

Podejście oparte na ryzyku jako skuteczne narzędzie zarządzania procesami w organizacji

Risk-based approach as an effective tool for process management in the organization

Abstract

Managing companies often struggle problems related to the collection of relevant information and analysis necessary for effective planning and monitoring of processes running in the company. Furthermore, the analysis of data and transform them into concrete operational measures requires expert approach. A practical solution is to manage the risks identified in the new ISO 9001:2015 standard where is the “Risk-based thinking”.

The solution allows you to prioritize risks based on the effects of the risk and the likelihood of its occurrence and to take the necessary measures relating to risk management such as security application, mitigation, to minimize the likelihood that the conscious tolerating, and even increase the risk in order to use chance. It is a response to the contemporary need to support management decision-making, have a significant impact on economic performance, market position and growth opportunities.

Keywords: risk, management, risk management, management systems

Streszczenie

Zarządzający firmami borykają się często z problemami związanymi ze zbieraniem istotnych informacji i ich analizą konieczną do skutecznego planowania oraz nadzorowania procesów przebiegających w firmie. Ponadto analiza danych i przekształcanie ich w konkretne działania operacyjne wymaga podejścia eksperckiego.

Praktycznym rozwiązaniem jest zarządzanie ryzykiem określone w nowej normie ISO 9001:2015 jako „Myślenie oparte na ryzyku” i będące jej wymogiem.

Rozwiązanie to pozwala na ustalenie hierarchii ryzyk, opierając się na skutkach danego ryzyka i prawdopodobieństwie jego wystąpienia, oraz na podjęcie niezbędnych działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, na przykład stosowanie zabezpieczeń, ograniczanie skutków, minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia czy świadome tolerowanie, a nawet zwiększanie ryzyka w celu wykorzystania szansy.

Jest to odpowiedź na współczesną potrzebę wspomagania procesu podejmowania decyzji zarządczych, mających istotny wpływ na wyniki ekonomiczne, pozycję rynkową i możliwości rozwoju.

Słowa kluczowe: ryzyko, analiza ryzyka, zarządzanie, systemy zarządzania

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do stałego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Coraz częściej doświadczamy nieprzewidywalności w dłuższym odcinku czasowym, czy wręcz wrażenia chaosu. Wobec zaostrzającej się konkurencji globalnej, przyspieszenia technologicznego i przeobrażenia rynku pracy coraz częściej zwraca się uwagę na to, że najważniejsze dla firmy są nie tyle kapitał, personel czy infrastruktura, ale wiedza i informacja. Świat wkroczył w epokę, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia wiedzy stają się podstawą sukcesu ekonomicznego (Kłak, 2010, s. 7).

Współcześni uczeni nie mają wątpliwości, że kluczem do sukcesu będzie koncentracja wysiłków, zabiegów i troski na pozyskiwanie i utrzymanie w przedsiębiorstwie ludzi o unikatowych kompetencjach, żywym umyśle, perfekcyjnych w działaniu, dążących do mistrzostwa zawodowego, zapewniających wzrost efektywności głównie poprzez innowacyjność, dzięki posiadanym zdolnościom przekształcania istniejących zasobów wiedzy w wiedzę nową, implementowaną w postaci technologii, wynalazków, produktów, metod i procedur (Morawski, 2005, s. 205).

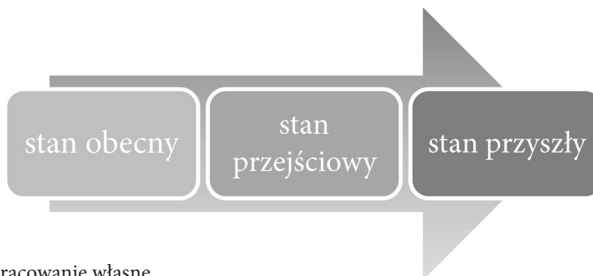
Jedną z koncepcji zarządzania organizacją, która odpowiada na te potrzeby, jest podejście oparte na analizie ryzyka. W firmach jest oczywiście realizowany proces zarządzania ryzykiem, często jednak w sposób niesformalizowany. Opiera się on na doświadczeniu i intuicji kadry zarządzającej. Zwykle ma on formę reakcji na zaistniałe sytuacje i straty.

Brakuje aktywnego systemu pozwalającego określić konieczne działania zmierzające do określenia poziomu ryzyka, czyli wpływu niepewności na założone cele, i podjęcia niezbędnych czynności, żeby właściwie postępować z ryzykiem. W związku z tym zarządzanie ryzykiem nie jest efektywne, co może skutkować zwiększonym poziomem strat i niewłaściwą alokacją zasobów, wpływając niekorzystnie na wyniki ekonomiczne i pozycję rynkową firmy.

Ryzyko i zarządzanie

W ogólnym ujęciu zmiana jest przejściem ze stanu obecnego przez stan przejściowy do stanu przyszłego (po zmianie). Zmiana może być uwarunkowana przez czynniki wewnętrzne (np. nieefektywna struktura firmy, która jest przyczyną trudności w realizacji zadań, opóźnień, dublowania działań) lub zewnętrzne (np. wymagania klientów, rozwój technologii w branży). Zmiana może mieć charakter radykalny lub stopniowy, może być szczegółowo zaplanowana lub nagła ale zawsze oznacza przejście przez wskazane poniżej etapy (rys. 1).

Rysunek 1. Schemat procesu zmiany



Źródło: Opracowanie własne

Proces wprowadzania zmian – obojętnie, czy chodzi o zmiany w zachowaniach ludzi, czy otoczenia pracy – jest trudny. Ponieważ burzy dotychczasowy porządek: nawet jeśli czujemy się w nim fatalnie, musimy pokonać

barierę psychicznej adaptacji do rzeczywistości, którą niosą zmiany. Często konieczna jest również świadomość, dlaczego organizacja trwała w dotychczasowym stanie, jakie korzyści on dawał i co dokładnie jest naszym celem. Przy czym informacje te powinni otrzymać wszyscy pracownicy, a nie tylko kadra zarządzająca firmą, aby maksymalnie zmniejszyć obawy przed zmianą. Wśród czynników wywołujących lęk przed zmianami możemy wymienić:

1. Zakłócenie rutyny, starych nawyków i przyzwyczajzeń, które jest trudne lub niewygodne.
2. Lęk przed nieznanym i przed niepowodzeniem związanym z wdrażaniem zmiany. Może łączyć się z przekonaniem, że zmiany jeszcze nie są konieczne, ludzie sobie nie poradzą w nowej sytuacji, zarządzający firmą nie udźwigną odpowiedzialności itp.
3. Zadowolenie z obecnego stanu rzeczy, nawet jeżeli nie spełnia naszych oczekiwań, wiąże się z przekonaniem, że udaje się utrzymać na rynku i jest to wystarczający poziom działania na chwilę obecną.
4. Przekonanie, że wysiłek włożony w przeprowadzenie zmian jest niewspółmiernie wysoki w porównaniu z oczekiwanymi korzyściami.
5. Silny związek psychiczny z obecnym stanem rzeczy, dającym poczucie bezpieczeństwa.
6. Brak jasnej i spójnej wizji zmian.
7. Niechęć do zaangażowania i pracy nad zmianą będąca wynikiem np. nieświadomości celu, niejasnej wizji stanu po zmianie czy słabo określonych zadań lub brakiem motywacji do działania z innych powodów organizacyjnych.
8. Ograniczenia niepozwalające dostrzec korzyści ze zmiany lub ich konieczności.

W działaniach biznesowych nie da się uciec od ryzyka, stąd konieczność dokonywania jego właściwej oceny. Ryzyko nie może być ani niedoszacowane, ani przeszacowane, gdyż wpływa na osiągnięte wyniki ekonomiczne, pozycję rynkową i możliwości rozwoju. Dobrze prowadzone podejście oparte na ryzyku powinno pozwolić świadomie podejmować ryzyko biznesowe, określając możliwości i ograniczając straty.

Przyglądając się definicjom ryzyka, warto przytoczyć z perspektywy naszych rozważań te, które dotyczą norm związanych z zarządzaniem ryzykiem lub wymagających jego nadzorowania i analizy. Ryzyko to „możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów” (Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrzznego).

Z kolei według zapisów normy (Norma ISO 9001:2015) ryzyko to „wpływ niepewności na cele”. Wymaga się od organizacji, aby określiła swoje procesy i odnoszące się do nich ryzyka i szanse.

Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań w organizacji nakierowanych na realizację celów tej organizacji.

Dlatego też proces zarządzania ryzykiem należy wdrożyć w całej organizacji. Korzyści płynące z takiego działania to (na podst.: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, s. 10–11):

- większy nacisk na sprawy faktycznie istotne,
- krótszy czas reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe,
- mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację,
- większy nacisk na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
- większe prawdopodobieństwo realizacji celów organizacji,
- lepsze wykorzystanie zasobów.

Zarządzanie uwzględniające analizę ryzyka może stanowić wsparcie w poprawie jakości prowadzonej działalności i lepszym wykorzystaniu dostępnych możliwości oraz posiadanego potencjału. Co ważne: wykorzystanie ryzyka może również wpierać bieżącą działalność operacyjną, przebieg procesów i dokonywanie niezbędnych zmian.

Ustalenie ryzyka i szans

Organizacje różnych rodzajów i wielkości stawiają czoło czynnikom i wpływom wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które składają się na niepewność tego, czy i kiedy osiągną one swoje cele. Wpływ, jaki wywiera ta niepewność na cele organizacji, nazywa się „ryzykiem” (za: PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem).

Należy zaznaczyć pewną nieścisłość w nomenklaturze normalizacyjnej, ponieważ w normie PN-EN ISO 9001:2015 mówi się o ryzyku i szansach, czyli negatywny wpływ niepewności na cele powinien być nazywany ryzykiem, ale pozytywny wpływ niepewności na cele – szansą. Dlatego w normie ISO 9001 mówi się o analizie/zarządzaniu/szacowaniu ryzyka i szans.

Wszelkie działania podejmowane przez organizację wiążą się z ryzykiem. Organizacje zarządzają ryzykiem poprzez jego identyfikację, analizę, a następnie ewaluację ryzyka pod kątem jego modyfikacji poprzez wdrożenie postępowania z ryzykiem mającego na celu spełnienie kryteriów ryzyka. W trakcie tego procesu organizacje komunikują się i konsultują z interesariuszami, a także monitorują i dokonują przeglądu ryzyk oraz środków kontroli, które modyfikują ryzyko, tak aby żadne dalsze postępowanie z ryzykiem nie było wymagane.

Poszczególne sektory lub zastosowanie zarządzania ryzykiem charakteryzuje się własnymi, indywidualnymi potrzebami, odbiorcami, postrzeganiem i kryteriami. Stąd też kluczowym aspektem jest włączenie „ustalenia kontekstu” jako działania już na samym początku ogólnego procesu zarządzania ryzykiem. Ustalenie kontekstu obejmuje cele organizacji, środowiska, w którym realizuje te cele, ich interesariuszy oraz różnorodność kryteriów ryzyka – wszystko to pomoże poznać i ocenić charakter oraz złożoność ryzyk właściwych dla danej organizacji (za: PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem).

Powyższe zalecenia normy jasno wskazują na jeden z najtrudniejszych elementów procesu zarządzania ryzykiem, jakim jest ustalenie listy analizowanych ryzyk i szans wynikających ze środowiska (kontekstu) zewnętrznego, jak i wewnętrznego, oczekiwań i wymagań interesariuszy, w tym odbiorców produktów i usług (klient, petent), ale też rodziny pracownika czy organów podatkowych i administracyjnych.

Kolejnym źródłem ryzyk i szans jest zgodność wyjść procesów z wymaganiami. Przykładowo przy produkcji wyjście z procesu projektowania stanowi projekt, który jest wejściem do procesu zakupu i procesu produkcja. Wyjściem z procesu zakupu są surowce, stanowiące kolejne wejście do procesu produkcja. Wyjściem z procesu produkcja jest wyrób, który stanowi wejście do procesu kontroli jakości, której wyjściem jest produkt zwolniony (gotowy). Tak więc nie rozpatruje się tylko ryzyk i szans związanych z końcowym produktem zwolnionym (gotowym), ale też rozpatruje się ryzyka i szanse z każdym zaplanowanym wyjściem (procesy projektowania i zakupów).

Szacowanie ryzyk i szans

Przed procesem szacowania ryzyk i szans istotne jest przypomnienie kilku pojęć:

Nastawienie do ryzyka – podejście organizacji do oceny i w konsekwencji monitorowania, zatrzymania, podjęcia lub unikania ryzyka. Innymi słowy: apetyt na ryzyko, jak bardzo dana organizacja jest odważna.

Właściciel ryzyka – osoba lub jednostka rozliczana z zarządzania ryzykiem i uprawniona do tego zarządzania. Ale nie w znaczeniu właściciela czy zarządu. Właścicielem ryzyka złamanej nogi na mokrej podłodze jest sprzątaczką, bo to ona może ustawić lub nie informację o tym, że podłoga jest mokra, albo prowadzić pracę w taki sposób, aby zminimalizować ryzyko zamoczenia podłogi tam, gdzie będzie spodziewany największy ruch, np. o 16.05 przed windą urzędu.

Ryzyko rezydualne – ryzyko pozostające po zastosowaniu działań określonych w postępowaniu z ryzykiem. Ryzyko rezydualne istnieje zawsze. Przechodząc przez jezdnię na zielonym świetle, po sprawdzeniu jezdni według zasady „patrz: lewo-prawo-lewo” zawsze mogą być potrącony przez pirata drogowego lekceważącego przepisy ruchu drogowego przy prędkości 200+ w terenie zabudowanym.

Gdy są określone ryzyka i szanse, zaczyna się ich szacowanie. Zostanie ono omówione na przykładzie szacowania ryzyka, analiza szans odbywa się w sposób analogiczny.

W szacowaniu ryzyka bierze się pod uwagę następstwa wystąpienia danego ryzyka (zmaterializowania się ryzyka), jak też i prawdopodobieństwa wystąpienia tych następstw.

Zaleca się także zidentyfikowanie czynników wpływających na następstwa i ich prawdopodobieństwo. Ryzyko jest analizowane poprzez ustalenie następstw i ich prawdopodobieństwa (tabela 1).

Tabela 1. Przykładowy arkusz szacowania ryzyka

Ryzyko	Skutek	Prawdopodobieństwo	Wartość ryzyka S x P	Działanie
Ryzyko 1	5	4	20	zapobieganie
Ryzyko 2	5	2	10	przeniesienie
Ryzyko 3	3	3	9	tolerowanie decyzja
Ryzyko 4	3	5	15	unikanie
Ryzyko 5	4	1	4	tolerowanie

Źródło: Opracowanie własne

Po wypisaniu listy ryzyk, kolejną trudność, która się pojawia, to określenie skal. Ze skalami „Skutek” zazwyczaj problemu nie ma (tabela 2).

Tabela 2. Skala „Skutek”

Skutek	Odpowiedzialności	Finansowe	Organizacyjne
1.	Brak lub nieznaczna odpowiedzialność	brak lub nieznaczna strata	brak zakłóceń lub do 2 dni
2.	Kontraktowe działania naprawcze, negocjowalne	mała strata	powyżej 2 dni
3.	Kontraktowe działania naprawcze, reklamacje, rozwiązanie kontraktu	średnia strata	do 2 tygodni
4.	Odpowiedzialność karna finansowa lub zerwanie kontraktu z obowiązkiem naprawienia szkód ALBO odszkodowaniami	duża strata	powyżej 2 tygodni
5.	Odpowiedzialność karna pozbawienia wolności lub zerwanie kontraktu z obowiązkiem naprawienia szkód ORAZ odszkodowaniami	strata zagrażająca funkcjonowaniu	zagrożające dalszemu funkcjonowaniu

Źródło: Opracowanie własne

Jednak ze skalami „Prawdopodobieństwo” zaczynają się poważne problemy (tabela 3).

Tabela 3. Skala „Prawdopodobieństwo”, cz. 1

Prawdopodobieństwo	Skala 1 „Sufitowa”	Skala 2 „Fatalizm”	Skala 3 „Dane historyczne”	Skala 4 „Procentowa”
1.	bardzo małe	na pewno się nie zdarzy	nigdy nie wystąpiło	poniżej 1%
2.	małe	prawie się nie zdarzy	jednorazowo	2–4%
3.	średnie	może się zdarzyć	sporadycznie	5–7%
4.	duże	prawie się zdarzy	często	8–10%
5.	bardzo duże	na pewno się zdarzy	bardzo często	powyżej 10%

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3a. Skala „Prawdopodobieństwo”, cz. 2

P	Środki kontroli (przetestowane!!!)	Podatności „furtki” dla ryzyka
1.	w pełni skuteczne	brak podatności
2.	skuteczne, ale są drobne luki	jedna mała podatność
3.	częściowo skuteczne	wiele małych podatności
4.	są środki kontroli, ale nieskuteczne	jedna duża podatność
5.	brak	wiele dużych podatności

Źródło: Opracowanie własne

Skala 1 „Sufitowa” nie ma żadnego opisu warunków, kiedy należy przyznać prawdopodobieństwo na poziomie np. 2, a kiedy np. 5. Jedyną szansą przy takiej skali jest popatrzenie w sufit i wsłuchanie się we własny głos wewnętrzny, jednak jest to mało profesjonalna metoda.

Skala 2 „Fatalizm” opiera się na przekonaniu o nieuchronności danego zdarzenia, nie mamy na nic wpływu.

Skala 3 „Dane historyczne” może być akceptowalna, ale tylko pod warunkiem łączności zdarzeń, np. wiadomo, że instalacja elektryczna jest w złym stanie, bezpieczniki źle dobrane i świadomie puszcza prąd o zbyt wysokim napięciu oraz natężeniu, wiedząc, że będzie awaria, tylko nie wiedząc, kiedy i w jakich rozmiarach. Poza zdarzeniami łącznymi ta skala nie ma zastosowania.

Skala 4 „Procentowa” może być skalą dobrą i użyteczną pod warunkiem dobrego dobrania progów do procesu, ponieważ:

1% to:

- 3,6 dnia w roku z trującą wodą z kranu,
- 18 błędnych znaków na stronę maszynopisu,
- 150 chorób, braku prawidłowych diagnoz lub zgonów z tytułu błędów lekarskich w szpitalu (średnio szpital powiatowy leczy 15 000 pacjentów rocznie, dotyczy leczenia zamkniętego, minimum 1 noc na oddziale),
- 1 wypadek na każde przejechane 100 km.

Tak więc w procesach masowych 100 ppm (część na milion, %, to część na 100) może już być dużo.

Pierwsza z nich opiera się na sprawdzonych przetestowanych środkach kontroli. Im więcej już istniejących środków kontroli danego ryzyka, tym mniejsze prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Przykładowo dla ryzyka włamanie do domu:

1. W pełni skuteczne – drzwi zamknięte na klamkę oraz zamek i są to drzwi przeciwwyważeniowe, a dodatkowo w środku jest tresowany rottweiler.
2. Skuteczne, ale są drobne luki – drzwi zamknięte na klamkę i zamek, ale są to drzwi przeciwwyważeniowe.
3. Częściowo skuteczne – drzwi zamknięte na klamkę i zamek.
4. Są środki kontroli, ale nieskuteczne – drzwi zamknięte na klamkę.
5. Brak – drzwi otwarte na oścież.

Odwrotnością zabezpieczeń są podatności, czyli „furtki”, dla ryzyka, np. kradzież portfela (tabela 4):

Tabela 4. Analiza podatności dla ryzyka kradzieży portfela

1.	Brak podatności – mam portfel w wewnętrznej zapiętej kieszeni i zapiętej kurtce
2.	Jedna mała podatność – rozpinam kurtkę
3.	Wiele małych podatności – rozpinam kurtkę i kieszeń
4.	Jedna duża podatność – przekładam portfel do tylnej kieszeni spodni
5.	Wiele dużych podatności – przekładam portfel do tylnej kieszeni spodni i idę do dzielnicy słynącej z wysokiego poziomu przestępczości

Źródło: Opracowanie własne

Gdy skutki i prawdopodobieństwa są szacowane, następuje wyliczenie wartości ryzyka poprzez wymnożenie (patrz: tabela 1). Minimalna wartość skutku i prawdopodobieństwa to 1, więc minimalna wartość ryzyka to 1, bo $1 \times 1 = 1$. Maksymalna wartość skutku i prawdopodobieństwa to 5, więc maksymalna wartość ryzyka to 25, bo $5 \times 5 = 25$.

Natomiast pomiędzy tymi skrajnymi wartościami jest cała gama wartości pośrednich (tabela 5).

Tabela 5. Wartości ryzyka

Skutek	Prawdopodobieństwo					
		1	2	3	4	5
	1	1	2	3	4	5
	2	2	4	6	8	10
	3	3	6	9	12	15
	4	4	8	12	16	20
	5	5	10	15	20	25

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od wartości ryzyka można podejmować odpowiednie działania (tabela 6):

Tabela 6. Działania w związku z wartością ryzyka

Poziom	Ryzyko	Kryteria akceptacji	Postępowanie z ryzykiem wg kolejności działań	Priorytet
Od 1 do 5	niskie	akceptacja automatyczna	1. Tolerowanie	brak
Od 6 do 9	średnie	akceptacja kierownictwa	1. Tolerowanie 2. Zapobieganie	niski
Od 10 do 15	duże	nieakceptowalne	1. Zapobieganie 2. Przeniesienie 3. Tolerowanie (pisemne uzasadnienie) 4. Unikanie	średni
Od 16 do 25	bardzo duże	nieakceptowalne	1. Unikanie 2. Przeniesienie 3. Zapobieganie 4. Tolerowanie (pisemne uzasadnienie)	wysoki

Źródło: Opracowanie własne

Najczęstsze metody postępowania z ryzykiem to:

Unikanie ryzyka – poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu działań powodujących ryzyko.

Zapobieganie – czyli, przede wszystkim, stosowanie zabezpieczeń, oraz ewentualnie usunięcie źródła ryzyka, ale nie samego ryzyka, zmianę prawdopodobieństwa – likwidacja podatności.

Przeniesienie – dzielenie ryzyka z inną stroną lub stronami (łącznie z umowami i finansowaniem ryzyka, ubezpieczeniem).

Tolerowanie – zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.

Podjęcie lub zwiększenie ryzyka – w celu wykorzystania szansy.

Podsumowanie

Ryzyko jest częścią naszego życia codziennego, chociaż podejmujemy je z różnym nastawieniem, mniej lub bardziej świadomie. W zarządzaniu taka swoboda nie jest jednak wskazana, stąd propozycja kilku narzędzi przedstawionych powyżej, ze zwróceniem uwagi na ich mocne i słabe strony.

Jest to szczególnie ważne dla firm posiadających wdrożone i działające systemy zarządzania jakością, w związku z nowelizacją normy ISO 9001, w której wymagania dotyczące analizy ryzyka pojawiły się jako konkretny zapis.

Bibliografia

Kłak M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce.

Morawski M. (2005). *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*. W: (red.) K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce. Projekt UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 10–11.