

12/11/2013



נהול סיכונים בקביעת יעדים ותוכניות עבודה 2014

ארגונים עסוקים בימים אלה בקביעת תקציב, קביעת יעדים ויצירת תוכניות עבודה לשנת 2014. כולנו מכירים את הכלים "המשוכללים" של: התבססות על שנה קודמת, הענות לדרישות של מנהלים, הערכת מנהלים על גובה התקציב שידרש להם להשיג את מטרותיהם ותעדוף על פי דחוף.

כולנו מכירים את ההתמקדות ביעדים כמותיים וההתייחסות ה"רכה" יותר לנושא יעדים איכותיים, וכן את הלחץ שנוצר עקב "שיווק הצרכים", שמושגת בחלקו על היכולות הוורבליות של מנהלים בארגון ושל עובדיהם.

תוכניות עבודה הן זרקור שאליה מכוון הארגון כולו מהרגע שהושלמו ומכאן, שנהול הסיכונים הכרוכים בתהליך, יכול למנוע בזבוז משאבים ארגוניים, למקסם תעדוף של תקציבי השקעות ולהביא לסיום השנה בתוצאות המקוות.

יש ערך רב לדין בסיכונים הקיימים מחוץ ומבית כתשתית לקביעת יעדים ומשימות, כמו גם לדין על הסיכונים הכרוכים ביכולת להשיג יעדים אלה. תסמונת בת היענה במקרה זה, עלולה לגבות מחיר יקר שאתם לא רוצים לשלם!

קיימת הזדמנות נהדרת להשתמש בכלי של נהול סיכונים גם בארגון שטרם הטמיע את הנושא במלואו. קיימת הזדמנות לתעדף משאבים על פי תמונת מצב אובייקטיבית של סכונים, להיות מסוגלים להשוות בין צרכים, להגדיל את האפקטיביות של תוכניות העבודה ולהתבונן לעצמנו בעיניים ולראות מה באמת נדרש וניתן להשיג בשנה הקרובה. בתהליך כזה שמתחיל מברור מעמיק, יוצאים לדרך עם מחויבות ואמונה גדולות יותר ביכולת להשיג.

שאלון קצר וחלקי להערכת הסיכונים הקיימים היום, באופן בו נקבעים היעדים ותוכניות העבודה בארגון שלכם:

אפקטיביות תוכניות העבודה

- ◇ האם קרה שקבעתם יעדים שידעתם מראש שלא תשיגו?
- ◇ האם מופיעות בתוכניות העבודה שלכם אותן משימות שנה אחר שנה?
- ◇ האם קרה שהשקעתם כסף רב ולא הבנתם מה קבלתם בתמורה?
- ◇ האם הסכונים הקיימים מבית ומחוץ, זוכים להתייחסות בקביעת היעדים?

התהליך

- ◇ מי מנהל את תהליך בניית תוכניות העבודה בארגון, האם הוא אחראי על איכותן וכמה סמכות יש לו?
- ◇ באיזה פורומים ובאיזו תדירות מתקיים המעקב אחר ביצוע התוכניות?
- ◇ איך מתעדפים תקציבים ומשאבים?
- ◇ איך מתעדפים משימות איכותיות למעקב של הנהלה בכירה?

יעדים כמותיים/יעדים איכותיים

- ◇ האם קיימות תוכניות עבודה להשגת היעדים הכמותיים?
- ◇ האם קיימים יעדים איכותיים? כיצד הם נקבעים וכמה תשומת לב הם מקבלים?
- ◇ האם תוכניות העבודה להשגת היעדים האיכותיים מקדמות ו"מתכתבות" עם היעדים הכמותיים?
- ◇ האם מהאופן בו מנוסחות המשימות בתוכניות העבודה, ניתן להבין מה הבעיה ומה הפתרון?
- ◇ האם קיימות אבני דרך מדידות על פני השנה, כך שניתן לעקוב ולהבטיח התקדמות כנדרש?
- ◇ האם לוחות הזמנים שנקבעו ניתנים ליישום?

שאלת השאלות אלה על התהליך הקיים, תאפשר לנהל את הסיכונים הכרוכים בקביעת יעדים וביצירת תוכניות עבודה ולשפר משמעותית את האפקטיביות שלהם.

מרתק לגלות עד כמה דיון בשאלות שהוצגו מעלה יכול לשדרג משמעותית את האופן בו תיראנה תוכניות העבודה, את יכולת המעקב ואת הסכוי להשיג יעדים כמותיים ואיכותיים כאחד.

לעיתים התהליך ייצר תוכניות עבודה "רזות" יותר, בכמות המשימות שמנהלים לוקחים על עצמם. זה עשוי להוות סימן טוב למחויבות שלהם. כמות המשימות תתועדף ותותאם לכמות המשאבים העומדים לרשותם בכדי לבצע ולבצע במועד.

בנוסף וחשוב באותה מידה, ארגון שכבר הקים **תשתית לנהול הסיכונים**, שמכיר את החשיפות המהותיות שלו ושפועל לצמצומן, צריך להבטיח שתוכניות ההפחתה שבנה, מתחברות עם תוכניות העבודה. מפת הסיכונים ותוכניות לצמצום החשיפות המופיעות בה, הינן חומר גלם הכרחי ומהותי בבניית תוכניות עבודה.

נהול הסיכונים הטמונים בבניית תוכניות עבודה, כרוך בקביעת יעדים כמותיים ואיכותיים ישימים ומדידים ובעיקר בקבלת תשובות ראויות לשאלות המופיעות מעלה.

וטיפ לסיום: בתוך ים השקפים שמלווים את הצגת תוכניות העבודה, חשוב שיהיו גם:

1. שקף-לדיון ברמה הארגונית כבסיס לקביעת תוכניות עבודה: מה הסיכונים שעומדים השנה בפני הארגון ומה רמת הסכון שלהם יחסית לאחרים: סיכונים מבית (תהליכי עבודה, אנשים, מערכות, מוצר חדש, שנוי מבנה ארגוני, פרויקטים משמעותיים...) וסיכונים מחוץ (תחרות, סכונים פיננסיים, תלות בספק/לקוח/ חדירה לשווקים חדשים, רגולציה...)
2. שקף- שאותו יציג כל מנהל לאחר הצגת תכנית העבודה שלו, שבו הוא מנתח מה עלול למנוע ממנו להשיג את היעדים הכמותיים והאיכותיים, מה הסבירות שזה יקרה, ההשלכות וכמובן כיצד הוא מציע להתמודד עם זה.

ועוד טיפ אחד אחרון לסיים-בקרת איכות:

חשוב שארגון יגדיר את כללי המסגרת לבניית תוכניות העבודה, תוך התייחסות לנהול הסיכונים. הגורם האחראי לתהליך של בניית תוכניות העבודה בארגון, יהיה זה שיוודא את יישומם ע"י המנהלים. גורם זה אחראי לוודא שמנהלים נהלו את הסיכונים בתהליך: באופן בו תעדפו את המשימות, באופן בו נסחו אותן, ביכולת לעקוב אחר קצב ההתקדמות בבצוען, בסבירות ליישם אותן ובכל מה שהוגדר.

עלות/תועלת :

אין ספק שתהליכי נהול סיכונים ואפילו רק המודעות לקיומם, עלולים: להטריד, לפגוע לכם במצב הרוח... ואף לחייב משאבי זמן, אולם הסיכונים הכרוכים בקביעת יעדים לא רלוונטים, בויתור על יעדים איכותיים או בקביעת יעדים מבלי להשיגם, הם סיבה מספיק טובה להתמודד עם האתגר. הפיצוי יהיה... בהתבוננות על התוצאות!



כתבה: יעל קלו-מור

יעל קלו-מור
מומחים בניהול סיכונים
Effective Risk Management

www.calomor-erm.co.il