

مدیریت ریسک چیست؛ آشنایی با مراحل انجام و اهمیت آن



هر پروژه در طول عمر خود (از ابتدای شروع کار تا انتهای آن و رسیدن به اهداف تعیین شده) با فرصت‌ها و ریسک‌هایی روبه‌رو می‌شود. ریسک‌ها همان عوامل خطر سازی هستند که می‌توانند در اجرای پروژه اختلال ایجاد کنند و باعث شکست آن شوند. برای جلوگیری از این خطرات احتمالی، مدیریت ریسک امری کاملاً ضروری است. این مقاله را بخوانید تا ببینید مدیریت ریسک چیست و چرا از اهمیت زیادی برخوردار است.

مدیریت ریسک چیست؟

مدیریت ریسک به فرایند شناسایی، تحلیل و پاسخ به عوامل خطر ساز گفته می‌شود که در طول عمر یک پروژه ممکن است رخ بدهند. اگر مدیریت ریسک به درستی انجام شود می‌تواند با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی پیش‌گیری کند.

برای روشن شدن این موضوع به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید برای انجام یک فعالیت در شبکه، به توسعه‌ی فناوری جدیدی نیاز است. [مدیر پروژه](#) یک برنامه‌ی زمان‌بندی شش‌ماهه برای آن تنظیم می‌کند، اما نظر کارکنان فنی این است که این کار حداقل به ۹ ماه زمان نیاز دارد. اگر مدیر

پروژه فردی پیشگام باشد و به موقع دست به کار شود، تیم پروژه می‌تواند بلافاصله یک برنامه‌ی اضطراری تدوین کند. در این صورت پیش از موعد مقرر، مشکل زمان حل خواهد شد. در غیر این صورت تیم پروژه (که هیچ برنامه‌ی اضطراری‌ای تدوین نکرده است) نمی‌تواند کاری انجام بدهد. در حالی که بسیاری از کارها ناتمام مانده است، مهلت انجام پروژه به پایان می‌رسد و مدیر پروژه تازه به فکر مدیریت بحران می‌افتد. به این ترتیب وقت ارزشمند اعضای تیم به‌سادگی هدر می‌رود.

مدیریت صحیح ریسک نه تنها احتمال رخ دادن آن، بلکه دامنه‌ی تأثیرات آن را نیز کاهش خواهد داد.

سیستم‌های مدیریت ریسک



سیستم‌های مدیریت ریسک علاوه بر شناسایی ریسک‌ها و تعیین کیفیت‌شان، می‌توانند تأثیراتی را که بر پروژه می‌گذارند نیز پیش‌بینی کنند. پذیرش یا عدم پذیرش ریسک معمولاً به سطح تاب‌آوری (tolerance level) مدیر پروژه بستگی دارد.

اگر مدیریت ریسک به طور منظم برای شناسایی مشکلات احتمالی و یافتن راه حل آنها انجام شود، به راحتی فرایندهای دیگر از جمله سازمان دهی، [برنامه ریزی](#)، بودجه و کنترل هزینه را کامل خواهد کرد. مدیر پروژه‌ای که در این زمینه پیشگام باشد، می‌تواند تا حد زیادی از وقوع اتفاقات غیرمنتظره در طول عمر پروژه پیش‌گیری کند.

مدیریت ریسک یک فرایند مستمر است

مدیریت ریسک نه تنها در ابتدای پروژه، که باید در سراسر طول عمر پروژه انجام شود. به عنوان مثال اگر مدت زمانی که برای انجام یک پروژه برآورد شده سه ماه است، ارزیابی ریسک حداقل باید در پایان ماه اول و پایان ماه دوم صورت گیرد. در هر مرحله از عمر پروژه باید ریسک‌های جدید را پس از شناسایی و تعیین کیفیت، ارزیابی و مدیریت کرد.

پس از آنکه تیم پروژه تمام ریسک‌های احتمالی را که ممکن است موفقیت پروژه را به خطر بیندازد، شناسایی کردند، حال باید ریسک‌هایی را که احتمال رخ دادن آنها بیشتر است انتخاب کنند. این انتخاب باید بر اساس تجربیات گذشته، آموخته‌ها، اطلاعات موجود و نظایر آنها صورت گیرد.

معمولا اوایل کار یک پروژه ریسک‌های زیادی وجود دارد و هرچه پروژه جلوتر می‌رود به آن ریسک‌ها نزدیک‌تر می‌شود. بنابراین مدیریت ریسک باید از همان ابتدای کار آغاز شود و پایه‌های پروژه پیش برود.

نکته‌ی مهمی که در اینجا وجود دارد این است که به طور کلی فرصت و ریسک در طی برنامه‌ریزی پروژه (ابتدای چرخه‌ی عمر پروژه)، در سطح نسبتا بالایی باقی می‌مانند. اما به دلیل اینکه میزان سرمایه‌گذاری در این مرحله پایین است، مقدار مخاطره‌ی مالی اندک خواهد بود. در مقابل در طی اجرای پروژه، سطوح ریسک به تدریج به کمترین میزان خود می‌رسد؛ چراکه موارد ابهام‌آمیز کم‌کم شناسایی می‌شوند. اما از آنجا که منابع [سرمایه‌گذاری](#) شده‌ی مورد نیاز برای تکمیل پروژه افزایش می‌یابد، میزان مخاطره‌ی مالی نیز افزایش می‌یابد.

پاسخ به ریسک

پاسخ به ریسک به‌طور کلی شامل موارد زیر است:

- اجتناب: از بین بردن ریسک یا تهدیدی خاص با از بین بردن علت آن؛
- تعدیل: کاهش ارزش مالی مورد انتظار یک ریسک از طریق کاهش امکان وقوع آن؛
- پذیرش: پذیرش عواقب ناشی از ریسک؛ این کار اغلب از طریق توسعه‌ی یک برنامه‌ی اضطراری برای رویدادی که ممکن است رخ بدهد صورت می‌گیرد.

برنامه‌ی اضطراری



برنامه‌ای است که در آن اعضای تیم روی فرایند حل مشکل احتمالی کار می‌کنند. نتیجه‌ی نهایی طراحی است که درست در لحظه‌ی وقوع ریسک چاره‌ساز خواهد بود.

هدفی که تیم پروژه برای دستیابی به آن تلاش می‌کند، توانایی مقابله با موانع و محدودیت‌هایی است که اجازه نمی‌دهند کار پروژه (به دلیل اتمام زمان یا بودجه) با موفقیت انجام شود. برنامه‌ی اضطراری به تیم اطمینان می‌دهد که اگر در مسیر پیش‌رو با مشکلاتی مواجه شدند، بتوانند به‌سرعت راه‌حلی برای آن بیابند و بدون مشکل به کار خود ادامه بدهند.

چرا مدیریت ریسک انجام می‌شود؟

مدیریت ریسک ۴ هدف اصلی را دنبال می‌کند:

- شناسایی ریسک‌های احتمالی؛
- کاهش یا تعدیل ریسک‌ها؛
- فراهم کردن اصول منطقی برای [تصمیم‌گیری](#) بهتر در رابطه با ریسک‌ها؛
- برنامه‌ریزی.

ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها بهترین راه مبارزه با حوادث ناگوار سر راه پروژه است. با ارزیابی برنامه برای مشکلات بالقوه و راهبردهایی برای رفع آنها، شانس موفقیت تیم بهبود خواهد یافت.

با مدیریت صحیح، ریسک‌های با اولویت بالاتر شناسایی می‌شوند و هزینه‌های احتمالی ناشی از آنها در طول اجرای پروژه مدیریت خواهند شد.

مدیریت ریسک چگونه انجام می‌شود؟



برای چگونگی مدیریت ریسک، ابتدا باید تمام منابع مختلف ریسک را در نظر گرفت. این منابع بسیار زیادند و نمی‌توان به‌سادگی فهرست جامعی از آنها تهیه کرد. اما همین فهرست می‌تواند یک راهنمای ذهنی اولیه برای تیم پروژه باشد تا با مراجعه به آن بتوانند بخش عمده‌ای از خطرات ممکن بر سر راه پروژه را شناسایی کنند.

منابع مختلف ریسک شامل موارد زیر هستند:

بخشی که به مدیریت پروژه مربوط است

- مدیر ارشد، فعالیت مربوطه را به‌عنوان یک پروژه به رسمیت نمی‌شناسد؛
- پروژه‌های زیادی هم‌زمان در دست اقدام هستند؛
- تعهدات برنامه غیرممکن است؛
- ورودی‌های عملی در مرحله‌ی برنامه‌ریزی وجود ندارد؛
- هیچ‌کس مسئول کلی اجرای پروژه نیست؛

- کنترل ضعیف تغییرات طراحی؛
- کنترل ضعیف تغییرات مشتری؛
- درک ضعیف از کار مدیر پروژه؛
- انتصاب نادرست مدیر پروژه؛
- عدم برنامه‌ریزی و کنترل یکپارچه‌ی پروژه؛
- سازمان قادر به فراهم کردن منابع نیست؛
- برنامه‌ریزی پروژه واقع‌گرایانه نیست؛
- ناتوانی در رسیدگی به هزینه‌های پروژه؛
- وجود تضاد در اولویت‌های پروژه؛
- دفتر سازمان دهی ضعیف پروژه.

منابع خارجی

۱. منابع خارجی غیرقابل پیش‌بینی

- الزامات قانونی پیش‌بینی نشده؛
- بلایای طبیعی؛
- خراب‌کاری، کارشکنی و اثرات جانبی پیش‌بینی نشده.

۲. منابع خارجی قابل پیش‌بینی

- ریسک بازار یا ریسک عملیاتی؛
- ریسک اجتماعی؛
- ریسک محیطی؛
- [تورم](#)؛
- نوسانات نرخ ارز؛
- رسانه‌ها.

۳. منابع خارجی فنی

- تغییرات فناوری؛
- ریسک‌های ناشی از فرایند طراحی.

۴. منابع خارجی قانونی

- تخلف در علائم تجاری و مجوزها؛
- شکایت به دلیل نقض قرارداد؛
- مشکلات کارگر یا محل کار؛
- دعوی قضایی به دلیل قانون مسئولیت‌های مدنی؛
- قانون‌گذاری.

فرایند تجزیه و تحلیل ریسک

فرایند تجزیه و تحلیل ریسک اساساً به فرایند حل مشکل گفته می‌شود. ابزار کیفیت و ارزیابی برای تعیین و اولویت‌بندی ریسک‌ها، به منظور ارزشیابی و حل‌وفصل آنها به کار می‌روند.

فرایند تجزیه و تحلیل ریسک به شرح زیر است:

شناسایی ریسک

- در این مرحله با بررسی فهرستی از منابع خطر احتمالی و همچنین تجربیات تیم پروژه و دانش آنها، همه‌ی خطرات بالقوه شناسایی می‌شوند؛
- با استفاده از یک ابزار سنجش، این خطرات باید طبقه‌بندی و اولویت‌بندی شوند. تعداد ریسک‌ها معمولاً از ظرفیت زمانی تیم پروژه برای تجزیه و تحلیل آنها و طراحی برنامه‌ی اضطراری تجاوز می‌کند. روند اولویت‌بندی به آنها کمک می‌کند تا خطراتی که هم تأثیر بیشتری دارند و هم احتمال وقوع آنها زیاد است، مدیریت شوند.

ارزیابی ریسک

- راه‌حل سنتی برای مشکلات این‌گونه است که از شناسایی مشکل به سوی حل آن حرکت می‌کند. با این حال قبل از تلاش برای اینکه تشخیص داده شود مدیریت ریسک‌ها چگونه بهتر انجام می‌شود باید ابتدا علل ریشه‌ای ریسک‌های تعیین‌شده شناسایی شوند. در این راستا ممکن است پرسش‌های زیر برای تیم پروژه مطرح شود:
- علل این ریسک‌ها چه مواردی هستند؟
- این ریسک‌ها چگونه می‌توانند بر پروژه تأثیر بگذارند؟

پاسخگویی به ریسک

- حالا تیم آماده‌ی شروع روند بررسی راه‌حل‌های ممکن برای مدیریت ریسک یا پیش‌گیری از وقوع احتمالی آن است. تیم پروژه ممکن است پرسش‌های زیر را مطرح کند:
- برای کاهش احتمال وقوع این ریسک‌ها چه کارهایی می‌توان انجام داد؟
- در صورت وقوع ریسک چگونه می‌توان آن را مدیریت کرد؟

تدوین یک برنامه‌ی اضطراری یا اقدامات پیش‌گیرانه برای ریسک:

- تیم پروژه ایده‌هایی را که برای کاهش یا از بین بردن احتمال وقوع ریسک تعیین شده بودند، به وظایف تبدیل خواهد کرد.
- وظایفی که برای مدیریت ریسک تعیین شده‌اند، به برنامه‌های اضطراری کوتاه‌مدت تبدیل می‌شوند که می‌توانند کنار گذاشته شوند. هنگامی که ریسک رخ داد، این برنامه‌ها روی کار می‌آیند و به سرعت اجرا می‌شوند. در صورت اجرای به‌موقع این برنامه‌ها نیازی به مدیریت بحران ریسک نخواهد بود.