

# چگونه ریسک های پروژه خود را مدیریت کنیم؟



## ریسک چیست؟

← زیان بالقوه و قابل اندازه گیری یک فعالیت

← خطر و مشکلی که احتمال بروز آن در آینده دور یا نزدیک وجود دارد

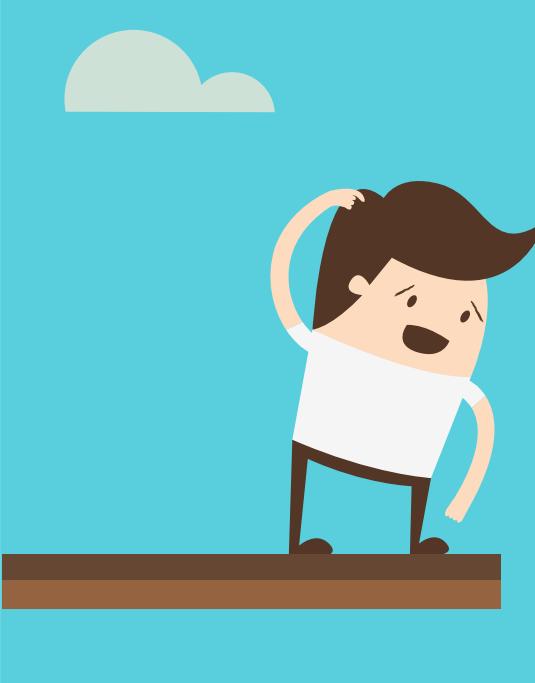
## مدیریت ریسک چیست؟

شناسایی، ارزیابی و پایش ریسک های احتمالی، و برنامه ریزی برای پیشگیری از وقوع، کاهش تاثیر یا مقابله با آنها

## چرا مدیریت ریسک مهم است؟

اگر نتوانید ریسک ها را مدیریت کنید، تبدیل به «اتفاقات غیرمنتظره» می شوند که برای مقابله با آنها آمادگی ندارید.

اتفاقات غیرمنتظره، می توانند باعث تضعیف یا حتی شکست پروژه گردند.



۲

### ریسک ها را بر اساس میزان بزرگی آنها اولویت بندی کنید.

در محاسبه اندازه ریسک، ساده و عملیاتی با موضوع برخورد کنید:

۱. احتمال وقوع یک تهدید را مشخص کنید؛ از اعضای گروه (و از خودتان) سؤال کنید که از یک تا پنج (از میزان خیلی کم تا خیلی زیاد) احتمال وقوع این اتفاق چقدر است؟
۲. تاثیر و هزینه ریسک را تخمین بزنید؛ اگر این اتفاق رخ دهد، برای رفع مشکلات ناشی از آن باید چقدر هزینه کنید؟ زیان کمی و کیفی این ریسک، از خیلی کم تا خیلی زیاد، چه میزان است؟
۳. احتمال بروز آن تهدید را در مقدار تاثیر و هزینه ای که برای شما ایجاد می کند، ضرب کنید تا میزان بزرگی ریسک مشخص شود.
۴. برای اولویت بندی ریسک ها، نتایج را روی نموداری مشابه نمودار زیر قرار دهید:

اولویت بالا	خیلی زیاد				
	زیاد				
اولویت متوسط	متوسط				
	کم				
اولویت پایین	خیلی کم				
	خیلی کم				
		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
					خیلی زیاد
					تثیییر

### گام های مدیریت ریسک چه هستند؟

۱

#### ریسک ها را شناسایی کنید. نهادهای اصلی، زمینه و منشأ آنها را مشخص نمایید. برای مثال:

- انسانی: از دست دادن منابع انسانی کلیدی و تخصصی
- اعتباری: خدشه دار شدن اعتبار سازمان نزد ذی نفعان
- فراپندهای سازمانی: بروز مشکل در حسابداری، مستندسازی، روابط عمومی، یا هر فرآیند سازمانی دیگر
- مالی: هر نوع مشکل در تامین و تخصیص منابع مالی
- تکنولوژی: بروز مشکل جدی در تکنولوژی مورد استفاده سازمان یا عقب ماندن از تکنولوژی جدید
- حوادث غیرمترقبه: نظیر سیل، زلزله، آتش سوزی و حوادث دیگر
- سیاسی: بروز تغییرات ناگهانی در سیاست های دولت و سازمان های دولتی طرف حساب سازمان

۳

### پاسخ گویی به ریسک ها را برنامه ریزی کنید!

این گام که شامل برنامه ریزی اصلی برای مواجهه با ریسک، یافتن راه کنترل و مقابله با آن است، شامل مراحل زیر می باشد:

و کار اجتماعی به دنبال خواهد داشت؟  
 آیا اجتناب از ریسک، بر اهمیت سایر ریسک ها می افزاید یا موقعیت های کسب سود را با زیان مواجه می کند؟

۳-۳: تعیین قدم های اجرایی برنامه بر اساس استراتژی انتخاب شده  
 در این بخش به این سؤال جواب می دهید که چه گام هایی باید برای کنترل ریسک برداشته شود؟

اگر این اتفاق افتاد، چه باید کرد؟ ساده ترین، موثرترین و عملیاتی ترین اقدام ممکن چیست؟

در فاز نخست، (اولین ساعات بعد از وقوع ریسک) چه باید کرد؟ در فاز دوم، چه کارهایی لازم است؟ برنامه فوری، میان و بلند مدت مقابله با ریسک چیست؟

موانع احتمالی بر سر راه این اقدامات چه هستند و چگونه می توان آنها را برطرف کرد؟

چه ابزار و منابعی برای انجام این اقدامات لازم است؟ چگونه می توان آنها را تامین کرد؟

نقطه پایان یا موفقیت برنامه مدیریت ریسک (برای هر ریسک احتمالی) چیست؟ چه موقع کار «تمام شده» و موقعیت «تحت کنترل» قلمداد می شود؟

اقدامات لازم پس از کنترل و مهار ریسک کدامند؟

۳-۴: مشخص کردن مسئولان و مجریان (ترجیحا از بخش های مرتبط) معلوم کنید که:

- تیم مدیریت بحران چه کسانی هستند؟
- مجریان و بهترین افراد برای انجام اقدامات مشخص شده، که هستند؟
- وظیفه هر شخص در زمان وقوع ریسک چیست؟
- روند واگذاری مسئولیت و حفظ چرخه ارتباطی بین مسئولان و مجریان چیست؟

۳-۵: بازبینی و ارزیابی اثربخشی گام ها  
 تمامی برنامه را یک بار مرور کنید و از اثربخشی و واقع بینانه بودن آن مطمئن شوید.

۳-۱: جمع بندی اطلاعات لازم  
 تمامی اطلاعات ضروری کسب شده را دسته بندی و جمع بندی کنید. از جمله:

- فهرست نهایی ریسک ها همراه با اولویت بندی آنها
- فهرست ذی نفعان پروژه که از ریسک متاثر می شوند یا می توانند در کنترل آن کمک کنند
- هر آنچه که به شناخت شما از ریسک مورد نظر کمک می کند مثل تجربه های موفق و ناموفق سایرین در مواجهه با ریسک های مشابه
- تعیین استراتژی مقابله با ریسک مناسب ترین استراتژی را برای برخورد با ریسک انتخاب کنید. از جمله:
- «حذف» ریسک یا اجتناب از آن، از طریق توقف فعالیت مورد نظر یا برطرف کردن خطر
- «پذیرش» اثرات منفی ریسک و انجام فعالیت
- «کاهش» احتمال وقوع ریسک یا پیامدهای آن، از طریق اقدامات پیشگیرانه، ضمانت و مدیریت کیفیت، تغییر سامانه ها و فرایندهای کسب و کار
- «انتقال» ریسک به صورت کلی یا جزئی از طریق انتقال یا تسهیم مسئولیت با شرکا یا طرف قرارداد، ترتیبات بیمه ای و غیره

پاسخ به این سؤالات در تعیین استراتژی مناسب برای مدیریت ریسک، کمک کننده است

- اگر این فعالیت انجام نگیرد، چه اتفاقی خواهد افتاد؟
- آیا سطح ریسک در حدی است که می توان با وجود آن، فعالیت را ادامه داد؟
- آیا هزینه کنترل های مورد نیاز، بالاتر از منافع حاصل از فعالیت است؟
- آیا عدم موفقیت فعالیت، پیامدهای وخیمی برای سایر حوزه های کسب

### عوامل ریسک را مورد پایش و تجدیدنظر قرار دهید

مدیریت ریسک یک فرایند مستمر و رو به جلو است. باید به طور منظم هرگونه تغییر مؤثر بر جنبه های شناسایی شده ریسک را مورد بررسی و بازبینی قرار داد.

۴



## اگر ریسکی که انتظارش را داریم رخ داد چه کنیم؟

۱. به سرعت شرایط روز و تغییر موقعیت ها را برای بازنگری فوری و تغییر احتمالی بخش هایی از برنامه بسنجید.
۲. تیم مدیریت ریسک را فوراً فعال کنید و بر اساس برنامه از پیش تعیین شده، اقدامات لازم را به مسئولان مربوطه اعلام نمایید.
۳. بحران را ثبت کنید (می توانید از جدول زیر استفاده کنید) و در مورد آن به همه افراد لازم اطلاع رسانی کنید. این اطلاع رسانی:

✓ به همه کمک می کند تا دیدگاه مشتری از بحران رخ داده و روش سازمان برای مقابله با آن داشته باشند.

✓ به افراد مسئولیت مشخص و قابل پیگیری می دهد و بنابراین، موضوعی بدون مسئول نمی ماند.

✓ برای یادگیری آینده، مفید و آموزنده است.

نام بحران	نوع بحران	علت بحران	زمان وقوع	اقدامات پیشنهادی	مسئول هماهنگی و پیگیری	نتیجه اقدامات	موعد حل بحران

۴. تمامی اقدامات را مطابق با برنامه از پیش تعیین شده اجرا و مستند نمایید تا زمانی که مطمئن شوید ریسک «تحت کنترل» و «تمام شده» است.

۵. بعد از سپری شدن بحران، به احیای سازمان بپردازید.

