

## איתור וניהול סיכונים כגורם מסייע בקבלת החלטות

שרון טביב, רו"ח, שותפה, דנה גוטסמן, רו"ח, סגנית שותפה, מחלקת ניהול סיכונים (RAS), BDO זיו האפט יעוץ וניהול בע"מ

על תחום ניהול הסיכונים נאמר ונכתב כבר רבות. במאמר הנוכחי נתמקד בהשפעתו של התחום על תהליך קבלת החלטות בארגונים.

כל ארגון פועל תחת הרכב גדול ומגוון של סיכונים המשפיעים עליו בזמן אמת או עלולים להשפיע בעתיד על פעילויותיו התפעוליות ו/או תוצאותיו העסקיות. הסיכונים יכולים להיות מסוגים שונים לרבות סיכונים פיננסיים הכוללים סיכונים שוק, סיכונים אשראי ונזילות, סיכונים לאי ציות כדוגמת אי עמידה בסטנדרטים וכללים מקובלים, אי עמידה בהוראות רגולטוריות שונות, וסיכונים תפעוליים להם קיימת השפעה על הפעילות השוטפת והיום יומית של הארגון היכולה להסב פגיעה בנכסי הארגון הפיזיים, טכנולוגיות מידע ועוד.

קיומם של הסיכונים והיקפם אינו תלוי רק בארגון, אלא גם במצב השוק, במצב הכלכלי-בטחוני, בתרבות הארגונית וכיוצ"ב ומצב של לקיחת סיכונים הינו מצב בלתי נמנע בעבור הארגון.

קבלת החלטות הינו חלק מהותי הן בהיקפו והן בחשיבותו בכל ארגון ומשפיע השפעה ישירה על פעילותו. על מנת שמנהלים בארגונים יקבלו החלטות בצורה שתטיב עם הארגון ותתרום להשגת מטרותיו, קיימת חשיבות רבה בקיום ידע, הכרת הארגון והסביבה וביניהם הסיכונים והחשיפות הקיימות במסגרת פעילויותיו השונות של הארגון. קבלת החלטות תוך ידיעת הסיכונים והחשיפות הקיימים תוביל את הארגון ליציבות במרבית התחומים וביניהם: התחום הארגוני, התחום הניהולי והתחום התפעולי ועל כן, הכרת המנהלים בארגון את הסיכונים אליהם הוא חשוף מהווה חלק בלתי נפרד מהידע הנדרש בתהליך קבלת החלטות. על פי השקפת עולמנו ומניסיונו, מידע על הסיכונים אליהם חשוף הארגון הינו מידע הכרחי בעיקר בקבלת החלטות הקשורות להובלת שינויים דרמטיים בארגונים.

מנסיונו, בארגונים המיישמים תהליך של ניהול סיכונים באופן שוטף ואשר במסגרתם ממופים הסיכונים והחשיפות אליהם חשוף הארגון באמצעות סקרי סיכונים המבוצעים בפרקי זמן מקובלים, סביר שנמצא שכפועל יוצא מקיום מידע על הסיכונים והחשיפות הקיימים בארגון, מתקיים בארגון תהליך קבלת החלטות מושכל יותר והחלטות התקבלו על בסיס נתונים ומידע תומכים.

### א. תהליך קבלת החלטות בארגון

קבלת החלטות הוא תחום מחקר ב**פסיכולוגיה**, **מדעי המדינה**, **תורת המשחקים**, **מנהל עסקים**, ועוד העוסק באופן שבו אנשים שוקלים את החלופות הקיימות בסיטואציות כאלו ואחרות ובהתאם

מקבלים את החלטותיהם. קיימים מודלים רבים ושונים לתהליך קבלת החלטות בארגונים. להלן נציג את המודל הנפוץ ביותר של תהליך קבלת החלטות בארגונים המורכב ממספר שלבים כדלקמן:

- 1) השלב הראשון, תהליך איסוף הנתונים.** הנתונים משמשים כבסיס לקבלת ההחלטה. קיימים מקרים בהם בשלב איסוף הנתונים, הנתונים הינם זמינים מיידית למחליט אך לעתים מדובר בנתונים המצריכים השקעה רבה באיסופם. שלב זה הינו השלב המהותי ביותר בתהליך קבלת החלטות המהווה את התשתית, שכן, במקרים בהם יובא בפני הנהלת הארגון המידע הרלוונטי הכולל והנדרש לצורך קבלת ההחלטה, סביר שההחלטה תתקבל באופן מושכל. במקרים שהחלטה תתקבל על סמך מידע חלקי, קיימת סבירות גבוהה שתוצאות ההחלטות שיתקבלו לא יהיו מיטביות לפעילות הארגון.
- 2) השלב השני, שלב גיבוש החלופות.** השלב יעשה על סמך הנתונים הקיימים בידי מקבלי החלטות, מאותרות כלל החלופות האפשריות לביצוע תוך הצגת כלל הנתונים הרלוונטיים והמידע ליישומן.
- 3) השלב השלישי, השוואה בין החלופות.** באמצעות בדיקת יתרונות וחסרונות של כל אחת מחלופות אלו תיערך השוואה בינהן. בחינת החלופות היא לעתים פעולה אינטואיטיבית אשר אמנם יכולה להיות מבוססת על ניסיון או ידע נצבר אחר אך בחינה שיטתית ומורכבת לפי פרמטרים שונים, תוך מתן משקל לכל פרמטר, מתן ציון לכל חלופה וחישוב ציון משוקלל לכל חלופה תוביל בסיומו של התהליך לקבלת ההחלטה בהתאם לחלופה שקיבלה את הציון המשוקלל הגבוה ביותר ובהסתמך על ניתוח האירוע הספציפי והטיפול המתאים ביותר לו.

## **ב. הבעייתיות בתהליך קבלת החלטות**

תיאור פשטני של תהליך קבלת החלטות יהיה להגדירו כבחירה בין אלטרנטיבות. הכושר לקבל החלטות בכלל, והחלטות נכונות בפרט, הוא תכונה חשובה למנהלים בכל הדרגות כמו גם לאנשים פרטיים. לאורך השנים פותחו מודלים לקבלת החלטות על מנת לסייע למנהל לקבל החלטה רציונאלית, הנשענת על איסוף וארגון מידע, בדיקת חלופות והערכת תוצאותיהן האפשריות. בפועל, רבות מההחלטות המרכזיות בארגון אינן מתקבלות בצורה זו. האווירה שבה נדרשים מנהלים לקבל החלטות מכריעות, המאופיינת בקצב מהיר של שינויים וצורך לתת מענה מהיר לאירועי קיצון שונים, הופכת את המודלים הרציונאליים לכמעט בלתי אפשריים למימוש. ניתן אף לומר, כי ככל שההחלטה יותר קריטית או דרמטית, גדל הסיכוי שלא תתקבל לפי מודל רציונאלי של קבלת החלטות, אלא כתולדה של לחצים, העדפות אישיות ו/או אינטואיציות של מקבלי החלטות בארגון.

בנוסף להיעדר שימוש במודל רציונאלי, קיים פן נוסף של קבלת החלטות בתנאי אי-ודאות. במצב זה מקבלי החלטות אינם מודעים לכלל התנאים הקיימים ולפיכך, הינם נתונים להשפעת תנאים

שלא נלקחו בחשבון בתהליך קבלת החלטות. על כן, בארגונים שונים אשר בהם מוטמעת החשיבות של תהליך קבלת החלטות באופן מובנה, מנסים מקבלי החלטות לכלול בשיקולים המניעים אותם לקבל החלטה כזו או אחרת את מלוא התנאים העלולים להשפיע על החלטה. כמו כן, נעשים ניסיונות שונים לשפר את התהליך וכן, את יכולת הגורמים השונים בארגון לקבל החלטות. לרוב, נעשים ניסיונות שיפור אלו באמצעות העלאת שלבי התהליך למודעות מקבלי החלטות, תהליך הפקת לקחים של תחקור החלטות שהתקבלו לאחר שנודעה השפעתן ועוד.

**מידע על הסיכונים והחשיפות של הארגון מהווה מרכיב נוסף חשוב בתהליך קבלת החלטות ובניסיון לכלול במערך השיקולים את מכלול התנאים שיובילו לתהליך מושכל יותר ולמרב המידע בעת קבלת החלטה.**

### **ג. מודעות לסיכונים ולחשיפות שהארגון ניצב בפניהם**

סביבת הניהול כיום מחייבת קבלת החלטות תוך לקיחת סיכונים בלעדיה לא תתרחש התחדשות ולא תתקיים צמיחה. מניסיונו, קיימת חשיבות עליונה לאיתור הסיכונים הקיימים, הערכתם והערכות להתרחשותם. הגישה הניהולית של הארגון ושל העומדים בראשה חשובה היות והיא משפיעה על התנהלות הפעילות, הרשמית והבלתי רשמית, של הארגון כלפי עולם הסיכונים ועל יכולת הארגון לקבל החלטות.

תהליך ניהול הסיכונים מתחיל בהנהלה הקובעת את היעדים של הארגון, ומגדירה את האסטרטגיה על פיה יפעל הארגון להשגת מטרותיו כאשר השאלה היא לא האם הארגון חשוף לסיכונים, אלא כיצד הארגון מתמודד עם הסיכונים וכיצד הארגון מטפל בהם ומנהל אותם באופן מושכל על מנת להשתמש בהם כמידע בסיסי בעת קבלת החלטות.

סיכונים רבים המצויים בארגון ובסביבתו יכולים להשפיע על פעולות הארגון ותוצאותיו התפעוליות והכספיות. ניתוח ואיתור מוקדי הסיכונים הארגוניים, התפעוליים והפיננסיים להם חשוף הארגון ואשר בהם טמונה רמת הסיכון הגבוהה ביותר, הכנת תוכנית מתאימה לטיפול בסיכונים הטמונים בפעילות הארגון ויצירת מערך בקרה נאות אשר יתריע על קיומם של סיכונים אלו, ימנע חלק מהסיכונים ואולי אף ימזער נזקים.

איתור הסיכונים הינו באמצעות סקר הסיכונים שהינו השלב הראשון מבין ארבעה שלבים של תהליך ניהול הסיכונים, באמצעותו מזהים את הסיכונים הקיימים בתהליכי העבודה השונים הקורים בסביבה הארגונית. סיכונים אלו מקבלים דירוג לפי רמת החשיבות שלהם, שיכולה להיות נזק כספי, אי קיום בקרות בתהליכי העבודה, אי קיום בקרות מפצות (בדיעבד) ועוד.

במסגרת סקר הסיכונים כלל הסיכונים שאותרו מתויגים על פי עוצמת הנזק וההסתברות שהחשיפה תקרה. בנוסף, במטרה לתייג את הסיכונים ולדרג אותם לפי עוצמת הנזק נבחנות אלו

בקרות קיימות בארגון על מנת לצמצם ואף למגר את הסיכונים שנמצאו ולחלקם נמצאים פתרונות לצמצום או למיגורם לחלוטין.

**סיכונים שלא מטופלים מפאת הצורך בהשקעה במשאבים או אלו שהינם אינהרנטיים לפעילות העסקית השוטפת של הארגון, צריכים להיכלל במסגרת מערך השיקולים בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון. סיכונים אלו הינם הסיכונים שהארגון נדרש לנהל ולעקוב אחריהם גם לצרכי קבלת החלטות וגם למקרה שבעתיד ניתן יהיה לצמצם ואף למגר סיכונים אלו.**

#### **ד. היכרות עם התהליכים התפעוליים בארגון**

כאמור, במסגרת סקר הסיכונים מבוצע תהליך של זיהוי הסיכונים והחשיפות אליהם חשוף הארגון. איתור הסיכונים מבוצע באמצעות מיפוי כלל התהליכים העיקריים בארגון המהווים את ליבת הפעילות המבוצעת בו לרבות תהליכי העבודה התפעוליים העיקריים המבוצעים בו, תוך זיהוי הצמתים החשובות והרגישות בתהליכי העבודה שמופ. סיכום תהליך זה מהווה מקור מידע מרכזי בידי הנהלת הארגון שיכול להוות יתרון ומידע רלוונטי נוסף שיסייע בתהליך קבלת ההחלטות בארגון.

#### **ה. לסיכום**

המידע והתוכן תופסים מקום חשוב בניהול העסקים המודרני. לצורך קבלת החלטות, נדרשים מנהלים לכלים איכותיים שיסייעו בידם לקבל מידע רלוונטי, אמין, עדכני ובזמן אמת. ההתפתחות המהירה של הטכנולוגיה, והמשברים הכלכליים בעולם, הביאו להכרה שניהול סיכונים הינו חלק מרכזי וחיוני באיסוף המידע של הארגון ועל כן מהווה תהליך ניהולי חיוני, אשר נועד לשמור על יציבות הארגון ורווחיותו.

נראה כי ניהול הסיכונים באמצעות מתודולוגיות מובנות הוא כורח המציאות בסביבה שבה פועל הארגון והיחידות השונות שלו נדרשות לקבלת החלטות שונות במהלך החיים השוטף וכן, החלטות ייעודיות נוספות. נציין, כי ניהול סיכונים בארגון הינו תהליך אשר מלווה את הארגון לכל אורך חייו וממלץ הן לתחזק אותו באופן שוטף בכדי לשמור על האפקטיביות שלו והן לעשות שימוש במערכת ייעודית לצורך ניהולו.

סקר הסיכונים הינו כלי רב עוצמה לאיתור הסיכונים הקיימים בארגון, קביעת עוצמתם ומתן פתרונות אופרטיביים לגידור הסיכונים תחת שיקולים של עלות מול תועלת לכל פעולת גידור, באופן שלא יעלה על עוצמת החשיפה. סקר הסיכונים מאפשר להנהלות הארגון לקבל את מירב הנתונים והמידע הקשורים בסיכונים הקיימים בחיי היום יום של הארגון באופן המאפשר בקרה, פיקוח, שליטה ומהווה נדבך מרכזי נוסף בתהליך קבלת ההחלטות בארגון. מנסינונו, קבלת החלטות על סמך ידע מוקדם של הסיכונים והחשיפות אליהם חשוף הארגון המאותרים במסגרת סקרי סיכונים



והמנוהלים באופן שוטף על ידי הארגון, יש בהם כדי לתרום תרומה מהותית לארגון. כמו כן, הינם גורם בעל השפעה חשובה וחיונית למהלך העסקים השוטף של הארגון.