



RISK DOCTOR BRIEFING



ایجاد زیرساخت‌های ریسک برای حمایت از مدیریت فرصت

© April 2019, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

شکست در ایجاد سطح مناسبی از زیرساخت ریسک می‌تواند مدیریت ریسک در یک سازمان را فلج سازد. حمایت خیلی کم اجرای کارای فرآیند ریسک را مشکل می‌سازد در حالی که زیرساخت خیلی زیاد نیز هزینه‌های سربار را افزایش می‌دهد. حمایت درست زیرساخت که فرآیند ریسک را در تحویل منافع مورد انتظار به سازمان یا پروژه‌اش توانا می‌سازد، برای مدیریت ریسک اثربخش اساسی است.

این می‌تواند شامل گزینش تکنیک‌ها، خرید یا ایجاد ابزارهای نرم‌افزاری، تامین آموزش در دانش و مهارت-ها، ایجاد الگوهای برای عناصر مختلف فرآیند ریسک و در نظر گرفتن نیاز به حمایت فنی از سوی متخصصین ریسک باشد.

اگر بخواهیم فرآیند ریسک جامعی که هم تهدیدها و هم فرصت‌ها را شامل شود استفاده نماییم، به کار گرفتن درست هر یک از این عوامل به طور خاص مهم است.

- **تکنیک‌ها.** گرچه فرآیند ریسک اصلی اگر فقط تهدیدها را در نظر بگیریم یا اینکه هم تهدیدها و هم فرصت‌ها را یکی است، اگر بخواهیم فرصت‌ها را هم در نظر بگیریم اصلاحاتی روی تکنیک-های استاندارد ریسک مورد نیاز است و همچنین برخی تکنیک‌های اضافه‌ای نیز وجود دارند که ممکن است بخواهیم به کار ببریمشان. برای مثال، ممکن است بخواهیم واکاوی SWOT و یا واکاوی میدان نیرو را برای شناسایی فرصت‌ها در کنار تهدیدها استفاده نماییم. ماتریس دوگانه P-I را برای رتبه‌بندی هر دو نوع ریسک با استفاده از احتمال و تاثیر نیاز داریم. استراتژی‌های پاسخ به ریسک برای فرصت‌ها از استراتژی‌های تهدید-مبنا متفاوت‌اند.

- **ابزارها.** بسیاری از ابزارهای نرم‌افزاری رایج عملکرد مورد نیاز برای دربرگرفتن فرصت‌ها را ندارند. ما ابزارهای مدیریت ریسکی نیاز داریم که هر دوی فرصت‌ها و تهدیدها را شامل شود، مخصوصاً برای پروژه‌های پیچیده‌تری که یک فرآیند ریسک عمیق با واکاوی‌های جزئی‌تر نیاز دارند.

- **آموزش.** بسیاری از دوره‌های آموزش ریسک هنوز منحصر بر تهدیدها تمرکز می‌کنند، جبران کمبود اعضای تیم پروژه در هم دانش و هم مهارت‌ها نیازمند در نظر گرفتن اثربخش فرصت‌ها نیز می‌باشد.

- **الگوها.** ما با ایجاد الگو و قالب‌هایی برای عناصر مختلف فرآیند مدیریت ریسک (برنامه مدیریت ریسک، ثبت ریسک، رئوس و خطوط کلی مصاحبه، چک لیست‌ها/ پرسشنامه‌ها، ساختار شکست ریسک (RBS)، گزارش‌های ریسک و غیره)، می‌توانیم کارایی و ثبات و هماهنگی را بهبود بخشیم. بسیاری از اینها اگر می‌خواهند فرآیند ریسک گسترده‌تری را حمایت کنند، نیازمند اشاره صریح به فرصت‌ها می‌باشند.

- **حمایت فنی.** گاهی نیاز داریم تجربه‌های ریسک را برای کمک فرا بخوانیم، خصوصاً برای پروژه‌های پیچیده‌تری که تکنیک‌ها یا ابزارهای خاصی را استفاده می‌کنند. این تجربه‌ها ممکن است از واحدها یا پروژه‌های دیگر بیایند، از یک دفتر حمایت پروژه، یک مرکز تعالی ریسک داخلی و یا از یک مشاور خارجی. اگر فرآیند ریسک ما شامل فرصت‌ها باشد باید مطمئن شویم که تخصص تجربه‌هایی که انتخاب نموده‌ایم نیز همین جنبه‌های مدیریت ریسک را پوشش می‌دهد.

بسته به نوع، اندازه، و پیچیدگی پروژه‌ای که دارد حمایت می‌شود، هر یک از این عناصر زیرساختی می‌تواند در سطوح مختلفی اجرا شود. سازمان‌هایی که دارند توانمندی مدیریت ریسک خود را تنظیم می‌نمایند باید در تامین سطح مناسبی از زیرساخت ریسک برای حمایت از نوع پروژه‌هایی که انجام می‌دهند، با مقداری انعطاف‌پذیری به شکلی که با پروژه‌های نامعمولی که از سطح معمول بزرگ‌تر یا کوچک‌تر یا کمتر یا بیشتر پیچیده هستند، سازگار شوند، سرمایه‌گذاری نمایند. ولی اگر در شمول فرصت‌ها در رویکرد مدیریت ریسکمان جدی هستیم، باید زیرساخت ریسک درستی نیز برای حمایت از آن تامین نماییم.