



توصیف ریسک: تا چه حد جزئی؟

© January 2006, Dr David Hillson PMP FAPM

david@risk-doctor.com

ریسک ها می توانند تا سطوح مختلفی ریز شوند و در پروژه ها و سازمان های گوناگون اختلاف قابل ملاحظه ای می تواند وجود داشته باشد. برخی از پروژه ها تنها تعداد کمی از ریسک های سطح بالا را شناسایی می کنند در حالی که پروژه های دیگر صدها و یا حتی هزارها ریسک جزئی را شناسایی می کنند. توصیف ریسک سطح بالا یا کلی می تواند طراحی و اجرای پاسخ به ریسک ها و تخصیص مالک های ریسک ها را مشکل سازد در حالی که بررسی جزئی ریسک ها می تواند باعث بررسی وسیع کار شود. چگونه می توان سطح صحیح جزئی شدن را تعیین نمود؟ سه جزء را باید در نظر گرفت: مدیریت، مالکیت و گزارش گیری.

1. اولاً، ریسک ها باید در سطحی که مدیریت خواهند شد توصیف شوند. یک توصیف سطح بالا نظیر "ممکن است چیزی غیرقابل انتظار در طول پروژه اتفاق بیافتد"، کاملاً غیر مفید است زیرا هیچ اقدام مدیریتی ای در این سطح ممکن نیست. جزئی شدن بیش از حد نیز بی مورد است، برای مثال "ممکن است پای راست جورج اسیت - کارشناس ارشد سیستم - در مسابقه فوتبال سه شنبه شب آینده بشکند و نتواند فاز 2-4-2 طراحی جزئی را به اتمام برساند." بهتر است ریسک به صورت "ممکن است کارکنان کلیدی هنگام طراحی جزئی در دسترس نباشند" بیان شود. ریسک در این سطح می تواند پیشاپیش با برنامه ریزی دقیق منابع، استفاده از نیرو های جایگزین و نماینده ها و اطمینان یافتن از اینکه کارهای کلیدی به یک نفر تخصیص داده نمی شود، مدیریت شود. البته این نیز درست است که برخی ریسک ها نیاز به مدیریت در سطح جزئی دارند در حالی که بقیه می توانند در سطحی بالاتر پیگیری شوند.
2. دوماً، هر ریسکی باید در سطحی ریز شود که قابل تخصیص به یک مالک با مسئولیت روشن باشد که جوابگویی ریسک باشد. گرچه این دیدگاه موجب ایجاد برخی تغییرات در سطح توصیف ریسک خواهد شد، به طوری که مالکین ریسک می توانند شامل طیفی از اعضای عادی تیم که احتمالاً مسئول ریسک های جزئی هستند تا اسپانسر یا مدیران ارشد پروژه که تنها به ریسک های عمده پروژه گزارش دارند باشند.
3. سوماً، سطح جزئی بودن ریسک باید با نیازهایی که شخص دریافت کننده گزارش از گزارش دارد خوانایی داشته باشد. اعضای پروژه توصیف جزئی ریسک هایی را که خودشان مسئول مدیریت آنها هستند نیاز دارند. اسپانسر یا کارفرمای پروژه جزئیات کمتری را نیاز دارند؛ شاید اینها تنها ریسک های سطح بالا را نیاز داشته باشند.

هر یک از این سه پاسخ پیشنهاد می کنند که بسته به مقاصد مختلف، سطح جزئی شدن روی ریسک نیز می تواند متفاوت باشد. سطح درستی که همه نیازها را پاسخگو باشد وجود ندارد. با این حساب ما چه کاری می توانیم انجام دهیم؟

Risk Doctor Briefing

يك ابزار مفيد براي پيگيري اين مطلب ساختار شكست ريسك RBS مي باشد كه ساختاري سلسله مراتبي است كه منابع ريسك هاي پروژه را توصيف مي كند. اين ابزار اجازه مي دهد كه ريسك هاي پروژه در سطوح مختلف به طور افزايشي جزئي شوند. در سطوح بالا همه ريسك ها "ريسك هاي پروژه" هستند. ولي اين سطح مي تواند به منابع يا سرچشمه هاي اصلي ريسك در سطح 1 مانند ريسك هاي فني، ريسك هاي بازرگاني، ريسك هاي مديريتي و ريسك هاي خارجي شكسته شود. هر يك از اين محدوده هاي اصلي مي توانند به سطح 2 شكسته شوند (مثلا ريسك هاي فني مي تواند به ريسك هاي فناوري، عملكردي، قابليت اطمينان، تداخلات و ... شكسته شود). در پايين ترين سطح ريسك هاي منفرد تحت منابع يا سرچشمه هاي خاص مرتبط توصيف مي شوند.

RBS هاي مختلف مي توانند براي مقاصد گوناگوني استفاده شوند. مالكيته، مديريت و گزارش گيري جزئي از ريسك ها، مي تواند در پايين ترين سطح پاسخ داده شود. سطوح بالاتر ريسك ها امكان جمع كردن و خلاصه كردن ريسك ها براي گزارش گيري، مالكيته و مديريت آنها را بالاتر از سازمان ايجاد مي كند. بنابراين ممكن است مهندس اعني پروژه نياز داشته باشد درباره يك ريسك خاص كه آزمايش محصولي خاص را تحت تاثير قرار مي دهد بيشتر بداند (RBS سطح 4)، در صورتي كه ممكن است رئيس فني پروژه علاقمند به دانستن ريسك هاي فني در سطح كلي (سطح 1) باشد.

توصيف ريسك ها در سطوح مختلف به شكل هاي مختلفي ممكن است مفيد باشد. استفاده از ساختار سلسله مراتبي RBS به جاي پافشاري بر توصيف همه ريسك ها فقط در يك سطح كه ممكن است پاسخگوي همه نيازها نباشد، مي تواند با ارائه ريسك هاي سطح بالا و ريسك هاي جزئي تر بر حسب نياز انعطاف پذيري لازم را تامين كند.

To provide feedback on this Briefing Note, or for more details on how to develop effective risk management, contact the Risk Doctor (info@risk-doctor.com), or visit the Risk Doctor website (www.risk-doctor.com).