



Risk Managment

مدیریت ریسک

<http://civilup.ir>



از زمان پیدایش تمدن ها انسان ها با خطراتی رو به رو بوده اند. اجداد ما با محیطی سرشار از خطرات و مشکلات روبه رو بوده اند. نخستین خطرات که طبیعت و حیوانات وحشی بوده اند موجب ریسک میشدند. به تدریج انسانها دریافتند که باید خطرات را پیش بینی کنند و خود را برای مقابله آماده کنند.



علم مدیریت ریسک در دوره رنسانس در قرن شانزدهم میلادی مطرح گردید. از سال ۱۹۹۰ میلادی مدل‌های مختلفی برای مدیریت ریسک پروژه‌ها با هدف افزایش موفقیت آنها ارائه گردیده است.

مدیریت خطر یا 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.

تعریف مدیریت ریسک به بیانی دیگر

مدیریت ریسک به عنوان یکی از دوازده سطح اصلی «کلیات دانش مدیریت پروژه» معرفی شده است. در تعریف این مؤسسه، در این تعریف، مدیریت ریسک پروژه عبارت است از «کلیه فرایندهای مرتبط با شناسایی، تحلیل و پاسخگویی به هرگونه عدم اطمینان که شامل حداکثری نتایج رخدادهای مطلوب و به حداقل رساندن نتایج وقایع نامطلوب می باشد».

مدیریت ریسک در پنج مرحله





در این مرحله، شناسایی محل و شرایط
رخداد ریسک نظیر یک محل کار مشخص،
اداره، یک بخش کاری یا شعبه فروشگاه
خرده فروشی انجام میشود.



در این مرحله ریسک هایی شناسایی می شوند که احتمال دستیابی به اهداف کسب و کار تأثیر می گذارند. ابتدا باید ریسک توصیف شود: چه اتفاقی ممکن است رخ دهد؟ چگونه و چرا اتفاق خواهد افتاد؟ پس از آن نتایج ریسک باید توصیف شود: اگر ریسک محقق شود، چه اتفاقی خواهد افتاد؟



در این مرحله، احتمال و نتایج هر ریسک شناسایی شده با استفاده از سنجه های آماده شده تحلیل می شود. کنترل های موجود برای هر ریسک را مورد توجه قرار دهید. با توجه به کنترل های موجود چه تدابیر دیگری برای کنترل ریسک باید اندیشیده شود.



در این مرحله، احتمال و نتایج هر ریسک شناسایی شده با استفاده از سنجه های آماده شده تحلیل می شود.

کنترل های موجود برای هر ریسک را مورد توجه قرار دهید. با توجه به کنترل های موجود چه تدابیر دیگری برای کنترل ریسک باید اندیشیده شود.



در این مرحله، احتمال و نتایج هر ریسک شناسایی شده با استفاده از سنجه های آماده شده تحلیل می شود.

کنترل های موجود برای هر ریسک را مورد توجه قرار دهید. با توجه به کنترل های موجود چه تدابیر دیگری برای کنترل ریسک باید اندیشیده شود.

انواع ریسک بر اساس استاندارد PMBOK



- ۱) ریسک بیرونی
- ۲) ریسک درون سازمانی
- ۳) ریسک های فنی-کیفی-عملکردی
- ۴) ریسک مدیریت پروژه

ریسک‌های بیرونی پروژه در محدوده اختیارات مدیران پروژه نمی باشد. مدیران پروژه باید آمادگی لازم جهت مواجه شدن با این دسته از ریسک‌ها را داشته باشند و تا آنجا که ممکن است اثرات آنها را به حداقل رسانده و یا حذف کنند. از مهمترین ریسک‌های بیرونی می توان به تغییر در سیاست های پولی و مالی، بازار سهام، تورم، نرخ مالیات، عوامل محیطی (آب و هوا)، رخداد های اجتماعی، قوانین و مقررات، تأمین کنندگان و توزیع کنندگان اشاره کرد.

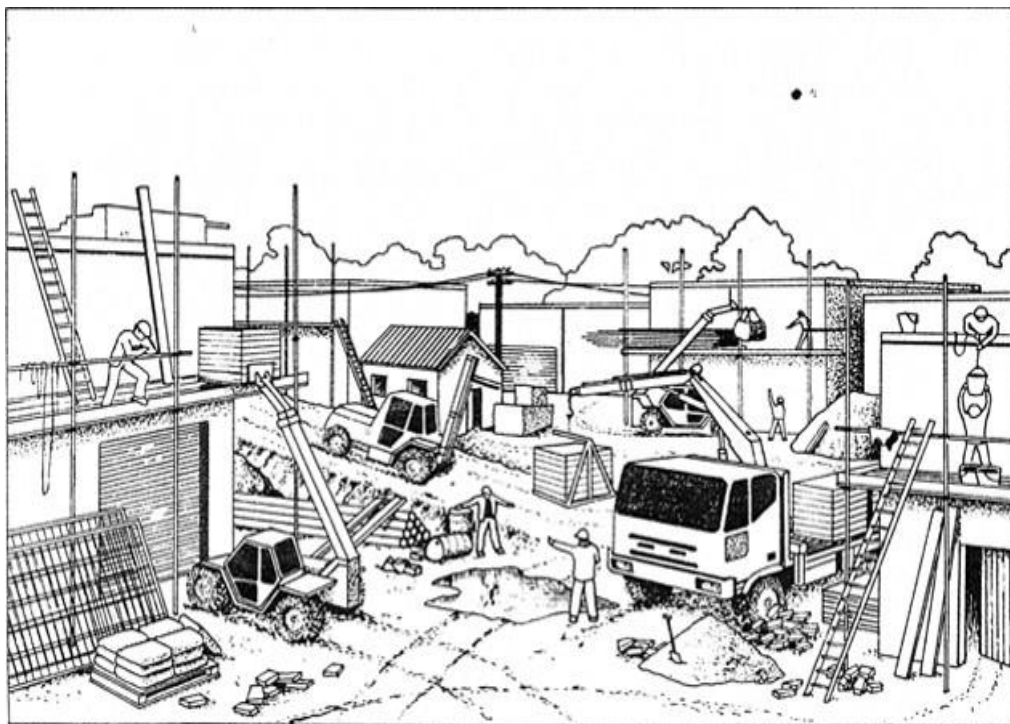
ریسک هایی هستند که معمولاً در اثر کمبود منابع سازمانی به وجود می آیند و در صورتی که برنامه ای مناسب جهت کاهش یا حذف این دسته از ریسکها پیش بینی نشده باشد، پروژه با تاخیر زمانی مواجه میشود. فقدان تدوین اولویتهای سازمانی در اجرای پروژه، کمبود منابع و وابستگی ای پروژه از مصادیق مهم این نوع ریسک هستند.

ریسک های هستند که در اثر فناوری به کار گرفته شدند در پروژه و یا محیط کاری پروژه به وجود می آیند. به عنوان مثال ریسکهای فنی شامل ریسکهای مربوط به طراحی و ساخت محصول هستند. نیازمندی، فناوری، پیچیدگی، عملکرد، اطمینان و کیفیت نیز از این دسته ریسک ها هستند.

عدم تخصیص زمان، هزینه و منابع کاری مناسب، استفاده از برنامه‌ی نامناسب، عدم توجه کافی مدیریت پروژه به تحقق اهداف، ارتباطات و کنترل ضعیف، جز مصادیق این گروه ریسک‌ها است.

به منظور شناسایی ریسک بانک اطلاعاتی جامع از تناوب و علل وقوع ریسک و تأثیر هر یک از ریسک ها بر بخش عملیاتی و مالی پروژه تهیه گردد. این کار باعث می شود که ریسک های پروژه از حالت کیفی به حالت کمی تبدیل شوند.





یک مطالعه ی ساختار یافته از مستندات پروژه شامل اهداف، فرضیات، اسناد پروژه های گذشته، قراردادها و اطلاعات دیگر میتواند ریسک پروژهها را نمایان سازد.

روشهای جمع آوری استاندارد

از جمله روش های مهم این دسته می توان به روش طوفان مغز، دلفی، مصاحبه و تجزیه و تحلیل ریشه ای علت ها اشاره نمود.

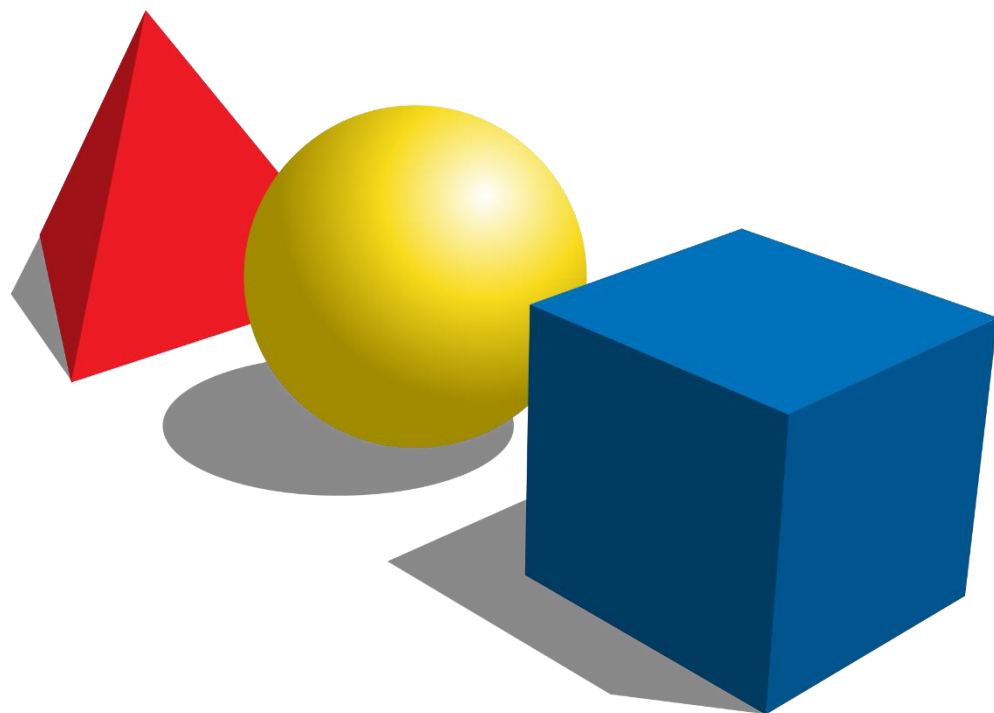


تجزیه تحلیل چک لیست

از چک لیست ها بیشتر زمانی استفاده می شود که ریسک ها به صورت قاعده مند تعریف شده باشند. این اطلاعات از پروژه های مشابه و دیگر منابع اطلاعاتی به دست می آید.



استفاده از شکل های هندسی



از اشکال هندسی مهم مورد استفاده جهت شناسایی ریسک می توان به نمودار علت و معلول و نمودار فرایند جریان اشاره کرد.

تجزیه و تحلیل فرضیات

هر پروژه بر مبنای فرضیات و سناریو هایی شکل می گیرد. بررسی فرضیات می تواند به شناسایی ریسک پروژه کمک کند.





ریسک می تواند به طور مستقیم توسط
کارشناسان و خبرگانی که تجربه های مشابه
دارند، شناسایی شود.

(۱) **احتمال وقوع:** به دین منظور تعداد ۶ نفر از خبرگان و مهندسان یک پروژه انتخاب می شوند و از طریق پرسش نامه در رابطه با احتمال وقوع هر ریسک شناسایی شده با واژه های زبانی، اظهار نظر می کنند. سپس این واژه های زبانی مطابق جدول زیر به مقیاس کمی تبدیل می شود.

متغیر با جنبه ی منفی	متغیر با جنبه ی مثبت	
(۸ و ۹ و ۱۰)	(۰ و ۱ و ۲)	خیلی کم
(۷ و ۸ و ۹)	(۱ و ۲ و ۳)	کم
(۵ و ۶ و ۷)	(۲ و ۳ و ۴)	بین کم و متوسط
(۴ و ۵ و ۶)	(۴ و ۵ و ۶)	متوسط
(۲ و ۳ و ۴)	(۵ و ۶ و ۷)	بین متوسط و زیاد
(۱ و ۲ و ۳)	(۷ و ۸ و ۹)	زیاد
(۰ و ۱ و ۲)	(۸ و ۹ و ۱۰)	خیلی زیاد

بعد از شناسایی احتمال وقوع و شدت ریسک، لازم است این ریسک ها اولویت بندی شوند که این کار جهت توجه بیشتر به رخداد های پروژه است. بدین منظور از روش های تصمیم گیری های چند معیاره استفاده می کنند روش تصمیم گیری چند معیاره شامل مجموعه ای از روش هایی است که اجازه می دهد، طیفی از معیارهای وابسته به یک مبحث امتیاز دهی و وزن دهی شده و سپس به وسیله ی کارشناسان و گروه های ذینفع رتبه بندی شوند.

از آنجا که احتمال وقوع یک ریسک با شدت زیاد ممکن است کم باشد یا بلعکس، جهت اولویت بندی ریسک ابتدا حاصلضرب احتمال وقوع و شدت ریسک محاسبه گردیده، سپس وزن معیار هزینه، کیفیت، زمان و محدوده با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی فازی مشخص می شود.

وجه تمایز عدم قطعیت و ریسک



ناحیه احتیاط

آگاهی از فقدان دانش
پاسخ: حرکت و کسب دانش
(ریسک)

ناحیه قطعیت

آگاهی از وجود دانش
پاسخ : بهره گیری

ناحیه ی جهل

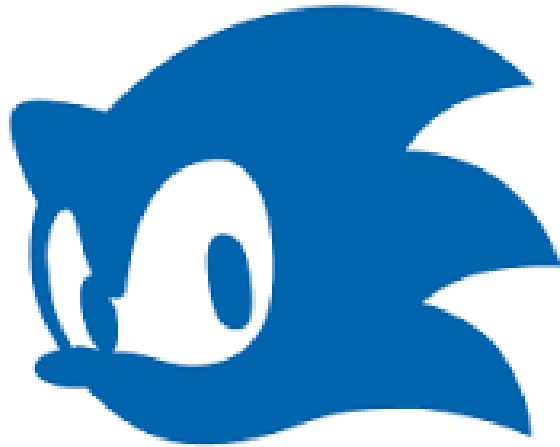
عدم آگاهی از فقدان دانش
پاسخ: کسب دانش
(عدم قطعیت)

ناحیه ی غفلت

عدم آگاهی از وجود دانش
پاسخ: آشکار سازی
(عدم قطعیت)



راهی که برای تمایز واژه ریسک و عدم قطعیت وجود دارد ارتباط بین قلمروهای دانش و آگاهی است. مطابق جدول اسلاید قبل ریسک در ناحیه ی احتیاط قرار گرفته است.



- ۱) عدم قطعیت در مبانی و برآوردهای پروژه
- ۲) عدم قطعیت در طراحی و تدارکات پروژه
- ۳) عدم قطعیت در اهداف پروژه و اولویت های آن
- ۴) عدم قطعیت در نهاد های حاضر در پروژه

مرحله ای از فرآینده مدیریت ریسک پروژه، یعنی شناسایی ریسک، مورد بحث قرار گرفت. برخی از متخصصان ریسک معتقد اند که شناسایی ریسک مهمترین مرحله در فرآیند مدیریت ریسک است، چرا که ریسک پیش بینی نشده را نمی توان مدیریت کرد. شناسایی نکردن یک ریسک بدان معنی نیست که وجود ندارد، بلکه تنها بدان معنی است که تیم پروژه بدون آگاهی قبلی با آن ریسک مواجه می گردد.

مرحله ای از فرآینده مدیریت ریسک پروژه، یعنی شناسایی ریسک، مورد بحث قرار گرفت. برخی از متخصصان ریسک معتقد اند که شناسایی ریسک مهمترین مرحله در فرآیند مدیریت ریسک است، چرا که ریسک پیش بینی نشده را نمی توان مدیریت کرد. شناسایی نکردن یک ریسک بدان معنی نیست که وجود ندارد، بلکه تنها بدان معنی است که تیم پروژه بدون آگاهی قبلی با آن ریسک مواجه می گردد.



شناسایی صحیح ریسک‌ها در قالب تفکیک روشن میان منشأ، ریسک و تأثیر آن، بسیار با اهمیت بوده و در موفقیت فرآیند مدیریت ریسک بسیار موثر است



THANK
YOU!

تهیه کنندگان

Contact us

<http://civilup.ir>