

УДК 65.011.3

А.С. Соболев, канд. биологических наук, доцент, академик МАБЖД
Институт последипломного образования Национального университета пищевых технологий, г. Киев

Риск менеджмент в работе фумигационных организаций

Аннотация. Анализируются управленческие риски в работе фумигационных организаций. В основе анализа лежит методология Адизеса и новая версия стандарта ISO 9001:2015.

Ключевые слова: Анализ риска. Критерии риска. Методология Адизеса. Фумигация.

Анотація. Аналізуються управлінські ризики в роботі фумігаційних організацій. В основі аналізу лежить методологія Адізеса і нова версія стандарту ISO 9001: 2015.

Ключові слова: Аналіз ризику. Критерії ризику. Методологія Адізеса. Фумігація.

Abstract

Administrative risks are analysed in-process fumigation organizations. Analysis methodology of Adizesa and update version of standard of ISO 9001:2015 is underlaid.

Key words: Analysis of risk. Risk criteria. Methodology of Adizesa. Fumigaciya.

В современных условиях интеграции Украины в мировую экономику особенно важно гармонизировать нормы и правила ведения хозяйственной деятельности по обеззараживанию растительной продукции пестицидами стандартам, которые применяются за пределами Украины - на мировых рынках. С 2016 до 2018 Украина должна перейти на новые версии стандартов ISO 9000, ISO 14000. В 2015 года была выпущена новая версия стандарта ISO 9001:2015 с некоторыми существенными изменениями [1]. Одно из основных изменений новой версии стандарта заключается в переходе от предупреждающих действий к управлению рисками организации. Риск ориентированного мышления определяется как «влияние неопределенности на достижение целей». Под неопределенностью понимается состояние, даже частичного, недостатка информации о потенциальном событии, его последствиях и вероятности того, что оно произойдет. Риск ориентированное мышление, прежде всего, подразумевает реализацию организацией комплекса согласованных мероприятий и методов для управления и контроля многочисленными рисками, влияющими на её способность достигать запланированных целей. Новый стандарт ожидает, что организации будут систематически выявлять и эффективно устранять риски, которые могут повлиять на их способность поставлять соответствующие требованиям продукцию и услуги и удовлетворять потребности клиентов.

Согласно требованиям новой версии стандарта, руководители верхнего уровня должны быть вовлечены в процесс выявления, регистрации, устранения и снижения рисков. Важным является обеспечение того, чтобы в организации были налажены каналы, по которым все сотрудники на более низком уровне могли бы передавать свое мнение наверх - на рассмотрение управленческой команды. Таким образом, вместо предупреждающих действий, которые ранее, в основном, проводились на более низком уровне, теперь организациям предлагается риск ориентированное мышление, возглавляемое командой топ менеджеров, которая владеет полной и всесторонней информацией.

Любой эффективный подход к управлению рисками должен включать как минимум следующие шаги: идентификацию (выявление), анализ, оценку и обработку рисков, а также систематический контроль и анализ рисков и управления рисками.

Управление рисками начинается с идентификации рисков. Идентификация рисков – это процесс обнаружения, признания и регистрации рисков. Цель идентификации рисков – определить, что может произойти или какие ситуации могут иметь место, которые могут повлиять на достижение целей системы и организации.

Организации, скорее всего, будут иметь несколько категорий риска для анализа и выявления рисков, которые являются специфическими для организации.

Категории риска могут включать: технические и ИТ-риски; проектами; организационные риски; финансовые риски; внешние риски; риски в области профессионального здоровья и безопасности (OHSAS); риски соответствия.

После того, как риски идентифицированы, следующий шаг – анализ рисков. Анализ рисков включает определение последствий и вероятности выявленных опасных событий с учетом наличия (или отсутствия) и адекватности применяемых методов контроля. Затем последствия и их вероятность обобщаются для определения уровня риска.

Цель оценки рисков состоит в том, чтобы помочь в принятии решений, основанных на результатах анализа рисков, о том, какие риски необходимо обработать и какие риски необходимо обработать в первую очередь. Оценка рисков включает в себя сравнение уровня риска, установленного в процессе анализа рисков, с критериями рисков, определенными при установлении контекста.

Когда оценка рисков завершена, осуществляется обработка рисков. При обработке рисков необходимо выбрать и согласовать одно или несколько вариантов по изменению вероятности возникновения или последствий риска (или и то, и другое) и внедрить эти решения.

Как правило, решения в отношении рисков имеют следующие цели: избегание или устранение негативных рисков; снижение рисков до «приемлемого» уровня, если риски не могут быть устранены. После принятия решения относительно вариантов обработки риска и приоритетных действий, рекомендуется составить план по обработке рисков. Цель составления плана – задокументировать то, как выбранный вариант обработки рисков будет внедрен. Деятельность должна быть классифицирована с точки зрения приоритетов. Ресурсы должны быть определены и выделены.

После внедрения намеченных действий следует циклический процесс переоценки нового уровня риска. Нами были проанализированы управленческие риски в организациях, занимающихся фумигацией (обеззараживание) [2]. Для анализа управленческих рисков была использована методология Адизеса [3]. Доктор Адизес – автор всемирно известных теорий жизненного цикла организации и преодоления проблем без конфликтов, а также методологии управленческих стилей, которая носит его имя. Свою методологию доктор Адизес строит на коде РАЕІ, включающем в себя четыре управленческих стиля: 1) стиль производителя – ориентация на конкретный результат (Р); 2) стиль администратора – ориентация на создание и соблюдение четких норм и правил (А); 3) стиль предпринимателя – ориентация на преобразования (Е); 4) стиль интегратора – ориентация на сплочение коллектива (І). Играть все четыре роли сразу одному человеку не под силу. Выход: создать команду, участники которой владеют разными стилями управления и компенсируют слабые стороны друг друга. Чтобы сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе, руководитель должен одновременно выполнять четыре функции. Каждая из них необходима, а вместе они достаточны для хорошего управления. Слово «необходима» подразумевает, что, если хотя бы одна из функций не выполняется, имеет место определенная модель неправильного менеджмента.

Например, одним из оптимальных вариантов управления организацией следующий: генеральный директор (раеІ), маркетинг (Е), продажи (Р), разработка новых продуктов, проектирование (Е), производство (Р), развитие персонала (І), управление персоналом (А), финансы (Е), бухгалтерия (А). Жизненный цикл любой организации состоит из 10 стадий.

Факторы, определяющие эффективность и продуктивность в краткосрочной и долгосрочной перспективе, развиваются и интегрируются по предсказуемой модели. Этой моделью

является модель жизненного цикла. Будет ли жизненный цикл развиваться по короткому или по длинному пути, зависит от интегрированности (I) системы. Чем более интегрирована система, тем меньше энергии ей требуется. Следовательно, в соответствии с законом чем большей I обладает система, тем короче будет ее путь к состоянию Расцвета (пятая стадия цикла). Пока происходят изменения, существуют и проблемы. Все проблемы порождаются дезинтеграцией. Дезинтеграция происходит потому, что подсистемы, образующие систему, не изменяются синхронно. Роль лидеров организаций заключается в руководстве изменениями, в осуществлении интеграции для решения проблем, вызванных изменениями, и в подготовке системы к противодействию следующей дезинтеграции, которую вызовет следующее изменение. Интеграция предсказывает развитие, а отсутствие у системы интеграции указывает на разложение системы. Для управления каждой стадией развития организации необходима команда топ менеджеров с определенным сочетанием функций кода РАЕI. Для того, что бы оценить работу топ менеджеров необходимо определить на каком этапе жизненного цикла находится организация в данный момент. От этого зависит, какими функциями должны обладать лидеры. Действительно у любой системы — будь то семья или организация— есть жизненный цикл. Управлять системой — все равно, что воспитывать детей. Мы считаем само собой разумеющимся, что приемы и методы воспитания, которые применяют родители, должны меняться по мере созревания ребенка. Нельзя обращаться с взрослым человеком как с грудным младенцем.

Хорошие лидеры, как и хорошие родители, должны иметь хотя бы элементарное представление о стадиях жизненного цикла организации. Чтобы стиль лидера был функциональным, ему следует это учитывать. В действительности организация часто ищет лидера, который ей удобен, а не того, кто поможет ей перейти к очередной желательной стадии жизненного цикла.

Нами было исследовано четыре фумигационных отряда (назовем их 1,2,3,4) [4]. Руководители сами обратились к нам с просьбой решить существующие проблемы в работе их организаций. Расчеты проводились по методике Адизеса, по 12-бальной шкале. Стиль управления – это комбинация выполняемых функций. Стилей управления много. В методике Адизеса каждый стиль обозначается определенным кодом, состоящим из четырех букв – по функциям управления. Большая буква говорит, что функция выполняется блестяще, а маленькие показывают, что функции выполняются удовлетворительно. Расчет кода РАЕI менеджеров фумигационных компаний позволил сделать следующие выводы:

Проблемы 1 организации. Код руководителя рАеI. Расчеты по методике Адизеса показали следующие значения функций: р-1, А-6, е-1, I-4. Стиль руководства прямо противоположен стилю, который необходим для бурно развивающейся компании. Это третья стадия развития организации. Для нее нужен (РАеI)-руководитель.

Проблемы 2 организации, находится на четвертой стадии развития. Требуется (РАеI)-тип. Наши расчеты показали совершенно другой стиль руководства-раЕI. Значения функций р-1, а-2, Е-5, I-4.

Проблема 3 организации, находится на восьмой стадии развития. Компания теряет долю рынка и стремительно идет на дно. Требуется (РАеI)-тип. Наши расчеты показали другой стиль руководства-раЕI. Значения функций р-1, а-2, Е-5, I-4.

Проблемы 4 организации заключался в том, что два руководителя обладали взаимоисключающими функциями (Р) и (Е). Значения функций для директора: Р-6, а-2, е-2, I-2. Для зам. директора: р-1, а-1, Е-7, i-3.

Производство (Р) и предпринимательство (Е) конфликтуют, поскольку (Р) требует быстрой отдачи, тогда как (Е) стремится обеспечить ее в долгосрочной перспективе. Верно и обратное: (Е) угрожает (Р). Предпринимательство предполагает изменения, а это ставит под угрозу выполнение (Р)-функции. Наступает момент, когда нужно прекратить строить планы,

чтобы заняться их реализацией. (P) и (A) -несовместимость – это борьба формы (результативности) и функции (эффективности). Именно поэтому молодые компании, которые без конца «тушат пожары» и сталкиваются с непредвиденными проблемами, неорганизованны и неэффективны. Они вынуждены мириться с тем обстоятельством, что организованность и порядок приходится отложить на потом. Верно и обратное: обеспечивая высокую эффективность, вы в конце концов потеряете в результативности. Иначе говоря, чрезмерно усердствуя в (A), вы снизите (P).

Четыре функции нельзя считать взаимоисключающими, но некоторые из них несовместимы в краткосрочном аспекте. Существует так же конфликт между функциями (A) и (I). Такая организация будет в меньшей степени ориентироваться на внутренние и культурные ценности. Издавать законы проще, чем формировать ценностные ориентиры. Чтобы создать закон, достаточно нескольких месяцев. Чтобы сформировать новый нравственный кодекс, нужна целая жизнь. Более того, порой (A)-правила могут противоречить (I)-ценностям. Чем больше внимания вы уделяете (A), тем слабее становится (I). И наоборот: чем сильнее (I), тем меньше ваша потребность в (A). Однако это позитивная несовместимость. Если (I) сдерживает развитие (A) – это желательно. (P) угрожает (I), (I) угрожает (P) (P) вытесняет (I). Трансформация постсоветского пространства характеризуется попытками ослабить (A) и усилить (E), эти изменения влияют на (I).

Руководителям, чьи коды были рассчитаны, даны рекомендации по оптимизации работы их организаций.

Литература

1. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015). Київ, ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. Закон України «Про пестициди і агрохімікати» (від 1995 р. ВВР № 87/95-ВР, зі змінами від 2004-2012 рр.).
3. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Адизес ; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 262 с.
4. Рекомендації щодо безпечного використання пестицидів на судах (ІМО, Лондон, 2002, зі змінами і доповненнями, прийнятими Комітетом з безпеки на морі ІМО MSC 1 / Csrc / 1264 від 27.05.2008; MSC 1 / Csrc / 1265 від 09.07.2008; MSC 1 / Csrc / 1386 від 27.05.2015.