



RISK DOCTOR BRIEFING



بالاسپاری ریسک: یک استراتژی جدید

© September 2016, Dr David Hillson FIRM, HonFAPM, PMI Fellow

david@risk-doctor.com

استراتژی های پاسخ به ریسک ما را در متمرکز کردن تلاشهایمان در کنترل ریسک کمک می کنند. با داشتن تعداد کمی استراتژی برای انتخاب، تصمیم گیری روی یک گزینه ترجیحی ما را قادر می سازد تا روی طراحی اقدامات خاص برای اجرای آن استراتژی و مدیریت نمودن ریسک به شکل مطلوب تمرکز نماییم.

در آغاز، وقتی که مدیریت ریسک به پیگیری تهدیدها محدود بود، چهار استراتژی داشتیم: **اجتناب** (از بین بردن ریسک به طور کامل)، **انتقال** (یافتن شخص ثالثی که بتواند تهدید را از طرف ما مدیریت کند)، **کاهش** (کوچکتر کردن احتمال و/یا تاثیر)، و **پذیرش** (عدم انجام اقدام پیشاپیش، ولی ایجاد برنامه احتیاطی در صورت وقوع تهدید).

بعدها، وقتی فهمیدیم که ریسک شامل هم تهدید و هم فرصت می باشد، چهار استراتژی تطبیقی برای فرصت ها طراحی گردید: **بهره برداری** (اطمینان از اینکه فرصت قطعاً روی می دهد)، **هم افزایی** (درگیر نمودن شخص ثالثی در مدیریت نمودن فرصت)، **افزایش** (زیاد کردن احتمال و/یا تاثیر)، و **پذیرش** (عدم انجام اقدام پیشاپیش، ولی ایجاد برنامه احتیاطی در صورت وقوع فرصت).

اخیراً استراتژی پاسخ به ریسک دیگری تعریف شده است که در صورتی که ریسکی بیابیم که بر اهداف ما تاثیری ندارد ولی دیگر بخش های سازمان را متاثر می سازد، می توانیم از آن استفاده نماییم. در این حالت ها انتقال ریسک به مالک درست آن جهت اطمینان از اینکه ریسک تشخیص داده شده، درک شده و مدیریت شده اهمیت دارد. این استراتژی پاسخ به ریسک که این هدف را دستیافته می سازد، **بالاسپاری** نامیده می شود.

برای بالا بردن ریسک، نیازمند آستانه های واضحی بین سطوح مختلف سازمان هستیم، به گونه ای که هر کسی بدون ابهام و سردرگمی بداند ریسک به کجا تعلق دارد. صرفنظر از اینکه ریسک کجا شناسایی شده است، باید در سطح مناسب مدیریت شود، و این با آستانه های قابل اندازه گیری بر مبنای اهدافی که در صورت وقوع ریسک تحت تاثیر قرار می گیرند تعیین می شود. این آستانه ها می توانند همچون تاثیرات مالی، مصادیق ایمنی، پیروی از مقررات و غیره بیان شوند. و یک ریسک به سطوح بالاتر ارجاع داده می شود اگر تاثیرش از مقدار عددی مر بوط به یک آستانه گذر کند.

ریسک می تواند از یک سطح به سطح بالاتری در یک سازمان سپرده شود، اما شاید بیشترین فایده آن در ریسک هایی است که در پروژه شناسایی می شوند. در بافتار یک پروژه، بالاسپاری ریسک زمانی استفاده می شود که تیم پروژه ریسکی را شناسایی می کند که متعلق به محدوده پروژه آنها نمی باشد، چون بر هیچ کدام از اهداف پروژه تاثیر نمی گذارد، ولی اهدافی دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد. این یعنی آن ریسک ریسک پروژه نیست، بنابراین آنها می توانستند تنها آن را فراموش کنند، و امیدوار باشند که شخص مناسب نیز آن را پیدا خواهد نمود. مشخص است که این ایده خوبی نیست چرا که ممکن است هیچ وقت شخص مربوطه این ریسک را پیدا نکند. در عوض، بالاسپاری ریسک برای سپردن ریسک به شخص یا بخش مناسب که در صورت وقوع ریسک احتمالاً تحت تاثیر قرار خواهد گرفت استفاده می شود. این برای هر دو فرصت ها و تهدیدها صادق است.

تعدادی از مثال های کاربردی بالاسپاری ریسک اینهاست:

- در خلال جلسه مرور طراحی، تیم پروژه متوجه می شود که ممکن است پیمانکار طراحی توسط یک رقیب از میدان به در شود. برای این که این رویداد روی پروژه آنها بتواند تاثیر بگذارد خیلی دیر است ولی ممکن است پروژه های دیگری را که در آینده می خواهند با این پیمانکار کار کنند تحت تاثیر قرار دهد. این تهدید به واحد بازرگانی سپرده می شود تا تصمیم بگیرند چطور آن را برای پروژه های آینده مدیریت کنند.
- بحث های غیر رسمی با اعضای تیم مشخص می سازد که نارضایتی گسترده ای درباره قواعد و مقررات پرداخت میان کارکنان شرکت وجود دارد. تهدید به واحد منابع انسانی سپرده می شود.
- کارفرما به مدیر پروژه می گوید که آنها دارند محصول را برای استفاده در بازار متفاوتی انطباق می دهند و می پرسد آیا ما به شرکت در مناقصه آن کار علاقه ای داریم. فرصت به اسپانسر پروژه سپرده می شود.
- یکی از اعضای تیم فرصتی را شناسایی می کند که ارزش جدیدی برای کسب و کار ایجاد می کند. این فرصت به مدیریت ارشد سپرده می شود.

با مشخص کردن سطح درستی که ریسک تا آن سطح باید بالاسپاری شود، مدیر پروژه باید ریسک را با مالک ریسک جدید در میان بگذارد و مطمئن شود آنها فعالانه مسوولیت مدیریت آن را می پذیرند. در این نقطه ریسک می تواند از ریسک های فعال پروژه حذف شود و به بانک ریسک در سطحی که به آن تعلق دارد منتقل شود.

بالاسپاری ریسک افزوده ای مهم به گزینه های استراتژی پاسخ به ریسک ماست، به گونه ای که از اینکه هر ریسکی در جایی که اهمیت دارد و توسط افرادی که در صورت وقوع آن تحت تاثیر قرار می گیرند دارد مدیریت می شود ایجاد اطمینان می نماید.

جهت ارائه بازخورد درباره این مقاله و یا جهت دریافت جزئیات بیشتر درباره ایجاد مدیریت ریسک اثربخش با دکتر ریسک تماس بگیرید (info@risk-doctor.com) و یا تارنمای دکتر ریسک (www.risk-doctor.com) را بازدید نمایید.