



فرهنگ ریسک

جنبه انسانی مدیریت ریسک

(مدیریت منابع انسانی پیشرفته)

مؤلفان:

آرین قلی‌پور

استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

اصغر اسدی

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران



کتاب‌مهریان

Mehraban Book

سرشناسه	: قلی‌پور، آرین، ۱۳۵۲ -
عنوان و نام پدیدآور	: فرهنگ ریسک جنبه انسانی مدیریت ریسک (مدیریت منابع انسانی پیشرفته) / مولفان آرین قلی‌پور، اصغر اسدی.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۵.
موضوعات ظاهری	: ۲۱۸ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۴-۸
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیا
موضوع	: مدیریت ریسک
موضوع	: فرهنگ سازمانی
شناسه افزوده	: اسدی، اصغر، ۱۳۵۱ -
رده‌بندی کنگره	: HD۶۱/۴۸۴۱:۵
رده‌بندی دیویی	: ۵۸۷.۱۵
شماره کتابشناسی ملی	: ۸۶۲۶۱

Risk management
Corporate culture

عنوان	: فرهنگ ریسک جنبه انسانی مدیریت ریسک (مدیریت منابع انسانی پیشرفته)
مولفان	: دکتر آرین قلی‌پور، دکتر اصغر اسدی
ناشر	: مؤسسه کتاب مهریان نشر
صفحه‌آرا	: مسین امدی
ویراستار	: یاسر ندرپور
طراح جلد	: امیتیس ضیایی مهر
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۴۰۷-۱۰۴-۸
نوبت چاپ	: اول زمستان ۱۳۹۵
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه

دفتر انتشارات: تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹

کدپستی: ۱۳۱۴۹۶۵۳۵۱ | تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

ایمیل و وب سایت: MehrabanPub.com - Info@mehrabanshop.com

فروشگاه اینترنتی: Ketabemehraban.com

فروشگاه نشر بازرگانی: تلفن: ۶۶۴۶۳۱۰۲

کلیه حقوق و حق چاپ متن و عنوان کتاب که به ثبت رسیده است، مطابق با قانون حقوق مولفان و مصنفان مصوب ۱۳۴۸ محفوظ و متعلق به مترجم می‌باشد. هرگونه برداشت، تکثیر، کپی‌برداری به هر شکل (چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی) بدون اجازه‌ی کتبی از مترجم نشر ممنوع بوده و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت.

کتاب مهریان

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۹
مقدمه.....	۱۱
فصل اول: مدیریت ریسک.....	۱۵
اهداف رفتار.....	۱۵
مقدمه.....	۱۵
مفهوم ریسک.....	۱۶
تعریف ریسک از منظر ماریت.....	۱۹
دیدگاه‌ها در خصوص ریسک.....	۲۰
دیدگاه عینی و ذهنی: رئالیسم یا ساخت اجتماعی ریسک.....	۲۰
دیدگاه روانشناختی به ریسک.....	۲۲
دیدگاه فرهنگی به ریسک.....	۲۳
دیدگاه فنی به ریسک.....	۲۵
دیدگاه اقتصادی به ریسک.....	۲۵
دیدگاه علوم اجتماعی به ریسک.....	۲۶
ریسک و عدم اطمینان.....	۲۹
انواع ریسک‌ها.....	۳۱
ریسک‌های مالی و غیرمالی.....	۳۳
مدیریت ریسک.....	۴۳
استراتژی‌های کاهش اثر ریسک.....	۴۴
مدل‌های مدیریت ریسک.....	۴۶
استاندارد مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰.....	۴۷
مدیریت ریسک شرکتی COSO.....	۴۸

۵۳	فصل دوم: فرهنگ سازمانی
۵۳	اهداف رفتاری
۵۳	مقدمه
۵۵	فرهنگ
۵۸	ویژگی‌های فرهنگ
۶۳	اهمیت فرهنگ سازمانی و مطالعه آن
۶۷	مفهوم فرهنگ سازمانی و تعریف آن
۷۴	فرهنگ سازمانی قوی با فرهنگ ضعیف
۷۵	رویکردهای تبیین فرهنگ سازمانی
۷۷	انواع و مدل‌های فرهنگ سازمانی
۷۸	مدل دیل و کندی
۷۸	مدل چارلز هندی
۸۰	مدل هریسون
۸۱	مدل ادگار شاین
۸۲	مدل خنیکو و فرنهام
۸۳	مدل دفت
۸۳	مدل کامرون و کوپین
۸۶	مدل اوریلی، چاتمن و کالدول
۸۷	مدل دنیسون
۹۱	مدل «کتز دی وایس» و «میلر»
۹۵	مدل داگلاس
۹۹	فصل سوم: فرهنگ ریسک
۹۹	اهداف رفتاری
۹۹	مقدمه

- فرهنگ ریسک ۱۰۳
- ویژگی‌های عمومی فرهنگ ریسک ۱۰۸
- جایگاه فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک ۱۱۲
- چرایی توسعه فرهنگ ریسک ۱۱۳
- علل، مسائل اصلی و پیامدهای فرهنگ ریسک ضعیف ۱۱۷
- پویایی فرهنگ ریسک ۱۲۸
- ابعاد و ریفه‌های فرهنگ ریسک ۱۳۰
- تحقیقات اکادمیک ۱۳۱
- چارچوب‌های فرهنگ ریسک ارائه شده توسط مؤسسات ۱۳۳
- چارچوب فرهنگ ریسک مکنزی ۱۳۳
- چارچوب فرهنگ ریسک پراس و هارمیس ۱۳۶
- چارچوب موسسه مدیریت ریسک (IMR) ۱۳۸
- چارچوب تاور واتسون ۱۴۳
- چارچوب فرهنگ ریسک دانشگاه مجوری ۱۴۳
- چارچوب فرهنگ ریسک EY ۱۴۴
- چارچوب فرهنگ ریسک مک کانل ۱۴۹
- مدل بلوغ فرهنگ ریسک KPMG ۱۵۵
- چارچوب فرهنگ ریسک دیلویت ۱۵۶
- چارچوب فرهنگ ریسک VMIA ۱۵۸
- چارچوب فرهنگ ریسک هیئت ثبات مالی ۱۶۰
- چارچوب جاری‌سازی فرهنگ ریسک دیک بلکر و مک کانل ۱۶۸
- مدیریت فرهنگ ریسک ۱۷۳
- ایجاد و تقویت فرهنگ ریسک: گام‌های عملی ۱۸۳
- منابع ۲۰۷

پیشگفتار

خداوند انسان را به عنوان اشرف مخلوقات، آزاد آفرید و مقام جانشینی خود را به انسان بخشید ولی انسان خیلی زود، آزادی خود را از خویشتن گرفت و جهان سازمانی را بنا کرد و تبدیل به نیروی کار^۱، نیروی انسانی^۲، منابع انسانی^۳ و این اواخر با کمال افتخار و توهّم ارتقا، تبدیل به سرمایه انسانی^۴ شد. غافل از این که انسان خالق سازمان است و نه نیرو است، نه منبع و نه سرمایه، فقط و فقط انسان است؛ انسانی ساده، انسانی ساده که ساده بودنش، درجه بالایی از آزادی و حریت و مناعت طبیعی می‌خواهد و از این ره‌ن‌سان‌های ساده نادرند. نزول انسان به منابع انسانی و هم‌طراز شدن آن با منابع فیزیکی، تکنولوژیکی و مالی^۵ دلیل واقعی بر ناتوانی شرم‌آور بشر در احترام به شان خود به عنوان انسان است و یادآور این پیش‌بینی حکیمانه استاد حافظ است که می‌فرماید:

پدرم روضه رضوان به دو قدم بفروخت ناخلف باشم اگر من به جویی نفروشم

این نزول تدریجی بشر از مقام اشرف مخلوقات و مقام خلیفه الهی به منابع انسانی پس از انقلاب صنعتی تشدید شد و از اروپا به سراسر جهان گسترش یافت کرد. انقلابی که علم تجربی و عقلانیت ابزاری پرچمدار آن شد، جهان را درنوردید و سازمان را به انسان چیرگی بخشید به گونه‌ای که انسان بار دیگر به صورت کاملاً داوطلبانه برده آفریده خود شد. تردیدی نیست که در سایه این انقلاب، این علم و این نوع عقلانیت، جسم انسان روز به روز آسوده‌تر و روانش رنجورتر می‌شود. در این بین، با کمال بی‌اعتنایی به حقیقت، غایت آمال مدیریت منابع انسانی این است که از استوارترین چرخ دنده‌وار انسان‌ها در سازمان‌ها جلوگیری کند و انسان دور افتاده از طبیعت و فطرت به دلیل منزله و حریت را به تدریج از این وضعیت برهاند.

بی‌تردید مظهر آفرینندگی خداوند، انسان است. انسان آفریننده است و یکی از مخلوقاتش، سازمان است. ولی امروز کمتر انسانی را می‌توان یافت که در قفس طلایی سازمانی گرفتار نباشد و دردناک‌تر

1. workforce

2. manpower

3. human resource

4. human capital

این که نادر انسان‌هایی هستند که نخواهند شرافت انسانی و آزادی خود را به پست‌های سازمانی زودگذر بفروشند. صحنه سازمان‌ها جدال انسان‌های دور شده از فطرت، در جستجوی پست و قدرت است؛ فروش مقام والای انسانی به مقام بالای سازمانی.

ما ترجیح می‌دهیم که به جای «منابع انسانی» از عبارت «انسان»، «تعالی انسانی» یا «کمال و تعالی انسان در سازمان‌ها» استفاده کنیم ولی افسوس که گوش انسان‌های سازمانی امروزی، منابع انسانی را راحت‌تر می‌پذیرد تا انسان، و به آن عادت کرده است و از این‌رو، مجبوریم از عبارت ریسک منابع انسانی در این کتاب استفاده کنیم.

منابع انسانی هر روز، عامل اصلی حیات آن سازمان است؛ از این‌رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری است. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاش‌های نظام‌مند برای ساخت، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد. مدیریت منابع انسانی در سده‌های اخیر با تضمین بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده شو.

در تکوین این کتاب که نتیجه اندیشه‌ورزی و ارائه مشاوره به شرکت‌ها و سازمان‌ها در زمینه مدیریت منابع انسانی از سال ۱۳۷۵ تاکنون در «حلقه آموزش و تحقیقات مدیریت» (حاتم) است، اندیشمندان زیادی ما را یاری داده‌اند که لازم می‌دانیم از همه آنها قدری و تشکر کنیم.

از اساتید شرافتمند و بزرگوار مرحوم دکتر حسن میرزایی اهرنجانی، دکتر محمد سعید تسلیمی، دکتر سید مهدی الوانی، دکتر ابوالحسن فقیهی، دکتر علی رضائیان و دکتر علی اصغر پورعزت که در تکوین شاکله فکری و اندیشه‌های ما نقش محوری داشته‌اند سپاسگزاری می‌کنیم.

تلاش بر این بوده است که حتی‌المقدور کتاب بتواند مفاهیم را با نثر روان و سلیس ارائه دهد. کتاب حاضر بر مبنای تفکرات ارزشمند اندیشمندان منابع انسانی، مالی و مدیریت ریسک در حوزه نظر و عمل تکوین یافته ولی با همه این اوصاف ادعای کتاب حاضر، این است که نقایص زیادی دارد و نیازمند بازخورهای صادقانه خوانندگان محترم است که نویسندگان را در ویرایش‌های بعدی یاری خواهند کرد.

آرین قلی‌پور - اصغر اسدی

تهران - پاییز ۱۳۹۵

کلیه سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی یا عمومی، دولتی یا غیردولتی در هر سطحی از عملکرد و در هر زمان و مکان، با دامنه‌ای از ریسک‌ها مواجه هستند که ممکن است بر کارکرد آن‌ها و دستیابی به اهدافشان تاثیر بگذارد. شواهد نیز نشان می‌دهند که با تحولات جهانی موجود دامنه این ریسک‌ها در حال افزایش است. همه سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان نیازمند شناسایی و مدیریت ریسک‌ها هستند. مدیریت ریسک، موضوع جدیدی در دوران مدرن نیست و در پژوهش‌های متعددی مورد بحث قرار گرفته است. بدیهی است میزان اهمیت این ریسک‌ها برای همه سازمان‌ها یکسان نیست (OIO 31, 90, 2009) و در موسسات مالی به دلیل فلسفه وجودی‌شان، زمینه‌های بروز ریسک بیش از سایر سازمان‌ها وجود دارد. به دلیل همین ماهیت است که شاید بیش از هر صنعت دیگری به مقوله مدیریت ریسک در موسسات مالی پرداخته شده است که از آن میان می‌توان در بعد بین‌المللی به رهنمودهای کمیته بازل^۱ و ۲ و ۳ اشاره نمود که به دنبال بحران‌های سال‌های ۱۹۷۴، بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷ و بحران سال ۲۰۰۸ میلادی است.

اما پرسشی که مطرح می‌شود این است که چرا با وجود سیستم‌های مدیریت ریسک و تدوین رهنمودها و دستورالعمل‌های مختلف، همچنان بحران‌های مالی، که عمدتاً ناشی از عدم مدیریت بهینه ریسک در سازمان‌ها به ویژه در موسسه‌های مالی است به وقوع می‌پیوندد. پاسخ را شاید بتوان در اعتماد زیاد به مدل‌های کمی برای اندازه‌گیری ریسک جستجو کرد. پس از بحران‌های مالی جهانی، موسسه‌های مالی به طور گسترده‌ای در جستجوی بهبود ساختار و فرایندهای داخلی ریسک خود به منظور محافظت و حذف ریسک‌های بالقوه برآمدند. هرچند که این‌ها لازمند اما کافی نیستند. توجه به مقوله مدیریت ریسک جنبه‌های مختلفی دارد که مدل‌ها، فرایندها و ساختارها هرچند اساسی و ضروری هستند اما صرفاً بخشی از آن هستند. علت بخش عمده‌ای از ریسک‌ها، ریشه فرهنگی بوده و ناشی از تصمیمات و اقدامات نامناسب افراد است که نتیجه آن منجر به زیان می‌شود. در صورتی که سازمان‌ها به منظور مدیریت ریسک‌ها از مدیریت نگرش‌ها و رفتارهای افراد که در فرهنگ ریسک متجلی می‌شود

غفلت نمایند بحران‌ها می‌توانند به طور مستمر ظاهر شوند.

فرهنگ ریسک حیاتی‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت ریسک است و جاری شدن آن در سازمان می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر اثربخشی مدیریت ریسک‌ها بیافزاید. در یک موسسه مالی به خاطر نقش پررنگ مدیریت ریسک در موفقیت این موسسات، این تأثیرگذاری بیشتر نمایان می‌شود (Richter, 2014b). از این‌رو است که در این موسسات فشار معینی برای مدیریت فرهنگ ریسک، به خاطر تمرکز بیش از بیش سهامداران و ذینفعان برای مدیریت ریسک موثر وجود دارد (Rose, 2012). با اطمینان نظر به این موضوع در سال ۲۰۱۱ کمیته بازل بر نقش فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک عملیاتی تأکید و در سال ۲۰۱۴ هیئت ثبات مالی^۱ بیان کرد که فرهنگ ریسک مبحث بسیار پیچیده‌ای است و کلیه موسسات مالی باید فرهنگ سازمانی را بر روی امنیت و سلامت موسسه درک نمایند (FSB, 2014). کمیته بازل نیز در همان سال اصولی که برای حاکمیت شرکتی برای بانک‌ها ارائه داد، بر تدوین ضوابط و کدهای رفتاری برای فرهنگ ریسک تأکید نمود (Basel Committee, 2015).

در بعد داخلی در خصوص جنبه‌های علمی مدیریت ریسک، مقالات، پایان‌نامه‌ها و کارهای علمی متعددی در دانشگاه‌ها تعریف شده و در محیط صنعت نیز ابزارها و سیستم‌های مدیریت ریسک استقرار یافته یا در حال پیاده‌سازی است اما آنچنانکه باید بر جنبه انسانی مدیریت ریسک از جمله فرهنگ ریسک پرداخته نشده و مورد غفلت واقع شده است. از یاد یک فرهنگ ریسک مناسب هنوز یکی از چالش‌های عمده در مدیریت ریسک است و نیازمند تلاش‌های فکری و سرمایه‌های بیشتری است. لذا، در این کتاب تلاش شده است این جنبه از مدیریت ریسک مورد بحث قرار گیرد.

در این راستا، کتاب حاضر در سه فصل تنظیم شده است. در فصل اول، به ضرر خلاصه ضمن تبیین مفهوم ریسک و دیدگاه‌های مختلف موجود در خصوص ریسک، به انواع مختلف ریسک‌هایی که یک سازمان ممکن است در معرض آن قرار بگیرد پرداخته و استانداردها و چارچوب‌های فرایند مدیریت ریسک ارائه می‌شود.

در فصل دوم، ضمن تبیین مفهوم فرهنگ، ویژگی‌ها و کارکردهای آن، لزوم توجه به فرهنگ سازمانی و اهمیت آن بیان شده و مفاهیم، تعاریف و رویکردهای تبیین فرهنگ سازمانی تشریح می‌شود. سپس

انواع و مدل‌های فرهنگ سازمانی ارائه و در نهایت تئوری فرهنگی ریسک «داگلاس» به منظور ورود به مبحث فرهنگ ریسک معرفی می‌شود.

در فصل سوم، ضمن تشریح فرهنگ ریسک، ویژگی‌های عمومی فرهنگ ریسک، چرایی توسعه فرهنگ ریسک و جایگاه آن در مدیریت ریسک، تبیین می‌شود. در ادامه، علل، مسائل اصلی و پیامدهای فرهنگ ریسک ضعیف بیان شده، ابعاد و مولفه‌های فرهنگ ریسک از دو بعد تحقیقات آکادمیک و چارچوب‌ها، فرهنگ ریسک ارائه شده توسط موسسات معرفی می‌شود. در نهایت، به منظور مدیریت فرهنگ ریسک، گام‌های عملی ایجاد و تقویت فرهنگ ریسک توصیف می‌شود.

www.ketab.ir