

באור הזרקורים - ניהול סיכונים

ניהול סיכונים הינו כלי חשוב למנהלים המגדיל את סיכויי הפרויקט לעמידה ביעדיו. על פי ה PMBOK, סיכון הוא אירוע או מצב לא ודאי שאם יתרחש, תהיה לו השפעה חיובית או שלילית על יעדי הפרויקט. לסיכון יש גורם ובמידה והוא מתרחש יש לו השלכות.

נתן לסווג את הסיכונים לפרויקטי פיתוח למספר קטגוריות: סיכונים טכנולוגיים, למשל, אי עמידה בדרישות המערכת, סיכונים כלכליים, למשל, עלות גבוהה יותר של החומרים, או סיכונים תוכניתיים, למשל, קשיים בהשגת כ"א מתאים. בדומה לחלוקה זו נתן לחלק את הסיכונים על פי השלבים במחזור החיים של המוצר: יזום, פיתוח, יצור ותפעול.

תהליך ניהול סיכונים יעיל כולל ביצוע של הפעולות הבאות:

- זיהוי של הסיכונים,
 - ניתוח הסבירות שהסיכון יתממש ומידת השפעה על הפרויקט באם הסיכון יתממש,
 - הגדרת פעולות גידור שיש לנקוט כדי למנוע את התרחשותם או להקטין את השפעתם ואת התנאים (ספים) להפעלתן של פעולות הגידור,
 - נקיטה בפעולות הגידור שהוגדרו כאשר התנאים שהוגדרו התממשו.
- האחריות על ניהול הסיכונים מוטלת, בדרך כלל, על מנהל הפרויקט, אך חשוב לציין שכל בעלי העניין חייבים לסייע ולידע את מנהל הפרויקט לגבי סיכונים אפשריים. ההנהלה הבכירה אמורה להיות שותפה בתהליך ניהול הסיכונים על ידי בקרה עיתית של הסיכונים במסגרת דיוני קידום של הפרויקט. חייבים להגדיר מנגנונים באמצעותם מידעים את ההנהלה כאשר סיכונים משמעותיים מתממשים.

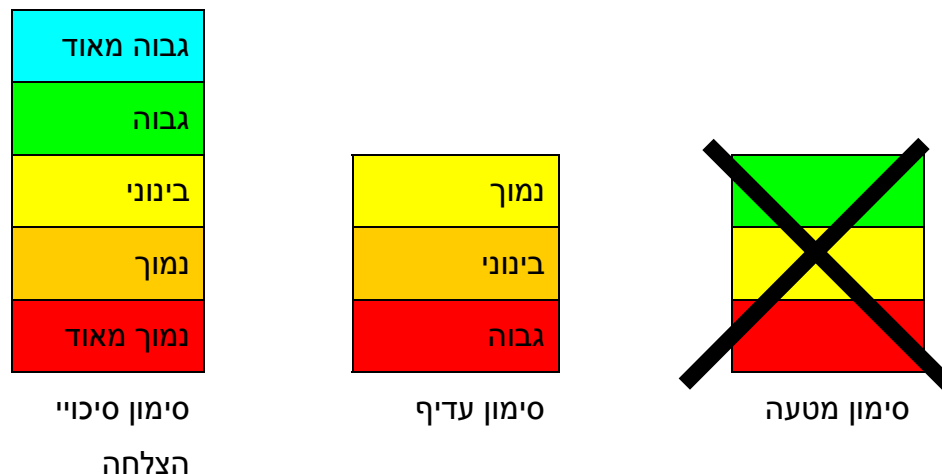
הטיפול בסיכון יכול להיות פרואקטיבי על ידי פעולות **מניעה**, **העברה**, **קבלה**, או **נקיטת פעולות גידור** (Mitigation) להקטנת ההסתברות שהסיכון יקרה או להקטנת השפעתו. לחילופין, הטיפול יכול להיות ריאקטיבי על ידי נקיטת פעולות **גידור** רק כאשר הסיכון מתממש. כך למשל, כאשר בפרויקט מזוהה סיכון של מחסור בכוח אדם מתאים, ניתן להימנע ולהחליט שלא לבצע את הפרויקט, נתן להעביר את הסיכון על ידי העברת הפרויקט לקבלן משנה, נתן לקבל את הסיכון ולקוות שכוח האדם הקיים יצליח לעמוד באתגרי הפרויקט, **לנקוט פעולות גידור מיידיות** כמו הכשרות של העובדים הקיימים. לחילופין נתן לא לנקוט פעולה ואם הפרויקט ייתקל בבעיות של

מחסור בכוח אדם מתאים לחפש את המומחים המתאימים שסייעו לחלץ את הפרויקט מן ה"בוץ".

עלות ביצוע תהליך הזיהוי והניתוח אינו רב אך בהחלט נקיטת פעולות גידור לכל הסיכונים יכולה להיות יקרה ולכן, רצוי לתעדף את הסיכונים ולהבטיח שהעלויות הכרוכות בניהול הסיכונים ובמניעתם לא יעלו על הנזק האפשרי.

ניהול הסיכונים צריך להתבצע במהלך כל הפרויקט. חשוב במיוחד לזהות ולנתח את הסיכונים מיד עם התנעת הפרויקט. לאחר הזיהוי הראשוני יש צורך להמשיך לזהות סיכונים, לנתח, לנטר סיכונים שזוהו, ולבצע פעולות גידור אם הסיכונים עוברים את הסף שהוגדר להם. כדי למצות את הפוטנציאל הגלום בניהול הסיכונים, יש להבטיח שהפעולות הנדרשות מתבצעות בתדירות המתאימה לאופי הפרויקט. הסתפקות בזיהוי ראשוני של הסיכונים או מעקב בתדירות נמוכה אינם יעילים ועלולים לגרום לכך שסיכונים חדשים לא יזוהו או שפעולות גידור שהוגדרו לא יתבצעו כנדרש.

הצגת הסיכונים מתבצעת בצורות שונות. הצורה השכיחה הינה טבלה הכוללת את כל הסיכונים, מידת השפעתם וההסתברות שיתמשו ונתונים נוספים. מכפלת ההשפעה בהסתברות (פקטור הסיכון) משמשת לדרוג הסיכון ומשפיעה על הטיפול שיעשה בסיכון. פעמים רבות משתמשים בצבעים אדום, צהוב, ירוק על מנת לדרג את הסיכונים. השימוש בצבעים אלו עלול לגרום לאשליה שאין צורך לטפל בסיכון ולכן עדיף להשתמש בצבעים אדום, כתום וצהוב. הוספת הצבעים ירוק וכחול לסרגל זה מאפשרת סימון סיכויי הצלחה.



תמונה 1 - סימון סיכונים/סיכויי הצלחה

צורה אחרת להצגת הסיכונים בפרויקט הינה טבלה השפעה/הסתברות כאשר בכל תא של הטבלה מציינים את מספר הסיכונים עם ההשפעה וההסתברות המתאימים.

I M P A C T	Low		2	1
	Medium		5	1
	High	1		2
		Low	Medium	High

Probability

תמונה 2 – סיכונים בפרויקט

אף על פי שקיימים מספר כלים המאפשרים ניהול סיכונים, למשל, MS Project Server, רוב הארגונים משתמשים בכלים שפותחו בארגון או בגיליונות אקסל.

במהלך הערכות שבצעתי בארגונים שונים, נתקלתי במספר בעיות המונעות ישום אפקטיבי של ניהול סיכונים. פעמים רבות קיים בלבול בין סיכונים לבעיות. ההבדל הוא שסיכון הינו בעיה פוטנציאלית שיכולה לקרות ואילו בעיה כבר קרתה. רצוי להפריד בין בעיות וסיכונים כדי להבטיח שהסיכונים אכן יזוהו ולא יפלו בין הכיסאות. בעיה אחרת היא זיהוי של מספר קטן של סיכונים לא מהותיים. במקרים אלו, למרות שנעשה ניהול סיכונים, הסיכונים האמיתיים לא מזוהים ולכן לא מטופלים במועד והופכים לבעיות. התעקשות על זיהוי כישלונות אפשריים ושל הגורמים לכישלונות אלה בשלבים הראשונים של הפרויקט וניהול של גורמים אלו תמנע את הבעיה.

בעיה נוספת הינה הערכה לא אחידה של הסיכונים. במקרים אלו אנשים שונים מעריכים במידה שונה את ההשפעה של הסיכון. כתוצאה מכך נוצרים מצבים של "זאבים זאבים" או מצב שבו סיכון מהותי לא מטופל כנדרש. הגדרה ברורה של רמות השפעה תאפשר הערכה אחידה של הסיכונים ומתן טיפול מתאים לסיכונים ברמות השונות.

היחס בין התועלת לעלות לניהול סיכונים הוא גבוה וביצוע ניהול סיכונים אינו דורש כישורים מיוחדים או שימוש בכלים יקרים. הגברת המודעות ומעורבות הנהלה מאפשרים הטמעה של ניהול הסיכונים במאמץ מועט יחסית עם תועלת גבוהה.