

R I S K



مدیریت ریسک پروژه

فرشاد مصافی نیا؛ دانشگاه پلی تکنیک

تأثیر آن؛ ۳) ارائه راهکارهایی جهت تعدیل ریسک‌های شناسایی شده؛ ۴) نظارت بر فاکتورهای ریسک؛ ۵) ارائه یک طرح احتمالی؛ ۶) مدیریت بحران؛ ۷) احیا سازمان بعد از بحران.

موسسه مهندسی نرم افزار، به عنوان یکی از سازمانهای پیشرو در ارائه روشهای جدید در مدیریت پروژه‌های نرم افزاری، به مدیریت ریسک پروژه به عنوان فرایندی با ۵ فاز مجزا نگاه می‌کند (شناسایی، تحلیل، طراحی پاسخ، ردیابی و کنترل) که با یک سری عملیات انتقال ریسک مرتبط است.

موسسه مدیریت پروژه، در راهنمای خود در مورد کلیات دانش مدیریت پروژه (نسخه سال ۲۰۰۰)، برای فرایند مدیریت ریسک پروژه شش فاز را معرفی کرده است: ۱) برنامه ریزی مدیریت ریسک، ۲) شناسایی، ۳) تحلیل کیفی ریسک، ۴) تحلیل کمی ریسک، ۵) برنامه ریزی پاسخ ریسک و ۶) نظارت و کنترل ریسک. کلیم و لودین، برای مدیریت ریسک یک فرآیند چهار مرحله‌ای را معرفی کرده‌اند (شناسایی، تحلیل، کنترل و گزارش) که در موازات چهار قدم معروف دمینگ در مدیریت پروژه (برنامه ریزی، اجرا، بررسی و عمل) قرار می‌گیرند.

چاپمن و وارد، یک فرایند مدیریت ریسک پروژه کلی را ارائه کرده‌اند که از نه فاز تشکیل شده است: ۱) شناسایی جنبه‌های کلیدی پروژه؛ ۲) تمرکز بر یک رویکرد استراتژیک در مدیریت ریسک؛ ۳) شناسایی زمان بروز ریسک‌ها؛ ۴) تخمین ریسکها و بررسی روابط میان آنها؛ ۵) تخصیص مالکیت ریسکها و ارائه پاسخ مناسب؛ ۶) تخمین میزان عدم اطمینان؛ ۷) تخمین اهمیت رابطه میان ریسک‌های مختلف؛ ۸) طراحی پاسخها و نظارت بر وضعیت ریسک و ۹) کنترل مراحل اجرا.

کرزنر، مدیریت ریسک را به صورت فرایند مقابله با ریسک تعریف کرده و آن را شامل مراحل چهارگانه زیر می‌داند: ۱) برنامه ریزی ریسک، ۲) ارزیابی (شناسایی و تحلیل) ریسک، ۳) توسعه روشهای مقابله با ریسک و ۴) نظارت بر وضعیت ریسکها.

ما در دنیای مخاطرات زندگی می‌کنیم. باید ریسک‌ها را تحلیل کنیم؛ اگر با آنها برخورد داریم باید آنها را شناسایی و در مجموع تمام ریسک‌ها و عواید آنها را باید ارزیابی کنیم. منافع حاصل از مدیریت ریسک ممکن است تا غلبه پروژه بر آن ملموس نباشد اما به خاطر داشته باشید کسی که از برنامه‌ریزی اجتناب کند به طور حتم برنامه شکست پروژه خود را طرح‌ریزی نموده است!

مدیریت ریسک

کاربرد سیستماتیک سیاست‌های مدیریتی، رویه‌ها و فرایندهای مربوط به فعالیت‌های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می‌باشد. مدیریت ریسک عبارت از فرایند مستندسازی تصمیمات نهایی اتخاذ شده و شناسایی و به‌کارگیری معیارهایی است که می‌توان از آنها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد.

تعاریف

از طرف موسسه مدیریت پروژه، مدیریت ریسک به عنوان یکی از دوازده سطح اصلی «کلیات دانش مدیریت پروژه» معرفی شده است. در تعریف این موسسه، مدیریت ریسک پروژه به فازهای شناسایی ریسک، اندازه‌گیری ریسک، ارائه پاسخ (عکس‌العمل در مقابل ریسک) و کنترل ریسک تقسیم شده است. در این تعریف، مدیریت ریسک پروژه عبارت است از «کلیه فرایندهای مرتبط با شناسایی، تحلیل و پاسخگویی به هرگونه عدم اطمینان که شامل حداکثرسازی نتایج رخدادهای مطلوب و به حداقل رساندن نتایج وقایع نامطلوب می‌باشد».

در منابع مختلف، تعاریف دیگری نیز ارائه شده است. بنا بر نظر بوهم، مدیریت ریسک فرایندی شامل دو فاز اصلی است: فاز تخمین ریسک (شامل شناسایی، تحلیل و اولویت بندی) و فاز کنترل ریسک (شامل مراحل برنامه ریزی مدیریت ریسک، برنامه ریزی نظارت ریسک و اقدامات اصلاحی) می‌باشد. بنا به اعتقاد فیرفلی مدیریت ریسک دارای هفت فاز است: ۱) شناسایی فاکتورهای ریسک؛ ۲) تخمین احتمال رخداد ریسک و میزان

آینده مدیریت منابع انسانی!

دکتر سلیمان ایرانزاده

نزدیک به ۵۰ سال است که مارچ و سایمون با ظرافت تمام اظهار داشته اند که تمام کارکنان در تعامل متقابلشان با سازمان ها با دو تصمیم مهم و اساسی روبرو می شوند یکی از این ها عبارت اند از: تصمیم برای تولید و دیگری تصمیم برای مشارکت است. تصمیم یک کارمند برای مشارکت براساس آن چیزی است که اصطلاحاً تعادل سازمانی نامیده می شود. تعادل سازمانی، موفقیت سازمان را در متوازن ساختن دو عامل اساسی یعنی وسیله یا عوامل (مانند پاداش به مشارکت کنندگان) و مشارکت کنندگان مانند ورودی های مختلفی که مشارکت کنندگان برای سازمان انجام می دهند، می یابد.

وقتی که آینده مدیریت منابع انسانی را مورد توجه قرار می دهیم، یک چالش کلیدی در ارتباط و تعریف قرار داد روانی خواهد بود. برای مثال فرایند جذب کارمند می تواند متجر به بهم خوردن تناسب و تعادل بین انتظارات روابط کاری شرکاء و انتظارات اعضای فعلی سازمانی که در مورد میزان دریافتی از طرف سازمان چه از دیدگاه اعضای فعلی سازمان و چه کارکنان تازه استخدام شده، خواهد بود.

مدیریت منابع انسانی در ابتدا باید با مدیران عالی جهت روشن ساختن مفهوم پهنه قرار داد روانی کار کند و سپس مسئولیت این را نیز بر عهده بگیرد که این قرارداد نشان دهنده یک مسیر پیوسته منطقی را برای تمام فعالیت های منابع انسانی به افرادشان می دهد.

موفقیت سازمانی بر روی ۴ عامل اساسی قرار دارد: اندازه، روشی نقش، تخصصی گرایی و کنترل. این ۴ عامل باعث می شود که به مرزهای سخت، سخت و ثابت و استوار سازمان نیاز داشته باشیم. در دهه گذشته، بیشتر مسئولیت ها و وظایف بر عهده نیروی انسانی موجود بود اما اکنون کارکنان پاره وقت زیادی می باشند و همچنین کارگرانی که هر وقت اقتضا، ایجاب کند کار می کنند و کارکنانی که از راه دور کار سازمانی خود را انجام می دهند و بندرت به چشم همکاران و هم قطاران خود بر می خورند، زیاد شده است.

کارکنان به طور مسلم جزء شرکای اصلی سازمان می باشند و نقش اساسی در تعیین توازن بین پاداش و مشارکت دارند و اینکه آنها تصمیم می گیرند که آیا در سازمان بمانند یا آن را ترک کنند، مارچ و سایمون بطور کلی ۵ سطح از مشارکت کنندگان را مشخص کرده اند: کارکنان، سرمایه گذاران، توزیع کنندگان، عرضه کنندگان و مصرف کنندگان و سازمان های بدون مرز را پیشنهاد کرده اند که مصرف کنندگان و عرضه کنندگان را جزء اعضای اساسی به حساب بیاورند و در داخل مرزهای آن قرار گیرند. در مورد مشتریان نیز به صورت یک اصل کلی درآمده که آنها را نیز به عنوان شرکاء سازمانی به حساب بیاوریم.

کارمندان از رویه های مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام، آموزش، همبستگی مثبتی با درک و احساس مشتریان از کیفیت خدماتی که آنها دریافت می کنند، وجود دارد. از تاثیر مدیریت منابع انسانی روی کارکنان به طرف تاثیر مدیریت به مشتریان ظاهر شده است. بدین معنی است تاثیر رویه های مدیریت منابع انسانی، فراتر از مرزهای سازمان را نیز شامل می شود. کاربرد آن برای مدیریت منابع انسانی آن است که رویه های خود را نه فقط در برابر معیارهای داخل سازمانی مانند رضایت مندی کارکنان بلکه در مقابل معیارهای خارجی نظیر رضایت مشتریان، معتبر سازد. /

مراحل اصلی در پیاده سازی مدیریت ریسک پروژه

بسیاری از پروژهها که فرض می شود تحت کنترل هستند، با ریسک به عنوان رخدادی شناخته شده روبرو گردیده و کوشش می کنند آن را کنترل کنند. اکثر پروژهها چنین رخدادهایی را به خوبی از سر رد می کنند ولی با یک تلاش جامع مدیریت ریسک، رویدادهای ریسک قبل از وقوع، شناسایی و کنترل می گردند و یا برنامه های تهیه می شود که در زمان وقوع این رویدادها با آنها مقابله کند.

با در نظر گرفتن این مفاهیم پایه ای، امکان مقابله با ریسک به وجود می آید. لذا ابتدا باید نسبت به شناسایی ریسک های محتمل پروژه اقدام کرد. این کار با دسته بندی ساختار کارها و با پرسش چند سوال از خود و یا اعضای گروه پروژه، امکان پذیر است. مثلاً: درموقع نیاز به متبعی یا منابعی که در دسترس نیستند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ اگر کنترلی در مورد مولفه ای که بر پروژه اثرگذار است نداشته باشیم چه اتفاقی می افتد؟ بدترین سناریو چیست؟ چه چیزی باعث آن می گردد؟ چه قدر وقوع این اتفاق محتمل است؟ عواقب آن چیست؟

ممکن است سوله های دیگری نیز به ذهن شما خطور کند که البته این سوله ها سر آغاز خوبی است که شما را در مسیر درست هدایت کند. هر چیزی که به مغز شما خطور می کند فهرست کنید، سپس در مرحله بعد تعیین کنید که آیا نیاز به مقابله و پیشگیری ریسک است و یا بایستی تا زمان وقوع آن صبر کرد. اگر ریسکها را مشخص کنید و تصمیم بگیرید که هیچ عملی نباید انجام گیرد باز بهتر از آن است که آنها را شناسایی نکرده باشید. پس از این مرحله تمام ریسک های شناسایی شده را کمی کنید: ابتدا ریسکها را دسته بندی و سپس احتمال وقوع هر ریسک را تعیین کنید. برای تخصیص مقادیر احتمالی به ریسکها از مقادیر پیشنهادی زیر می توانید استفاده کنید:

قریب الوقوع بزرگتر از ۸۵٪

بالا = ۸۵٪

محتمل = ۶۰٪

متوسط = ۵۰٪

ممکن = ۴۰٪

پایین = ۱۵٪

غیرمحتمل = ۱۵٪

اکنون احتمال وقوع هر ریسک قابل محاسبه است. راه دیگر، نسبت دادن درصد وزنی به هر یک از ریسکهاست. مشکل اصلی این روش آن است که همواره داده های تجربی به اندازه کافی در دسترس نیستند تا این کار به دقت انجام گیرد. در این روش معمولاً افراد با تجربه ای مبادرت به این کار می کنند که تجارب جامعی از انواع رویدادها در پروژه های مختلف کسب کرده اند؛ مجموع درصدهای تخصیصی به رویدادها باستی صد باشد.

در مرحله بعد به هر ریسک، یک مقدار نسبت دهید. این مقدار می تواند در صورت نیاز برحسب هزینه و یا زمان باشد؛ به عنوان مثال اگر هدف تعیین زمان اتمام پروژه است، هر ایده ای در مورد مدت زمان فعالیتها می تواند یک سناریوی ریسک محسوب شود. در این مرحله می توان مقدار حقیقی ریسک را با محاسبه حاصلضرب مقادیر تخصیص داده شده به ریسک و احتمال وقوع آن به دست آورد و با توجه به نتایج حاصل می توان نسبت به انجام عملی یا به تعویق انداختن آن تصمیم گیری نمود. بعد از انجام مراحل مدیریت ریسک، می توانید فرایندهای نگهداری مجموعه ریسک را آغاز کنید. برای این کار بازنگری دوره ای ریسک را آغاز کنید که مبتنی بر پیچیدگی و مدت پروژه و وقوع تغییرات پروژه است.

آغاز اجرای این کار ممکن است بیهوده و هزینه زا به نظر آید اما چنانچه یکبار این کار را انجام دهید و ریسکها را شناسایی و به صورت کمی آنها را کنترل کنید در آن صورت به ارزش مدیریت ریسک پی خواهید برد. بنابراین در مرحله نخست اقدام به شناسایی ریسکهای پروژه در بالاترین سطح WBS کنید و از اینکه راه به سطوح پایینتر می یابید نگران نباشید. بعد از چند بار انجام این کار، مساله خیلی واضح تر خواهد شد. /