

7. Műhely : PROJEKT KOCKÁZATMENEDZSMENT FELTÉTELEI

BEVEZETÉS (POST LEAD)

Egyedi, extrém, komplex feladatok megoldásának nélkülözhetetlen eszköze a projektmenedzsment, ahol a feladatok megoldását bizonytalanságok nehezítik, a sikereket kockázatok veszélyeztetik. Jóllehet a vállalat vezetése és stratégiai célok megvalósulásáért felelős menedzserek mindezen problémákkal tisztában vannak mégis az érzékelhető, hogy a kockázatmenedzsment nem kap kellő hangsúlyt a projektek tervezésében, menedzselésében. A 7. Műhely (2011. május 19) ennek megfelelően, a szakmai beszélgetésben résztvevő projektmenedzserek tapasztalatira építve próbál választ találni a kockázatmenedzsment nem kellő alkalmazására vonatkozó kérdésekre, elsősorban az egyéni- és vállalati kockázat vállalás/kockázat kezelés feltételeinek áttekintésével. A feltételek ismeretében világossá válhatnak a kockázatmenedzsment alkalmazás érdekében teendő lépések.

CÍMKÉK

projekt kockázatok, projekt bizonytalanság, kockázatmenedzsment (risk management), személyes kockázat vállalás (personal risk-taking), kockázat vállalás és hatékony vezetés (risk-taking and effective leadership), vállalati kockázat vállalás (corporate risk-taking), kockázat érettségi modell (risk maturity model/RMM), kockázat vállalás és üzleti eredmények (risk-taking and business performance), kockázati tolerancia (risk tolerance), vállalati kultúra és a kockázat kezelés kapcsolata (corporate culture and risk-taking), terms and conditions of risk-taking

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A projektbeli kockázatok, bizonytalanságok kezelését végző formális kockázatmenedzsment jelentős irodalommal rendelkezik, szoftverek állnak nagy mennyiségben rendelkezésre a kockázat kezelés támogatására, a különböző nemzetközi szervezetek (APM, IPMA, PMI) módszertanai részletesen leírják a folyamatokat/eljárásokat, külön szakmai csoportok (Risk Specific Interest Group) működnek a legjobb gyakorlat összegyűjtésére, a szakterület fejlesztése érdekében. Nemzetközi (ISO3100)– és nemzeti (angol, amerikai, ausztrál, kanadai, stb.) szabványok születtek a kockázatmenedzsment gyakorlatának egységesítésére. Mindezek ellenére a napi gyakorlatban érzékelhető, hogy nem kap kellő hangsúlyt a projekt kockázatok kezelése. Szükséges lehet megvizsgálni, hogy mi lehet az oka a kockázatmenedzsment viszonylagos háttérbe szorulásának a rendkívül kockázatos, komplex projektek menedzselésében. Ha a legjobb gyakorlatok módszertanba építése, a folyamatok/eljárások szabványosítása nem hozza a kívánt eredményt, akkor célszerű megvizsgálni, hogy milyen feltételek határozzák meg a kockázat kezelés kiemelt használatát és vajon ezen feltételek közül mik azok amik a jelenlegi gyakorlatból hiányoznak.

Kockázatok fenyegetést, de lehetőséget is jelentenek. Azok a szervezetek, melyek jobban értik a kockázatok természetét, hatékonyabban képesek magukat menedzselni, mert nemcsak el tudják kerülni a váratlan katasztrófákat, de kisebb tartalékkal, kevesebb erőfeszítéssel tudják a feladataikat megoldani és másoknak túl kockázatos lehetőségeket is ki tudnak használni.

Kockázat és kezelésének definíciói

Kockázat : bármilyen esemény ami megghiúsítja, hogy a projekt a megrendelő elvárásait teljesítse. A fellépő kockázat kritikus kérdéssé válik, ami azonnali figyelmet igényel, hogy a projekt időterve megmenthető legyen. Kockázat a célok bizonytalanságának eredménye és nem mindig valószínűség kérdése. Bizonytalanság két vagy több megoldás lehetőségét jelenti, de ez kockázat nélkül is létezhet (minden kockázat tartalmaz bizonytalanságot, de nem minden bizonytalanság kockázat)

A kockázatmenedzsment folyamata értékes forrásokat igényel és maga is kockázatokat hoz be a projektbe. A kockázatmenedzsmentbe való befektetést az elvárható eredményekkel kell összevetni. A kockázatmenedzsment tulajdonképpen egy döntési folyamat, ahol az üzleti eredményt illetve a projekt eredményét próbáljuk optimalizálni. Kockázatmenedzsment folyamat standard elemei : kockázatmenedzsment tervezése - kockázatok azonosítása (kockázat nyilvántartás) - kockázatok kvalitatív elemzése - kockázatok kvantitatív elemzése - kockázat válaszok tervezése - kockázat követés és felügyelet.

Vállalati kockázat vállalás jellemzői és feltételei

Nyilvánvalóan a vállalati szervezet(ek)be integrált projektek kockázatmenedzsmentje nagymértékben függ a vállalati kockázatkezelési stratégiától és kultúrától. A vállalati kockázat vállalás a vezetők kockázat vállalása, ami kompetenciából, egyéni előnyök megszerzésének elérhetőségéből és/vagy tulajdonosi attitűdből ered. Meghatározó, hogy a felső vezetés mennyire látja a kockázat kezelés előnyeit, hogy a kockázat becslés mennyire része a vállalati tervezésnek, hogy az elkészült kockázat becslésnek mi a sorsa ? Ennek a kockázat kezelést érintő stratégiának része az, hogy a projektekre készül-e kockázat becslés, majd terv a kockázatok minimalizálására. A vállalatok kockázatmenedzsmentelési képességeinek összehasonlítására (benchmarking) kidolgozásra kerültek a projektmenedzsment érettséghez (CMM) hasonlóan kockázat érettségi modellek (RMM-Risk Maturity Model), melyek öt szintet (kezdeti-megismételhető-definiált-menedzselt-optimalizált) különböztetnek meg a kezdeti szinttől, ahol a kockázat kezelés döntés támogató folyamata esetleges, a siker egyéni képességektől/tapasztalatoktól függ, a legfelső érettségi szintig, ahol

- a menedzsment döntésekhez részletes kockázat mérés tartozik,
- a formális kockázat kezelés és tervezés elemei megtalálhatók (kockázat azonosítás, kockázat becslés, kockázat értékelés, kockázat csökkentés elfogadható szintre, ellenőrzés, végső áttekintő értékelés),
- a kockázat kezelés standardizált folyamatai folyamatos fejlesztés alatt állnak
- a szervezet a kockázat kezelés elkötelezett híve.

Kockázati kultúra a vállalati kultúra része, az értékek és normatív viselkedés rendszerébe illeszkedik. Ha az alkalmazottak visszatartanak alapvető információkat félelemből akkor a korlátozott információ folyam tönkreteszi a vállalat külső és belső fenyegetések észlelési, felismerési képességét, hiszen a vállalat vezetők nem kapják a hatékony kockázatmenedzsmenthez szükséges információkat. A vállalati kockázati kultúra vizsgálatok két területre koncentrálnak :

- értékek és etika (Vajon világosan definiáltak és kommunikáltak ? A kultúra támogatja a kockázat tudatosságot ?)
- belső politika és gyakorlat (A vezetők cselekedeteikben elkötelezettek az értékek, etikai normák iránt ? Van szervezet és felelős szerep a kockázat kezelésre ? Nyitott a kultúra az új megoldásokra, hagyományoktól eltérőekre ? Vajon az alkalmazottak nem félnek, amikor felfelé „megmondják” ? A menedzsment képes a gyakorlott alkalmazottakat megtartani ?)

A vállalati kockázat kezelési kultúra mellett, ami jelentős hatással van a projektek kockázatmenedzsmentjére, az egyes projekt kockázatoság nagymértékben eltérhet egymástól és a kezelésüket ez is befolyásolja. A vállalatok projekt kockázati toleranciáját meghatározza :

- Pénzügyi stabilitás : jó projekt, ahol a kockázat alapján a veszteség kevés lehet, de siker esetén sokat nyerhet a cég. Van olyan kockázat (pl.: K+F), ahol csak a befektetett összeg veszik el, de van olyan kockázat, ahol a nem teljesülés (pl.: biztonsági beruházás) további pénzügyi-, marketing veszteségek jelentkehetnek
- Projektek diverzifikációja („több lábon állás”) : portfolióban különböző kockázatú projektek és veszteséget meghaladhatja a nyereség összességében
- Piaci helyzet (versenyképesség)

A kockázati profil megrajzolható a kockázat valószínűség (nagyon magas-magas-közepes-alacsony-nagyon alacsony) és a kockázat projekt hatásának (nagyon magas-magas-közepes-alacsony-nagyon alacsony) koordináta rendszerében. Nagy valószínűségű, de alacsony hatású kockázatoknál a kockázat tolerancia magasan lehet, míg magas hatású de akár alacsony valószínűségű kockázat esetén csak alacsony tűrés engedhető meg. Kockázati tolerancia nem ismerete vagy alacsonyan tartása alsóbb vezetői szinteken az innovációs szándékot csökkenti és a hagyományos üzleti gondolkodáshoz való ragaszkodást támogatja. A projektek alatt a vállalati kockázati toleranciája változhat. A projekt előrehaladásával a kockázati tolerancia nő, jóllehet egyre kevesebb a projektben a kockázat. A vállalatok kockázati toleranciája nagyobb, mint egyes projektekre megadott tolerancia, mert a vállalatoknak sok projektje van, amik kiegészítik egymást kockázati szempontból. Mindezek megkövetelik, hogy a vállalati- és a projekt kockázatmenedzsment integrált rendszert alkosson.

Projekt kockázatok teljes körű felismerése és megfelelő elemzés jelentős hatással van a kockázatmenedzsment minőségét, az elérhető nyereséget. A projekt kockázatok többféle módon csoportosíthatók. Egy elfogadható kockázat felosztás lehet a termék/szolgáltatás-, a projekt csapat-, a projektmenedzsment eljárás- és külső körülmények alapján felállított csoportosítás.

Egyéni kockázat vállalás jellemzői, feltételei

A vállalati- és projekt kockázatainak vállalása végső soron egyének kockázat vállalásának következménye, ami a szükségessé teszi az egyéni kockázat vállalás jellemzőinek és feltételeinek megismerését.

Az egyén személyisége állandónak tekinthető (változik, de nagy időállandóval). Ugyanakkor az egyes emberek kockázat/veszély vállalási képessége nagyon különböző. Az egyéni kockázat vállalást meghatározó tényezők :

- nem (férfiak erőteljesebben vállalnak kockázatot)
- életkor
- személyiség jegyek alapján besorolás
 - o extravertió (nagyobb kockázat vállalás)
 - o nyitottság (nagyobb kockázat vállalás)
 - o barátságosság (kisebb kockázat vállalás)
 - o neuroticizmus (kisebb kockázat vállalás)
 - o lelkiismeretesség (kisebb kockázat vállalás)
- egyéb kockázat vállalást erősítő tényezők
 - o versengés (jövedelem, karrier, pozíció/hatalom)
 - o türelmetlenség, impulzivitás
 - o magas önérzet (szakmai tekintély)
 - o stressz tűrés
 - o érzelmi hidegség
 - o szabályokkal való nem törődés

Nyilvánvalóan az egyén kockázati toleranciáját a munkabiztonság, önbecsülés mellett nagy mértékben befolyásolja a környezet, a vállalati kockázati kultúra. Az egyén projekt sikeréhez való viszonya, projekt szerepe is módosíthatja a projektben vállalt kockázatok mértékét. Más a szerepe a projekt kockázatok kezelésében a projekt megrendelőjének/tulajdonosának, mint a projektmenedzsernek, illetve a projektben dolgozó szakembereknek.

Miért végeznek az egyének kockázatos tevékenységet, ha észlelik/értik annak kellemetlenségét. A tevékenység kellemetlen lehet az ellentételezés hiánya miatt, az egészség és biztonság fenyegetettsége miatt, a személyes értékek és a feladat követelményeinek konfliktusa miatt, a kívánt megoldások alkalatlansága miatt, de ilyen lehet az abortusz vagy gyógyíthatatlan betegségnél a sebészeti beavatkozás.

Vajon az egyén ilyen helyzetben megbízhatóan, odaadóan és gondosan teljesíti a feladatát ? És ha igen miért ? Az ember akkor vállal kockázatot, ha a gondolt előny/nyereség meghaladja az észlelt/gondolt költségeket. A szociális és kulturális elméletek a kockázat vállalási döntésre (decision about risk-taking) fókuszálnak inkább, mint a szakszerűsége vagy megbízhatóság szintjére a tevékenység során. A szervezeti kultúrát fontosnak tartják, mint közvetítőt az egyéni kockázati döntés és a kockázatos tevékenységek teljesítménye között.

A résztvevők hosszútávú elkötelezettsége a cég iránt, megfelelő munka atmoszféra és szabályozás (nem túlzott adminisztrációs igény) segíti a kockázat vállalást. Az önbecsülés és presztízs segít a kockázat vállalásban.(önkéntesség és önálló munka igénye fontos paraméter).

Összefoglalás

A projektek kockázatmenedzsmentje elsősorban a projektet befogadó vállalatok kockázat kezelési kultúrájának fejlettségétől függ. Ez a környezet határozza meg a projekt szponzor kockázat vállalási képességét, ami hat a szponzor által kiválasztott

projektmenedzser kockázat vállalásának támogatására. A projektek kockázatmenedzsment fejlettségének megismeréséhez elsősorban a kockázatmenedzsment érettség megismerésén keresztül lehet eljutni.

Megvitatásra javasolt kérdések :

1. Mi határozza meg, hogy egy vállalat mekkora kockázatot vállal ? Milyen hatással van a kockázat vállalás a jövőbeli gazdasági teljesítményre ?
2. A vállalati kockázatmenedzsment, a vállalati stratégia és kultúra kapcsolata ? Vállalati kultúra hogyan támogatja kockázat tudatosságot ?
3. Kockázat érettség fejlesztési lehetőségei ?
4. Vállalati kockázatmenedzsment hatékony szervezeti megoldásai ?
5. Projekt kockázatok vállalásában ki a meghatározó ? Szponzor, projektmenedzser ?
6. Az egyéni kockázat vállalás feltételei ? Ki mit kockáztat (nyerés – vesztes lehetőség aránya) ?
7. Motivációnak illetve hiányának milyen szerepe van a kockázat kezelésben ?
8. Felelősség és felügyelete szerepe a kockázat kezelés hatékonyságában ?
9. A projekt kockázat kezelés kritikus kérdései : Kockázatok azonosítása mikor kerüljön sor ? Hogyan biztosítható, hogy minden jelentősebb kockázat azonosításra kerüljön ? Mik a legjelentősebb negatív és pozitív kockázat típusok és források ? Szervezeti rendszer- felelősség ?)