

PRACE NAUKOWE

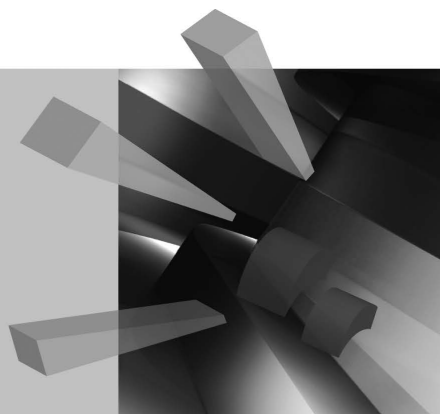
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

265

Orientacja na wyniki we współczesnej gospodarce



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-203-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Baraniecka , Konflikt celów w przedsiębiorstwie – identyfikacja, konsekwencje i sposoby eliminowania.....	11
Tomasz Brzozowski , Przegląd zarządzania a orientacja na wyniki	31
Marek Bugdol , Zaufanie jako wynik działalności organizacji	40
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspektywy satysfakcji nauczycieli	54
Małgorzata Chojnacka , Kryteria i metody oceny jakości obsługi klienta w wybranych przedsiębiorstwach transportu miejskiego	65
Marta Chudykowska , Wybrane problemy budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników w szpitalu.....	77
Sylwia Dziedzic , Analiza poziomu satysfakcji absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej	90
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Doskonalenie procesu zarządzania strategicznego zorientowanego na wyniki na przykładzie Wydziału Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu	102
Bartosz Fortuński , „Wyniki” proekologicznego podejścia do energetyki w Unii Europejskiej w oparciu o model EFQM	113
Barbara Fura , Wpływ systemu zarządzania środowiskowego na wyniki przedsiębiorstw województwa podkarpackiego.....	126
Tomasz Greber , Kwantyfikacja wyników auditów trzeciej strony.....	136
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Wybrane aspekty oceny satysfakcji i lojalności klientów i pracowników.....	144
Rafał Haffer , Systemy pomiaru wyników działalności polskich przedsiębiorstw i ich wpływ na osiągnięte wyniki.....	156
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Klient i jego satysfakcja w usługach administracji publicznej	172
Zbigniew Klos, Krzysztof Koper , Wybrane aspekty analizy orientacji na wynik w przedsiębiorstwach sektora spożywczego.....	184
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Zarządzanie procesowe stymulatorem doskonalenia wyników działalności organizacji publicznej.....	194
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinanty satysfakcji klientów z usług jednostek administracji publicznej – na przykładzie Urzędu Miasta w Dzierżonowie	208
Andrzej Kwintowski , Porównanie wybranych narzędzi związanych z postępowaniem z wyrobem niezgodnym.....	220

Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem – wyniki badań	229
Agata Lulewicz-Sas , Raportowanie działalności społecznie odpowiedzialnej przedsiębiorstw	245
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Pomiar jakości procesu realizacji usługi bankowej	260
Katarzyna Midor, Witold Biały , Wyniki badań oczekiwań i satysfakcji klientów uczelni wyższej z obszaru województwa śląskiego	271
Agnieszka Panasiewicz , Metodyka zarządzania ryzykiem zgodna ze standardem ISO 31000	282
Barbara Pytko , Doskonalenie zarządzania publicznego z wykorzystaniem wyników analizy przemian jakościowych	294
Paweł Rumniak , Kierunki rozwoju raportowania wewnętrznego przedsiębiorstwa.....	308
Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak , Sformalizowany system – skuteczny instrument zarządzania czy hamulec rozwoju?	319
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz , Edukacyjna wartość dodana a orientacja na wyniki – doniesienie z badań ankietowych	336
Maciej Urbaniak , Formy wstępnej oceny dostawców – wyniki badań.....	357
Izabela Witczak , Poprawa skuteczności i efektywności usług zdrowotnych w szpitalach poprzez wdrażanie standardów akredytacyjnych – analiza polskich i międzynarodowych doświadczeń	365
Marian Woźniak , Wykorzystanie Modelu Doskonałości EFQM do analizy żywotności gmin wiejskich na przykładzie wybranych gmin województwa podkarpackiego.....	374
Grażyna Paulina Wójcik , Wpływ systemów zarządzania na efektywność przedsiębiorstwa energetycznego	390
Sabina Zaremba-Warnke , Znaczenie ekotestów dla zapewnienia satysfakcji proekologicznym klientom	404
Anetta Zielińska , Metody wyceny obszarów przyrodniczo cennych	414

Summaries

Anna Baraniecka , The aim conflict in an enterprise – identification, consequences and ways of elimination.....	30
Tomasz Brzozowski , Management review vs. results orientation	39
Marek Bugdol , Trust as a result of an organization's activities	53
Joanna Cackowska, Katarzyna Szczepańska , Perspectives of teachers' satisfaction	64
Małgorzata Chojnacka , Criteria and methods of appraisal of quality of customer service in chosen enterprises of municipal transportation	76

Marta Chudykowska , Chosen aspects of designing and implementing the balanced scorecard in a hospital	89
Sylwia Dziedzic , Analysis of satisfaction level of the graduates of Faculty of Management at Rzeszów University of Technology	101
Zenon Foltynowicz, Marta Purol , Improving result-oriented strategic management – the case of commodity Science Faculty of the Poznań University of Economics	112
Bartosz Fortuński , „Results” of environmental approach towards European Union energy policy in the EFQM model.....	125
Barbara Fura , Influence of ISO 14001 system adoption on the performance of the Podkarpackie Voivodeship enterprises	134
Tomasz Greber , Quantification of results of third party audits	143
Piotr Grudowski, Jacek Matusiak , Selected aspects of the satisfaction and loyalty of customers and employees.....	154
Rafał Haffer , Performance measurement systems and their impact on results achieved by Polish companies	171
Liliana Hawrysz, Katarzyna Hys , Client and his satisfaction in public administration services.....	183
Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper , Selected aspects of orientation analysis on results in food sector companies.....	193
Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka , Process management as a stimulator for improving the results of public organization performance.....	207
Marta Kusterka-Jefmańska, Bartłomiej Jefmański , Determinants of customer satisfaction with public administration units services – the example of the municipal office of Dzierżoniów	218
Andrzej Kwintowski , Comparison of selected tools used in the control of a nonconforming product	228
Krystyna Lisiecka, Łukasz Pajor , Environment-friendly management – study findings	244
Agata Lulewicz-Sas , Reporting of socially responsible business.....	259
Ewa Łosiewicz-Dniestrzańska , Quality measurement of the banking service process	270
Katarzyna Midor, Witold Biały , Research results of expectations and satisfaction of clients of higher education institution in the Silesian Voivodeship region	281
Agnieszka Panasiewicz , Risk management methodology in accordance with ISO 31000 standard	293
Barbara Pytko , Public management improvement with the applience of analysis results of quality changes.....	307
Paweł Rumniak , Directions of changes and development of internal report systems	318

Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak, A formalised system – an effective tool or an impediment?	335
Barbara Sujak-Cyruł, Sylwia Dudziak-Kamieniarz, Educational value added and focus on results – report from survey study	356
Maciej Urbaniak, Forms of a preliminary evaluation on suppliers – studies results.....	364
Izabela Witczak, Improving efficiency and effectiveness of health care in hospitals through the implementation of accreditation standards (The analysis of Polish and international experience).....	373
Marian Woźniak, The application of EFQM Quality Model for food analysis in rural communities on the example of Podkarpackie Voivodeship communities	389
Grażyna Paulina Wójcik, Impact of management on the effectiveness of power industry	403
Sabina Zaremba-Warnke, Eco-tests importance to ensure environmentally conscious customers satisfaction	413
Anetta Zielińska, Evaluation methods of naturally valuable areas	423

Agnieszka Panasiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, EZiT w Jeleniej Górze

e-mail: agapanas@o2.pl

METODYKA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZGODNA ZE STANDARDEM ISO 31000

Streszczenie: Niepewność i ryzyko to zjawiska, które wiążą się z funkcjonowaniem każdej organizacji. Dlatego też zarządzanie ryzykiem powinno być elementem kluczowym w zarządzaniu organizacją. Konieczne jest zatem wprowadzanie odpowiednich procedur, które pozwolą na efektywne i systematyczne identyfikowanie, a następnie kontrolowanie i zarządzanie ryzykiem. Procedury te muszą zajmować istotne miejsce w systemie zarządzania firmą – niezależnie od jej rozmiarów. Stąd też od wielu lat wzrasta zainteresowanie zarządzaniem ryzykiem. Opracowywane są coraz to nowsze standardy tego procesu, które wskazują, w jaki sposób wdrażać i przeprowadzać go w organizacji. Jednym z takich standardów jest norma ISO 31000 z 2009 r., określająca zasady wdrażania i przeprowadzania procesu zarządzania ryzykiem. W artykule w sposób zwięzły przedstawiono zasady zarządzania ryzykiem w oparciu o ISO 31000 oraz korzyści wynikające z wdrożenia tego standardu.

Słowa kluczowe: ryzyko, zarządzanie ryzykiem, niepewność.

1. Wstęp

Zarządzanie ryzykiem (ZR) jest elementem kluczowym i koniecznym w zarządzaniu organizacją. Każda jednostka działa w dynamicznym, zmieniającym się otoczeniu, w warunkach ryzyka i musi mieć tego świadomość. Konieczne staje się wprowadzanie odpowiednich procedur, które pozwolą na efektywne i systematyczne identyfikowanie, a następnie kontrolowanie ryzyka i zarządzanie nim. Procedury te muszą zajmować istotne miejsce w systemie zarządzania firmą – niezależnie od jej rozmiarów. Każda organizacja powinna stosować systemowe podejście do zarządzania [Preisner 2000], którego centralny element stanowi zarządzanie ryzykiem. Dobrze przeprowadzane zarządzanie ryzykiem pozwala przedsiębiorstwom przede wszystkim na lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń, skuteczne ograniczanie ryzyka do wielkości akceptowalnych, zwiększanie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów oraz poprawianie uzyskiwanych wyników. Można zatem stwierdzić, że jest to proces pozwalający organizacji osiągnąć sukces i zwiększyć skuteczność jej działania. Podnosi on również jej wiarygodność w oczach kontrahentów i klientów. W ostatnich latach obserwuje się rozwój narzędzi zarządzania ryzykiem.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie metodyki zarządzania ryzykiem w oparciu o normę ISO 31000, która pozwala organizacjom świadomie zarządzać zagrożeniami poprzez właściwe wykorzystanie mechanizmów kontroli. Odpowiednie opracowanie i wdrożenie całej procedury zapewnia przedsiębiorstwom wiele korzyści, a w szczególności poprawia ich skuteczność operacyjną i efektywność.

2. Istota zarządzania ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem zapoczątkowane zostało w Stanach Zjednoczonych, skąd szybko rozprzestrzeniło się na inne kraje. Początkowo uważano, że system ten powinno się wprowadzać jedynie w dużych przedsiębiorstwach, jednak wkrótce okazało się, że zasadne jest również wprowadzanie procesu zarządzania ryzykiem w mniejszych przedsiębiorstwach oraz innych instytucjach (np. bankach, firmach ubezpieczeniowych). Jest to proces, który w ostatnich latach rozwija się bardzo dynamicznie. Z jego pomocą dana organizacja identyfikuje ryzyko związane z prowadzoną działalnością, a następnie, stosując odpowiednie metody manipulowania ryzykiem, dąży do zrealizowania swoich celów [Strupczewski 2004].

Jak do tej pory nie ma jednej powszechnie akceptowanej definicji zarządzania ryzykiem. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych interpretacji tego pojęcia. Każda definicja kładzie jednak nacisk na to, że zarządzanie ryzykiem jest procesem, który ma na celu rozpoznanie ryzyka, a następnie określenie, jakie metody można zastosować, aby zmniejszyć prawdopodobieństwo lub potencjalne skutki zidentyfikowanych ryzyk. Przegląd przykładowych definicji przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zarządzanie ryzykiem – definicje

Autor	Definicja
Matias Haller	[...] systematyczne i regularne badanie ryzyk, jakie zagrażają ludziom, ich majątkowi i działaniom, oraz formułowanie i wprowadzanie środków, za pomocą których należy tym ryzykom przeciwdziałać [Haller 1995]
Dariusz Błaszczuk	[...] kilkietapowy proces, którego celem jest zmniejszenie albo nawet całkowite wyeliminowanie niekorzystnych skutków określonych zdarzeń (zdarzeń niosących ryzyko) [Błaszczuk 2001]
COSO II	Zarządzanie ryzykiem korporacyjnym jest procesem realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel, uwzględnionym w strategii i w całej organizacji. Jego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na organizację, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach i rozsądne zapewnienie realizacji celów organizacji [http://www.coso.org/documents]
AIRMIC <i>Risk Management Standard</i>	Centralny element zarządzania strategicznego organizacją, polegający na metodycznym rozwiązywaniu problemów związanych z ryzykiem, tak aby zmaksymalizować trwałe korzyści z działalności organizacji [Daliga]

Źródło: opracowanie własne.

Aby zdefiniować proces zarządzania ryzykiem można również posłużyć się ogólną definicją zarządzania. Zgodnie z *Popularną encyklopedią powszechną zarządzania* to „ogół działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zespołów ludzkich i środków materialnych, podejmowanych w celu osiągnięcia wcześniej sformułowanych założeń, w którym to procesie wyróżnia się pięć podstawowych funkcji: planowanie, organizowanie, przekazywanie poleceń, koordynację i kontrolę” [*Popularna...*1998]. Można zatem stwierdzić, iż zarządzanie jest to działanie związane z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach:

- diagnozowania,
- planowania,
- realizacji,
- kontroli.

Przy określaniu systemu zarządzania należy zdefiniować:

- przedmiot – czym zarządzamy,
- podmioty – kto zarządza,
- instrumenty i metody – jak zarządzać.

Jednym z przedmiotów, którym należy zarządzać w każdej organizacji, jest ryzyko. Na podstawie powyższych informacji zarządzanie ryzykiem, zdaniem autorki, należy zdefiniować jako zarządzanie, którego przedmiotem jest ryzyko, czyli działanie związane z przepływem informacji i podejmowaniem decyzji w procesach:

- diagnozowania (analiza ryzyka),
- planowania (selekcja ryzyka),
- realizacji („manipulowanie” ryzykiem),
- kontroli ryzyka (wybór i wdrożenie metod oraz ocena ich efektywności).

Zarządzanie ryzykiem powinno być procesem ciągłym w czasie, stale udoskonalanym. Jest to proces podejmowania decyzji, który wymaga analizy i odpowiedzi na szereg pytań, a w szczególności:

- Z jakimi zagrożeniami może spotkać się organizacja?
- Jakie jest prawdopodobieństwo realizacji tych zagrożeń?
- Co się stanie, jeśli się one urzeczywistnią i jakie spowoduje to skutki?
- Jakie działania należy przedsięwziąć, aby uniknąć zagrożenia lub obniżyć jego prawdopodobieństwo oraz ewentualne skutki?

Ze względu na konieczność odpowiedzi na liczne pytania zarządzanie ryzykiem jest procesem wieloetapowym. Jego wdrożenie wymaga wielu wysiłków, jest trudne i pracochłonne.

Podejście do zarządzania ryzykiem stale się zmienia. Wynika to głównie z tego, iż wraz ze zmianami zachodzącymi w organizacjach oraz ich otoczeniu należy modyfikować istniejące standardy i stosowane procedury. W ciągu ostatnich kilkunastu lat opracowano szereg standardów zarządzania ryzykiem, wśród których należy wymienić:

- AS/NZS 4360:2004 Risk Management (Australia, Nowa Zelandia 2004);

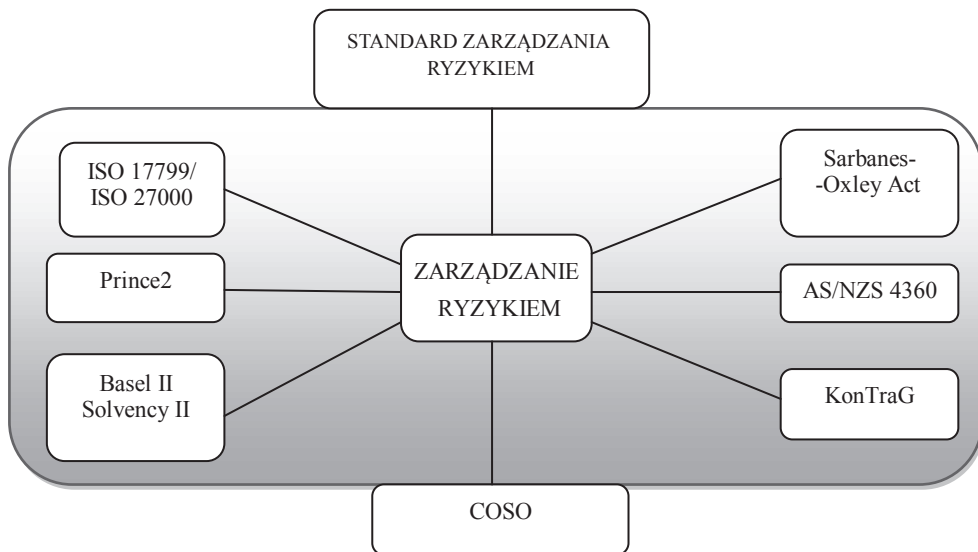
- BS-6079-3:2000 Project management. Guide to the management of business related project risk (Wielka Brytania 2000);
- COSO II – ERM Enterprise Risk Management – Integrated Framework (USA 2004);
- IEC/ISO 31010 Risk Management – Risk Assessment Techniques (2009);
- Prince 2 Projects in a Controlled Environment (Wielka Brytania 1996);
- BASEL II;
- JIS Q 2001:2001 Guidelines for development and implementation of a risk management system (Japonia 2001);
- ISO 31000 Risk Management – Guidelines for principles and implementation of risk management (2009) i polska norma ISO 31000:2012.

Powyższe standardy to dokumenty, które zawierają wytyczne i metody postępowania w procesie zarządzania ryzykiem. Są one bardzo pomocne przy wdrażaniu procedury zarządzania ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa.

3. Standard ISO 31000

Jednym z ostatnich standardów zarządzania ryzykiem, który został wdrożony stosunkowo niedawno, jest norma ISO 31 000 [ISO 31000:2009 Risk Management...], opublikowana przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny 13.11.2009 r. Polska wersja tej normy została zatwierdzona przez Polski Komitet Normalizacyjny w lutym 2012 r. Na uwagę zasługuje fakt, że w odróżnieniu od wcześniej wprowadzanych standardów (np. COSO, AIRMIC) jest to standard międzynarodowy, a jego opracowanie było efektem ewolucyjnego procesu poszukiwania najlepszych sposobów ograniczania niepewności i redukcji ryzyka w działalności przedsiębiorstw. Punkt wyjściowy na tej drodze stanowiły tzw. dobre praktyki oraz procedury zwiększenia przejrzystości w raportowaniu wyników finansowych. W dalszej kolejności zaczęły pojawiać się normy dotyczące działalności sektorowej, następnie standardy narodowe w zakresie zarządzania ryzykiem [Wróblewski 2011]. Rysunek 1 przedstawia proces budowy standardu zarządzania ryzykiem ISO 31000:2009.

Norma ISO 31000 jest zbiorem zasad, jakie należy uwzględnić przy wdrażaniu procesu analizy ryzyka w organizacji. Wytyczne zawarte w normie ISO 31000 nie stanowią wytycznych do certyfikacji. Są one wyłącznie skutecznym narzędziem do wprowadzenia systemu zarządzania ryzykiem w każdej organizacji. Norma określa ramy procesu, wskazując, że każda analiza ryzyka, niezależnie, czy dotyczy bezpieczeństwa informacji, ryzyka finansowego, czy innego obszaru, powinna trzymać się wytycznych nowej normy ISO 31000, która ma pozwolić na wdrożenie spójnego podejścia do procedury zarządzania ryzykiem [<http://qconsultant.com.pl>].



Rys. 1. Evolucja procesu budowy standardu ISO 31000

Źródło: opracowanie na podstawie [Wróblewski 2011, s. 17].

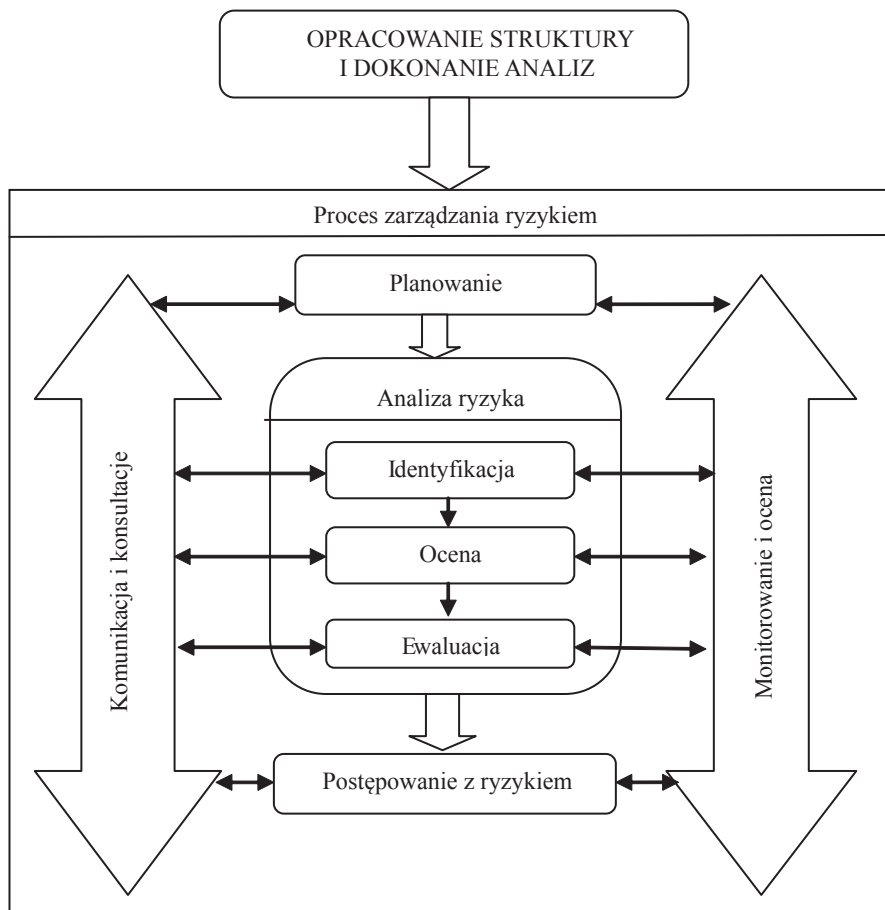
Należy również zaznaczyć, że dzięki wymogom tej normy można doskonalić inne systemy zarządzania. Ponadto jest to standard, który może być wdrożony w dowolnej jednostce, niezależnie od jej wielkości czy profilu działalności. Standardy z rodziny ISO 31000 obejmują [Patrick, *ISO 31000...*]:

- ISO 31000 – zasady i wytyczne stosowania,
- IEC 31010 – zarządzanie ryzykiem – techniki oceny ryzyka,
- ISO/IEC 73 – słownictwo.

Na potrzeby normy stworzony został słownik podstawowych terminów, który umożliwia ujednoczenie stosowanej terminologii z zakresu ryzyka i zarządzania nim. Wyjaśnione zostały w nim między innymi pojęcia ryzyka i zarządzania ryzykiem, niepewności. Terminy te zdefiniowane są następująco:

- Ryzyko to wpływ niepewności na cele. Efekt ten jest pozytywnym lub negatywnym odchyleniem od oczekiwanego celu [Risk... 2010]. Zaletą tej definicji jest to, że wskazuje ona, iż ryzyko może przynosić zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki.
- Zarządzanie ryzykiem to systematyczne stosowanie polityk zarządzania, procedur i praktyk w zakresie następujących działań: komunikacji i konsultacji, ustanowienia kontekstu, identyfikacji, oceniania, ewaluacji, postępowania oraz monitoringu i nadzorowania ryzyka [ISO Guide 73:2009].
- niepewność to stan wynikający z braku informacji, związany ze zrozumieniem lub znajomością wydarzeń, ich konsekwencji lub prawdopodobieństwa ich wystąpienia [ISO Guide 73:2009].

Zgodnie z wytycznymi normy struktura procesu zarządzania ryzykiem powinna przedstawiać się tak, jak to zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gasiński, Pijanowski 2011].

Dokonyje się tutaj dogłębnej analizy ryzyka, a pierwszym krokiem jest jego identyfikacja. Jest to etap, który określa się również jako postrzeganie ryzyka. Etap ten ma na celu rozpoznanie czynników ryzyka, wszelkich ryzyk, które stanowią zagrożenie dla człowieka, jego działań lub organizacji, jak również określenie, jak duża jest ekspozycja danej organizacji na niepewność, ryzyko. Ponadto etap ten ma na celu określenie (wskazanie) wszystkich możliwych obszarów, w których organizacja narażona jest na straty. Identyfikacja ryzyka powinna być przeprowadzona w sposób systemowy i polegać na merytorycznym przeglądzie wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji. Proces ten można zdefiniować jako systematyczne

i nieustanne rozpoznawanie typów ryzyka i niepewności, z którymi może spotkać się człowiek i jego organizacja. Powinien on mieć charakter ciągły i być zintegrowany z procesem planowania działalności. Jest to bardzo ważny etap, ponieważ niezidentyfikowane ryzyka nie będą brane pod uwagę w dalszych etapach. Dlatego też w realizacji tego etapu powinny brać udział osoby, które dobrze znają organizację. Celem tych działań jest gromadzenie informacji na temat źródeł ryzyka, wszelkich zagrożeń dla danej organizacji, człowieka i środowiska. Na etapie identyfikacji ryzyka ważne jest, aby nie skupiać się wyłącznie na negatywnej stronie ryzyka (potencjalnych zagrożeniach), lecz również na jego pozytywnym aspekcie (możliwościach wykorzystania potencjalnych szans). Rezultatem identyfikacji ryzyka jest rejestr lub scenariusze ryzyka i powiązań (potencjalnych sprzężeń oraz interakcji) pomiędzy nimi w różnych częściach organizacji [Gasiński, Pijanowski 2011].

Mając skatalogowane ryzyka, można przejść do drugiego etapu ZR, czyli oceny ryzyka. Jest to pogłębiona analiza ryzyka, polegająca na wymiernej lub opisowej ocenie ryzyka, która pozwala określić:

- prawdopodobieństwo wystąpienia (realizacji) zidentyfikowanego w pierwszym etapie ryzyka,
- rozmiary skutków.

Wynikiem tego etapu powinien być rejestr ryzyka zaktualizowany o wartość prawdopodobieństwa oraz skutki ryzyka (zarówno finansowe, jak i pozafinansowe). Takie opisanie ryzyk pozwala na ich uszeregowanie oraz określenie, jak należy z nimi dalej postępować. Łączna analiza obu aspektów daje pełny obraz istniejących zagrożeń i pozwala na opracowanie modelu ryzyka, a następuje to w kolejnym etapie, którym jest ewaluacja ryzyka. Celem ewaluacji jest wsparcie procesu podejmowania decyzji. Następuje to poprzez przypisanie do ryzyka działań mających obniżyć prawdopodobieństwo jego wystąpienia lub zmniejszyć jego skutki. Na etapie „postępowanie z ryzykiem” ustala się również hierarchię ich wdrożenia [Gasiński, Pijanowski 2011]. Etap ten kończy opracowanie mapy ryzyka (najczęściej w formie graficznej). Małe organizacje opracowują z reguły mapę czteropolową, większe jednostki mapy zawierające większe liczby pól. Tabela 1 zawiera przykładową czteropolową mapę ryzyka.

Tabela 1. Mapa ryzyka

		SKUTEK DLA ORGANIZACJI	
		mała szkoda	duża szkoda
PRAWDOPODOBIENSTWO ZAJŚCIA ZDARZENIA	małe prawdopodobieństwo	1	2
	duże prawdopodobieństwo	4	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Haller 1995].

W polu pierwszym matrycy zapisuje się ryzyka, których prawdopodobieństwo wystąpienia jest małe oraz powstała szkoda jest niewielka. Są to ryzyka, które określa się jako niskie. Realizacja tego rodzaju ryzyka nie powoduje zagrożenia dla przedsiębiorstwa, a powstałe szkody mogą być pokryte z bieżących środków podmiotu, jednak należy je stale obserwować.

W polu drugim odnotowuje się ryzyka o niewielkim prawdopodobieństwie wystąpienia szkody, jednak jej ewentualne rozmiary mogą być duże. Ze względu na wielkość szkody są to ryzyka, przed którymi przedsiębiorstwa muszą być chronione, ponieważ ich urzeczywistnienie może być dla nich zagrożeniem.

Pole trzecie to ryzyka charakteryzujące się zarówno dużym prawdopodobieństwem wystąpienia, jak i zakresem szkody. Jest to ryzyko bardzo poważne dla organizacji i w związku z tym musi się ona przed nim zabezpieczyć.

W czwartym polu umieszczane są ryzyka, których należy unikać. Charakteryzują się one dużym prawdopodobieństwem wystąpienia oraz małym zakresem szkody.

Dzięki mapie ryzyka w hierarchiczny sposób ujęte zostały zagrożenia i na tej podstawie wskazano ryzyka, które [*Zarządzanie ryzykiem...* 2011]:

- wymagają podjęcia kolejnych działań,
- wymagają monitorowania,
- nie niosą szczególnych zagrożeń dla organizacji.

Kolejny krok zarządzania ryzykiem to postępowanie z ryzykiem. Jest to etap, na którym podejmuje się decyzje o wyborze środków reagowania na ryzyko, a następnie się je wprowadza w życie. Na tym etapie można podjąć działania zaliczane do:

- działań radykalnych (np. unikanie ryzyka, zatrzymanie ryzyka),
- działań polegających na transformacji ryzyka (np. zmniejszenie ryzyka, ograniczenie i zmniejszenie strat, dyspersja ryzyka, transfer ryzyka).

To, z jakich działań skorzysta organizacja, zależy od wielkości ryzyka, jego akceptowalności oraz od kosztów koniecznych do poniesienia na wdrożenie działań. Działania, które są stosowane powinny:

- być efektywne kosztowo, czyli koszt ich wdrożenia nie powinien przekraczać rozmiarów strat, jakie dane ryzyko powoduje,
- uwzględniać wymóg utrzymania wysokiej sprawności operacyjnej jednostki,
- zawierać mechanizmy samokontrolujące.

Zgodnie ze strukturą normy ISO 31000, wdrażając, projektując system ZR, należy ponadto określić, w jaki sposób system będzie monitorowany i oceniany oraz w jaki sposób będzie przebiegała komunikacja między jego uczestnikami (czyli tzw. mechanizmy informacyjne). Oba etapy powinny przenikać przez wszystkie pozostałe etapy zarządzania ryzykiem i powinny być ciągłe w czasie.

Mechanizmy informacyjne pozwalają na odpowiednią komunikację zasad zarządzania ryzykiem. Od tego, jak zbudowane są kanały informacyjne, zależy jakość przekazywanych informacji, to, czy docierają one do właściwych osób we właściwym czasie. Umożliwiają one również przeprowadzanie konsultacji z poszczególnymi uczestnikami systemu. W związku z tym, tworząc system zarządzania ryzykiem,

powinno się precyzyjnie określić wewnętrzne i zewnętrzne kanały komunikacyjne oraz mechanizmy raportowania. Kanały informacyjne powinny zapewnić, że [*Zarządzanie ryzykiem...* 2011]:

- najważniejsze elementy systemu zarządzania ryzykiem oraz ich modyfikacje są odpowiednio komunikowane,
- istnieją odpowiednie ramy raportowania,
- istotne informacje z systemu zarządzania ryzykiem są dostępne na właściwym poziomie i aktualne,
- istnieje proces wymiany informacji (komunikacji) z interesariuszami.

Innym elementem, który należy uwzględnić przy budowie struktury zarządzania ryzykiem, są mechanizmy kontrolne. Mechanizmy te pozwalają na monitorowanie wdrażanych rozwiązań oraz dokonywanie oceny ich efektywności. Uwzględnienie ich w strukturze zarządzania ryzykiem jest bardzo ważne, ponieważ na bieżąco należy sprawdzać, czy zastosowane rozwiązania przynoszą oczekiwane efekty w zmieniającym się otoczeniu, czy wdrożony system zarządzania ryzykiem spełnia stawiane mu cele. Na bieżąco należy również kontrolować, czy nie pojawiają się nowe, wcześniej niezidentyfikowane ryzyka. Trzeba też kontrolować strukturę i zasady zarządzania ryzykiem w celu sprawdzenia, czy jest ona właściwa w związku ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu, a także w samej organizacji. Ważne jest również ustalenie, kto jest odpowiedzialny za poszczególne zadania.

Zarządzanie ryzykiem w organizacji staje się obecnie koniecznością. Przeprowadzane w umiejętny sposób wzmacnia odporność organizacji na pojawiające się zagrożenia. Umożliwia również podjęcie działań wyprzedzających, które zapewnią optymalne wykorzystywanie dostępnych zasobów oraz pojawiających się szans rozwoju. Proces ten powinien wykorzystywać istniejące w organizacji struktury i kanały komunikacji [Gasiński, Pijanowski 2011]. Z odpowiednio wdrożonego systemu zarządzania ryzykiem może wynikać wiele korzyści dla organizacji. Międzynarodowy standard ISO 31000 wymienia [ISO 31000:2009]:

- poprawienie identyfikacji szans i zagrożeń;
- poprawienie zarządzania;
- ustanowienie solidnych podstaw pod podejmowanie decyzji i planowanie;
- poprawienie środków kontroli;
- poprawienie efektywności i wydajności operacyjnej;
- zwiększenie ochrony przed stratami i zarządzanie incydentami;
- minimalizowanie strat.

Podstawową zaletą wdrożenia zarządzania ryzykiem jest przede wszystkim poprawa skuteczności organizacji. Jednostki, które wdrożyły ten proces, zwiększyły prawdopodobieństwo podejmowania właściwych decyzji, a tym samym możliwość osiągnięcia celów [http://www.finrisk.pl/index4.czy_warto.php], co przedstawione jest na rysunku 3.



Rys. 3. Zarządzanie ryzykiem – poprawa skuteczności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [http://www.finrisk.pl/index4.czy_warto.php].

Inne korzyści, jakie osiągają organizacje w wyniku prawidłowego wdrożenia zarządzania ryzykiem, to przede wszystkim opracowanie skutecznych zabezpieczeń, chroniących przed zdarzeniami mającymi negatywny wpływ na organizację, zwiększenie skuteczności realizacji planów i celów, efektywniejsze wykorzystanie zasobów.

4. Zakończenie

Obecnie, kiedy w otoczeniu organizacji zachodzą dynamiczne zmiany, zarządzanie ryzykiem powinno być jednym z kluczowych, koniecznych procesów. W odpowiedni sposób wdrożone i przeprowadzane może przynosić wiele korzyści, jest bowiem procesem, który zwiększa skuteczność działania organizacji, pomaga jej w poprawie jakości świadczenia usług, w osiągnięciu postawionych celów, a ostatecznie zapewnia sukces i stabilność wewnętrzną oraz zewnętrzną.

Pomocne przy wdrażaniu tego procesu są standardy zarządzania ryzykiem, które zawierają zbiory dobrych praktyk zarządzania. Dają one precyzyjne wytyczne, co zapewnia odpowiednie wdrożenie wszystkich procedur i zarządzanie na odpowiednim poziomie. Dlatego też warto oprzeć się na jednym z istniejących standardów. Wśród nich jest norma ISO 31000, będąca standardem wprowadzonym stosunkowo niedawno. Nie jest to standard przełomowy, ponieważ zawiera rozwiązania podobne do tych zamieszczonych w standardach COSO II czy też AS/NZS. Jednak to, co odróżnia go od pozostałych standardów, to fakt, że ma on charakter międzynarodowy, gdyż został opracowany w wyniku poszukiwania najlepszych rozwiązań, które pozwolą na zarządzanie ryzykiem na właściwym poziomie, zapewniającym redukcję ryzyka. Istotną zaletą tego standardu jest także to, iż może on być wdrożony w dowolnej jednostce, niezależnie od jej wielkości, profilu działalności. Zastosowanie się do wytycznych zawartych w tym standardzie pozwoli organizacji na efektywne zarządzanie ryzykiem, a tym samym na zwiększenie skuteczności jej działalności.

Literatura

- Błaszczuk D., *Czy można skutecznie zarządzać ryzykiem*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2001, nr 3-4, s. 4.
- Daliga M., *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, <http://www.4pm.pl/upload/artykuly/InLab.pdf> (7.05.2012).
- Gasiński T., Pijanowski S., *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, 2011, s. 29, http://www.mg.gov.pl/files/upload/14666/Podrecznik_pl.pdf (5.02.2012).
- Haller M., *Sicherheit durch Versicherung? Schriftenreihe Risikopolitik*, Bd. I, Institut für Versicherungs-wirtschaft, Hochschule St. Gallen, 1995.
- Holly R., *Strategie zarządzania ryzykiem – postawy wobec ryzyka*, „Kwartalnik Zarządzania Ryzykiem” 2002, nr 11 (3).
- ISO 31000:2009 Risk Management – Principles and Guidelines.
- ISO Guide 73:2009.
- Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 105
- Nadolska A., *System zarządzania ryzykiem*, http://prawo.univ.gda.pl/knpf/files/publications/14_System_zarzadzania_ryzykiem.pdf (7.02.2012)
- Patrick O., *ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines, 06 2009*, <http://www.4pm.pl/upload/artykuly/InLab.pdf>.
- Preisner L., *Doskonalenie systemu zarządzania zasobami środowiska*, [w:] S. Czaja (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, Biblioteka „Ekonomia i Środowisko” 26, Wrocław 2000, s. 13.
- Risk Management. Developing & Implementing a Risk Management Framework. Guide*, March 2010, <http://www.vmia.vic.gov.au/~media/Content-Documents/Risk-Management/Guides-and-Publications/Risk-Management-Guidelines/guide-developing-riskframework.ashx> (17.12.2011).
- Strupczewski G., *Zarządzanie ryzykiem – systematyka pojęć*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2004, nr 5-6.
- Wróblewski R., *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie nr 90, Siedlce 2011, s. 17.
- Zarządzanie ryzykiem – informacje ogólne*, Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, 2011, http://www.mf.gov.pl/_files/_audyt_wewn_i_kontrola_zarz/kontrola_zarzadzacza_w_sektorze_publicznym/metodyka_i_dobre_praktyki/metodyka/zarzadzanie_ryzykiem.pdf.
- Popularna encyklopedia powszechna*, Oficyna Wydawnicza FOGRA, Kraków 1998, t. 20, s. 75.

Źródła internetowe

- <http://prnews.pl/analizy/jak-polskiefirmy-zarzadzaja-ryzykiem-41465.html>.
- http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Polish.pdf (5.03.2011).
- http://www.finrisk.pl/index4.czy_warto.php (7.04.2011).
- <http://qconsultant.com.pl/qc/system-zarzadzania-ryzykiem-wg-normy-iso-310002009> (26.11.2011).
- http://www.finrisk.pl/index4.czy_warto.php.
- www.praxiom.com/iso-31000-intro.htm.

RISK MANAGEMENT METHODOLOGY IN ACCORDANCE WITH ISO 31000 STANDARD

Summary: Uncertainty and risk are phenomena which are connected with the functioning of every organization. They reflect the influence of various threats on its activity and possibilities of making a loss. In the contemporary world there is an increase in interest in theories of acting in the conditions of threats, indicating the ways of limiting them. The article presents risk management based on the ISO 31000 standard.

Keywords: risk, uncertainty, risk management.