



نگه داشتن ریسک های عادی خارج از ریسک های ثبت شده ی پروژه

© 2008, Dr David Hillson PMP HonFAPM

david@risk-doctor.com

یکی از گله های تکراری از بانک ریسک پروژه ها این است که آنها پر از ریسک هایی هستند که در راستای طبیعی رویدادها می باشند. به عنوان مثال ممکن است یک شرکت توسعه نرم افزار، پروژه ای برای تولید یک سیستم جدید را همراه با حفظ یکپارچگی تا پایان پروژه، بپذیرد. آیا باید بانک ریسک پروژه ریسکی به عنوان "خطاهایی که ممکن است هنگام یکپارچه سازی ایجاد شود" را بپذیرد یا اینکه این موضوع تنها چالش فنی عادی ای است که در این نوع پروژه وجود دارد؟

از آن جایی که پروژه ها وقایعی ریسکی هستند و نیاز به شناسایی و مدیریت پیشاپیش عدم قطعیت ها دارند، در نظر گرفتن هر فعالیت غیر قطعی در بانک ریسک می تواند نادرست باشد. در این صورت هر فعالیتی در برنامه ی پروژه می تواند یک ریسک باشد: "ممکن است فعالیت A درست انجام نشود"، یا "ممکن است در اجرای فعالیت B با مشکلاتی مواجه شویم"، یا "ممکن است مشکلات غیرمنتظره ای هنگام اجرای فعالیت C اتفاق بیافتد". ما چگونه می توانیم این ریسک های عادی را مدیریت کنیم؟

همه ی ریسک ها سه ویژگی بنیادین دارند:

1. آنها متعلق به آینده اند و هنوز اتفاق نیافتاده اند.
2. آنها غیر قطعی اند و ممکن است هرگز اتفاق نیافتند.
3. در صورت وقوع اهمیت خواهند داشت.

با وجود اینکه برخی از فعالیت های برنامه ریزی شده در پروژه ی ما این ویژگی ها را دارند، دلیل نگه داشتن آنها در برنامه ی پروژه این است که آنها در همه ی پروژه های مشابه اتفاق می افتند، بنابراین ما برای رویارویی با آنها آماده ایم. اگر قرار باشد این رویدادها اتفاق بیافتند، رویه های عملیاتی استاندارد ما برای مقابله با آنها طراحی می شوند. بنابراین اگر ما آنها را در بانک ریسک در نظر بگیریم، پاسخ مناسب آنها چیزی نخواهد بود جز اینکه برخی افراد فرآیندهای عادی ای که برای اجرای این فعالیت ها باید انجام می دادند را انجام دهند.

در نتیجه اگر ما این ریسک ها را نیز در بانک ریسک پروژه در نظر بگیریم، در واقع داریم می گوئیم ریسک هایی در عدم انجام درست فعالیت های برخی افراد داریم. با این وجود آیا در نظر گرفتن این ها به عنوان ریسک منطقی است؟ پروژه ای که خوب مدیریت می شود فرآیندهای مدیریتی ای برای اطمینان از اینکه افراد مناسبی با مهارت های درست، تجربه، آموزش و ابزارهایی برای انجام کار، در تیم پروژه مشغول به کار هستند دارد. فعالیت های مدیریتی مناسب شامل پایش و بازنگری برنامه برای بررسی اینکه برنامه دارد دنبال می شود، می باشند. ممیزی ها این اطمینان را ایجاد می کنند که رویه ها و استانداردهای حرفه ای دارند اجرا می شوند. بنابراین ما معمولاً می توانیم اعتماد داشته باشیم که افراد کارشان را با مهارت انجام می دهند.

ما باید به جای اینکه بانک ریسک را با ریسک‌هایی که خیلی عمومی هستند و پاسخ‌های خاصی به جز انجام صحیح کارها نیاز ندارند پر کنیم، روی پیدا کردن ریسک‌های واقعی خوب یا بد، که ما را متعجب خواهند ساخت تمرکز کنیم. اینها ریسک‌هایی هستند که توجه خاص ما را همراه با برنامه ریزی برای پیگیری آنها می‌طلبند، چرا که آنها توسط رویه‌های عملیاتی استاندارد پوشش داده نمی‌شوند. ما باید ریسک‌های عادی را خارج از بانک ریسک نگه داریم و با برنامه ریزی انجام آنچه باید در پاسخ به آنها انجام دهیم، از آنها برای ثبت و ضبط خطرات و فرصت‌های واقعی استفاده کنیم.

با توافق داشتن در اینکه نباید ریسک‌های عادی در بانک ریسک پروژه بیایند، چگونه باید ورود آنها به بانک ریسک را متوقف کنیم؟ این باید مسوولیت فردی باشد که مجری فرآیند ریسک است (مدیر ریسک). آنها باید همچون دروازه بان بانک ریسک عمل کنند و تصمیم بگیرند که آیا هر ریسک پیشنهاد شده ای می‌تواند وارد بانک ریسک شود یا نه. آنها باید درباره‌ی اینکه چه ریسک‌هایی می‌توانند وارد بانک شوند و چه ریسک‌هایی نمی‌توانند و چرا می‌توانند یا نمی‌توانند توجیه شده باشند. این ما را مطمئن خواهد ساخت که ریسک‌های عمومی در بانک ریسک وارد نخواهند شد (همچنانکه رویدادها، وقایع، دلایل، تاثیرات، نگرانی‌ها و... که ریسک نیستند). و ما را در منحصر کردن بانک ریسک برای "عدم قطعیت‌هایی که اهمیت دارند" کمک خواهد کرد.