Schirick .Ed (2002) , «Risk Analysis and Evaluation» , Camping Magazine.

7. Tholkes . F Ben (1998) , «Defining risk . (camps and risk management)» , Camping magazine.