



RISK DOCTOR BRIEFING

توانایی [مدیریت] ریسک شما چقدر به بلوغ رسیده است؟

© December 2010, Dr David Hillson HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com



مدیریت ریسک به وضوح عاملی مهم در اطمینان از موفقیت کسب و کار و پروژه است. اما چگونه یک سازمان می تواند بگوید آیا مدیریت ریسکش به اندازه کافی خوب است؟ مدل های بلوغ چارچوبی برای قابلیت الگوبرداری و مقایسه رویکردهای موجود با بهترین تجارب فراهم می کنند. نخستین نمونه از چنین مدل هایی در محیط ریسک، مدل بلوغ ریسک (RMM) بود که در سال 1997 ایجاد شد. این مدل چهار سطح افزایش قابلیت ریسک را توضیح می دهد که خام، تازه کار، بهنجار و طبیعی نامیده می شوند:

- سازمان ریسک خام از نیاز به مدیریت ریسک ناآگاه است، و رویکرد ساخت یافته ای برای برخورد با عدم قطعیت ندارد. فرآیندهای مدیریت تکراری و واکنشی هستند و برای یادگیری از گذشته یا برای آمادگی برای خطرات و فرصت های آینده، یا هیچ تلاشی نمی شود و یا تلاش کمی می شود.
- سازمان ریسک تازه کار تجربه ی مدیریت ریسک را معمولاً از طریق تعداد کمی از افراد منصوب شروع کرده است، ولی فرآیندهای عام رسمی یا ساخت یافته ایجاد نکرده است. سازمان های تازه کار علیرغم آگاهی از فواید بالقوه ی مدیریت ریسک فرآیندهای اجرایی اثربخشی ندارند و فواید را به صورت کامل کسب نمی کنند.
- در سازمان ریسک بهنجار مدیریت ریسک تبدیل به تجارب روال شده است. فرآیندهای ریسک عام، رسمی و گسترده شده اند و گرچه فواید در همه ی شرایط کسب نمی شوند، در کلیه سطوح سازمان فهمیده می شوند.
- سازمان ریسک طبیعی فرهنگ ریسک-آگاه با رویکردی پیش نگرانه یا پیشگیرانه (Proactive) به مدیریت ریسک در همه جنبه های کسب و کار دارد. اطلاعات ریسک به شکل فعالی در بهبود فرآیندهای کسب و کار و به دست آوردن مزایای رقابتی استفاده می شود. یک فرآیند چندسطحی یکپارچه در مدیریت فرصت ها همانند تهدیدها استفاده می شود.

هر سطح بلوغی می تواند با استفاده از چهار مشخصه ی فرهنگ، فرآیند، تجربه و کاربرد تعریف شود:

- در سطح 1، [سطح] "خام"، فرهنگ در برابر تغییر مقاوم است و نیاز به مدیریت ریسک تشخیص داده نمی شود. فرآیندهای ریسک وجود ندارند، تجربه استفاده از مدیریت ریسک وجود ندارد و مدیریت ریسک، کاربردی در کسب و کارها و پروژه ها ندارد.
- فرهنگ سازمان سطح 2، [سطح] "تازه کار"، تمایل به دیدن مدیریت ریسک به عنوان سربار دارد و درباره ی مزایای آن کاملاً توجیه نیست و متقاعد نشده. فرآیندها خلق الساعه هستند و اثربخشی آنها بستگی به تجربه ی محدود تعداد کمی از افراد که آموزش رسمی مختصری دارند، دارد. مدیریت ریسک به شکل غیر منسجم و گسیخته ای کاربردی شده است.
- سازمان های سطح 3، مدیریت ریسکی "بهنجار" با فرهنگی که وجود ریسک را تشخیص می دهد و انتظار دارد منافعی از مدیریت آن برداشت کند، در مسیر عملیاتشان دارند. فرآیندهای عام و رسمی با دسترسی به منابع ضروری و کارکنانی با تجربه ی کافی و خیره در تقبل مدیریت ریسک اثربخش وجود دارند. فرآیند مدیریت ریسک به شکل روال و منسجمی کاربردی شده است.
- در سطح 4، [سطح] "طبیعی"، یک فرهنگ ریسک-آگاه سازمان را به سمت مدیریت ریسک پیش نگرانه یا پیشگیرانه (Proactive) می راند و کسب مزیت کامل از محیط عدم قطعی را جست و جو می کند. فرآیندهای بهترین تجارب (Best Practices) در سطوح کسب و کار اجرا می شوند و به طور منظم بروز رسانی شده بازخوردها دریافت شده و فرآیند یادگیری انجام می شود. همه کارکنان تجربه مناسبی در استفاده از فرآیندهای ریسک دارند و فرآیندها در همه سطوح کاربردی شده اند.

مدیریت ریسک برای ما بسیار مهم تر از این است که به شکل ضعیفی آن را انجام دهیم. ما باید قابلیت مدیریت ریسک خود را ارزیابی و پایش کنیم، خودمان را با بهترین تجارب مقایسه کنیم، محیط های نقصان را که نیاز به بهبود دارند شناسایی نماییم و همواره در حال توسعه باشیم. مدل های بلوغ ریسک مانند RMM چارچوب ارزشمندی برای چنین ارزیابی هایی فراهم می کنند. آنها سازمان ها را در الگوبرداری از قابلیت مدیریت ریسک، طراحی یک مسیر ساخت یافته ی بهبود و اندازه گیری پیشرفت به سمت هدف افزایش اثربخشی مدیریت ریسک یاری می کنند.