

## ANALIZA RYZYKA I SZANS W ŚWIETLE WYMAGAŃ NORMY ISO 9001:2015

Aneta WYSOKIŃSKA-SENKUS<sup>1\*</sup>, Justyna GÓRNA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa; a.wysokinska-senkus@akademia.mil.pl

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny, Poznań; justyna.gorna@ue.poznan.pl

\* Korespondencja

**Streszczenie:** Celem opracowania jest identyfikacja ryzyka, szans i zagrożeń organizacji w systemie zarządzania jakością oraz identyfikacja krytycznych zmiennych dla doskonalenia zarządzania ryzykiem w organizacji w kontekście wymagań standardu ISO 9001. Podejście oparte na ryzyku jest istotne do osiągnięcia skutecznego systemu zarządzania jakością.

W badaniach wykorzystano analizę studiów przypadków. Badaniem zostało objęte przedsiębiorstwo odlewnicze, które posiada wdrożony system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001.

**Słowa kluczowe:** analiza ryzyka, szanse, zagrożenia, zarządzanie ryzykiem, kontekst organizacji.

## ANALYSIS OF RISK AND OPPORTUNITIES ACCORDING TO THE EN-ISO 9001:2015

**Abstract:** The aim of the study is to identify the risk, opportunities and threats of the organization in the quality management system and to identify critical variables to improve risk management in the context of the ISO 9001 standard requirements. The risk-based approach is important to achieve an effective quality management system.

The case study analysis was used in the research. The study covered the Enterprise Foundry, which has implemented a quality management system based on the requirements of ISO 9001.

**Keywords:** risk analysis, chances, threats, risk management, organization context.

## 1. Wprowadzenie

„Świat organizacji jest coraz trudniejszy do zrozumienia (...) a podstawowym dylematem, który muszą brać pod uwagę kierownictwa współczesnych przedsiębiorstw, jest znalezienie skutecznych sposobów, aby zrozumieć zarządzanie w burzliwym otoczeniu” (Wawrzyniak, 1999).

Współczesny świat stawia przed organizacjami wiele wyzwań, związanych z intensywnymi zmianami w rzeczywistości gospodarczej. Nieustanne zmiany w ich otoczeniu stwarzają szereg nowych możliwości, które właściwie wykorzystane, mogą przyczynić się do sukcesu organizacji, jednocześnie jednak opóźniona reakcja na zmiany stanowi dla nich ogromne zagrożenie.

Organizacje, które chcą osiągnąć wysoką pozycję na rynku powinny nieustannie przeprowadzać analizę otoczenia organizacji, planować i wdrażać działania, które uwzględniają ryzyka i szanse co stanowi podstawę do zwiększenia skuteczności systemu zarządzania jakością oraz poprawy wyników organizacji. Ryzyko stanowi nieodłączny atrybut zarządzania organizacją.

Nowa wersja normy PN-EN ISO 9001:2015 Systemy zarządzania jakością. Wymagania, wprowadza kluczową koncepcję polegającą na myśleniu opartym na ryzyku. Zarządzanie ryzykiem stanowi natomiast podstawowy fundament przy tworzeniu systemu zarządzania jakością. Niezwykle istotne jest, aby w procesie wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością zidentyfikować i zdefiniować ryzyka oraz szanse. Zarządzanie ryzykiem odgrywa istotną rolę w organizacji, prowadzi do ograniczenia i zabezpieczenia przed mogącymi nastąpić skutkami zagrożeń poprzez kontrolę obszarów i zdarzeń mogących doprowadzić do niepożądanych przez organizacje zmian.

W opracowaniu dokonano identyfikacji ryzyka, szans i zagrożeń organizacji w systemie zarządzania jakością oraz identyfikacji krytycznych zmiennych dla doskonalenia zarządzania ryzykiem w organizacji w kontekście wymagań standardu ISO 9001 w przedsiębiorstwie odlewniczym, które posiada wdrożony system zarządzania jakością oparty na wymaganiach normy ISO 9001.

## 2. Wybrane definicje ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

Ryzyko jest pojęciem różnorodnie interpretowanym. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji ryzyka.

Według słownika języka polskiego ryzyko definiuje się jako „możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznanym, niepewnym, problematycznym” (Szymczak, 1989).

Według normy ISO 9001 ryzyko to wpływ niepewności, który powoduje odchylenie od oczekiwań o charakterze pozytywnym lub negatywnym. Niepewność zaś to stan braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa (PN-EN ISO 9001, 2016).

W normie ISO 31000 ryzyko zostało zdefiniowane jako: „wpływ niepewności na cele”. Dodatkowo w normie znalazły się uwagi dotyczące tej definicji:

- niepewność powoduje pozytywne bądź negatywne odchylenie od oczekiwań,
- cele mogą dotyczyć różnych aspektów i być realizowane na różnych szczeblach,
- ryzyko jest określane w odniesieniu do potencjalnych zdarzeń i następstw lub ich kombinacji,
- niepewność, to brak informacji na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa.

Norma ISO 31000 definiuje zarządzanie ryzykiem jako: „skoordynowane działania dotyczące kierowania i nadzorowania organizacją w odniesieniu do ryzyka”.

Według wymagań standardu ISO 31000 zarządzanie ryzykiem powinno być integralną częścią wszystkich procesów w organizacji, powinno przyczyniać się do osiągania celów i ciągłego doskonalenia, powinno być systematyczne oraz terminowe, powinno być dopasowane do kontekstu organizacji, analiza ryzyka powinna być stale aktualizowana i reagować na zmiany (PN- ISO 31000, 2012).

Ryzyko można rozpatrywać w dwóch kontekstach:

- wewnętrznym, który obejmuje: strukturę organizacyjną, polityki, cele i strategię, zasoby i wiedzę, systemy informacyjne, procesy podejmowania decyzji, kulturę organizacyjną, normy, wytyczne i modele przyjęte przez organizację, formę i zakres relacji zawartych w umowach,
- zewnętrznym, który uwzględnia: środowisko polityczne, prawne, regulacyjne, finansowe, technologiczne, społeczne, ekonomiczne oraz konkurencyjne organizacje, a także kluczowe czynniki mające wpływ na cele działania organizacji (Zajac, 2017).

Według definicji E. Kreima „ryzyko oznacza, że na skutek niepełnej informacji są podejmowane decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu (Świdarska, 2016).

Według Samuelsona niepewność (lub inaczej ryzyko) występuje wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden możliwy wynik naszej decyzji. W pewnym uproszczeniu można stwierdzić, że im większe rozproszenie wyników tym większy stopień niepewności (Samuelson, 2009).

### 3. Podejście oparte na ryzyku według wymagań normy ISO 9001:2015

We wrześniu 2015 r. miała miejsce aktualizacja jednego z najczęściej wdrażanych przez organizacje standardów w zakresie zarządzania jakością – normy ISO 9001. Jedną z zasadniczych zmian w znowelizowanej normie ISO 9001 jest zaproponowanie organizacjom wdrożenia systematycznego podejścia do ryzyka i odejścia od traktowania ryzyka jako pojedynczego elementu systemu zarządzania jakością przez pryzmat podejmowania działań korygujących i zapobiegawczych. Według normy ISO 9001 ryzyko to wpływ niepewności, który powoduje odchylenie od oczekiwań o charakterze pozytywnym lub negatywnym. Niepewność zaś to stan braku informacji związanej ze zrozumieniem lub wiedzą na temat zdarzenia, jego następstw lub prawdopodobieństwa (PN-EN ISO 9001, 2016).

Podejście oparte na ryzyku umożliwia organizacji zidentyfikowanie, analizowanie i nadzorowanie ryzyka podczas wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością. Głównym celem tego podejścia jest umożliwienie organizacji maksymalnego wykorzystania szans oraz zapobiegania niepożądanym wynikom.

Realizując podejście oparte na ryzyku organizacja powinna planować i wdrażać działania, które uwzględniają ryzyka i szanse co prowadzi do wzrostu efektywności systemu zarządzania jakością oraz poprawy wyników organizacji.

Na etapie planowania systemu zarządzania jakością, organizacja powinna uwzględnić czynniki zewnętrzne (analiza otoczenia prawnego, technologicznego, konkurencyjnego, rynkowego, kulturowego, społecznego, ekonomicznego, a także międzynarodowego, krajowego, regionalnego lub lokalnego) i wewnętrzne (analiza zagadnień związanych z potencjałem organizacji, wartościami, kulturą, wiedzą, procesami zachodzącymi w organizacji) istotne dla celu i strategicznego kierunku jej działania, oraz dokonać identyfikacji potrzeb i oczekiwań jej interesariuszy.

Organizacja jest odpowiedzialna za stosowanie podejścia opartego na ryzyku i za działania, które podejmuje w celu uwzględnienia ryzyka, jak również działania związane z zarządzaniem niezbędną dokumentacją w tym zakresie.

W zarządzaniu ryzykiem kluczową rolę odgrywa najwyższe kierownictwo, które powinno wykazywać przywództwo i zaangażowanie w promowanie w organizacji stosowania podejścia procesowego oraz opartego na ryzyku.

Organizacja powinna zaplanować działania odnoszące się do ryzyka i szans, sposób integrowania i wdrożenia tych działań do procesów funkcjonującego systemu zarządzania jakością oraz sposób oceny skuteczności tych działań.

Bardzo ważne jest aby najwyższe kierownictwo podjęło działania w celu zapewnienia, aby ryzyka i szanse, które wpływają na zgodność wyrobów i usług oraz na zdolność do zwiększania zadowolenia klienta, były określone i uwzględnione.

Według wymagań normy ISO 9001 uwzględnienie ryzyka może obejmować następujące działania:

- unikanie ryzyka,
- podjęcie ryzyka w celu wykorzystania szansy,
- usunięcie źródła ryzyka,
- zmianę prawdopodobieństwa lub następstw,
- dzielenie się ryzykiem,
- zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.

Szanse mogą prowadzić do przyjęcia nowych praktyk, metod i technik zarządzania, wprowadzenia nowych wyrobów (usług), otwarcia nowych rynków, pozyskania nowych klientów oraz partnerów strategicznych, budowania partnerstwa, stosowania nowych technologii i innych pożądaných i realnych możliwości, uwzględniających potrzeby organizacji lub jej klientów.

Organizacja powinna analizować i oceniać odpowiednie dane i informacje z monitorowania i pomiaru a wyniki tych analiz powinny być wykorzystywane do oceny skuteczności działań podjętych w celu uwzględnienia ryzyka i szans.

Bardzo ważnym działaniem realizowanym w organizacji w ramach podejścia opartego na ryzyku są przeglądy zarządzania, które powinny być zaplanowane i przeprowadzone z uwzględnieniem skuteczności podjętych działań uwzględniających ryzyka i szanse.

W przypadku wystąpienia niezgodności, między innymi tej wynikającej z reklamacji, organizacja powinna: dokonać aktualizacji ryzyka i szans określonych podczas planowania, jeżeli takie działanie jest konieczne.

Organizacja powinna przeanalizować wyniki analizy i oceny oraz dane wyjściowe z przeglądu zarządzania w celu określenia, czy istnieją potrzeby lub szanse, które powinny być uwzględnione jako elementy ciągłego doskonalenia.

Szanse mogą pojawiać się jako wynik sytuacji sprzyjającej osiągnięciu zamierzonych wyników, takich jak: zbiór okoliczności, które umożliwiają organizacji przyciągnięcie nowych klientów, strategicznych partnerów, budowanie wzajemnie korzystnych relacji z interesariuszami, rozwój nowych wyrobów i usług, redukcję odpadów lub poprawę produktywności. Działania uwzględniające szanse mogą także obejmować rozważania dotyczące powiązanego ryzyka. Podejście oparte na ryzyku odnosi się również do relacji z interesariuszami organizacji, przy czym nadzór nad dostarczaniem z zewnątrz może się znacząco różnić dla poszczególnych organizacji z uwzględnieniem ich specyfiki, zależnie od charakteru procesów, wyrobów i usług. Organizacja może stosować podejście oparte na ryzyku w celu określenia rodzaju i zakresu nadzoru odpowiedniego do poszczególnych zewnętrznych dostawców i dostarczanych z zewnątrz wyrobów i usług.

Organizacja, aby skutecznie zarządzać ryzykiem powinna analizować i oceniać odpowiednie dane i informacje z monitorowania i pomiaru. Wyniki analizy powinny być

wykorzystywane między innymi do oceny skuteczności działań podjętych w celu uwzględnienia ryzyka i szans.

#### **4. Kontekst działania organizacji jako podstawowy element w szacowaniu ryzyka w przedsiębiorstwie odlewniczym**

Według wymagań standardu ISO serii 9000 kontekst organizacji to „kombinacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą wpływać na podejście organizacji do ustalania i osiągnięcia swoich celów” (PN-EN ISO 9001, 2016).

Internetowy Słownik języka polskiego PWN wskazuje kilka znaczeń słowa „kontekst”. Są to m.in. „zespół czynników współistniejących, powiązanych z czymś” , „zespół jednostek językowych, które stanowią otoczenie danej jednostki” , „zespół odniesień niezbędnych do zrozumienia utworu literackiego, dzieła naukowego itp.”.

Kontekst działalności organizacji rozumiany jest jako otoczenie, w którym organizacja prowadzi działalność. Analiza kontekstu działalności organizacji rozpoczyna fazę planowania w systemach zarządzania.

„Poprawnie dokonana analiza kontekstu działalności organizacji powinna zapewnić następujące rezultaty:

- identyfikację kluczowych czynników pochodzenia zewnętrznego i wewnętrznego determinujących osiągnięcie celów w systemach zarządzania,
- zrozumienie przez kierownictwo organizacji bieżących uwarunkowań prowadzenia działalności,
- operacjonalizację wymagań obowiązujących organizację jako pochodną kontekstu prowadzenia działalności,
- redukcję prawdopodobieństwa konfliktu celów różnych podsystemów w systemie zarządzania organizacją” (Jedynak, 2015).

Bardzo istotnym dla organizacji jest poznanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mają wpływ na realizację celów strategicznych. Na podstawie analizy tych czynników organizacja powinna określić te, czynniki zewnętrzne które dla organizacji należy wskazać jako szanse oraz zagrożenia. Czynniki wewnętrzne natomiast należy rozpatrywać w kategoriach mocnych i słabych stron organizacji. Według normy PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne, ustalenie kontekstu oznacza definiowanie zewnętrznych i wewnętrznych parametrów, które powinny być uwzględniane podczas zarządzania ryzykiem, jak również podczas określania zakresu i kryteriów ryzyka dla polityki zarządzania ryzykiem.

Standard ten definiuje kontekst zewnętrzny jako środowisko zewnętrzne, w którym organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów. Kontekst zewnętrzny może uwzględniać:

środowisko kulturowe, społeczne, polityczne, prawne, regulacyjne, finansowe, technologiczne, ekonomiczne, naturalne, konkurencyjne.

Kontekst wewnętrzny zaś to środowisko wewnętrzne, w którym organizacja dąży do osiągnięcia swoich celów. Kontekst wewnętrzny może uwzględniać: ład organizacyjny, strukturę organizacyjną, polityki, cele, strategie, zasoby i wiedzę (PN – ISO 31000: 2012).

Analizując otoczenie organizacji można wyodrębnić dwa jego rodzaje: otoczenie bliższe i dalsze.

Otoczenie bliższe (mikrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, celowe) tworzą wszystkie podmioty i segmenty będące na zewnątrz organizacji i mogące na nią wpływać, ale także organizacja może wpływać na otoczenie bliższe.

Otoczenie dalsze (makrootoczenie) tworzą wszystkie warunki zewnętrzne mogące wpływać na organizację lecz organizacja nie może wpływać na otoczenie dalsze.

Korzeniowski do otoczenia organizacji zalicza również środowisko przyrodnicze, które w niektórych rodzajach działalności ma duży wpływ na organizację, zwłaszcza o charakterze produkcyjnym lub usługowym (reakcja jednokierunkowa lub wielokierunkowa) (Korzeniowski, 2010).

Wśród wybranych metod analizy makrootoczenia organizacji możemy wyróżnić następujące:

- Analiza PEST.
- Prognozy.
- Analiza luki strategicznej.
- Ocena ekspercka.
- Metoda scenariuszowa.

Do wybranych metod analizy otoczenia konkurencyjnego można zaliczyć:

- Analiza "pięciu sił" M.E. Portera.
- Analiza grup strategicznych w sektorze.
- Punktowa ocena atrakcyjności sektora.
- Profil ekonomiczny sektora.
- Krzywa doświadczeń.

Kolejnym etapem analizy kontekstu organizacji jest analiza wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania organizacji, w której można wykorzystać następujące metody analizy potencjału strategicznego organizacji:

- Bilans strategiczny organizacji.
- Analiza kluczowych czynników sukcesu.
- Analiza łańcucha wartości.
- Cykl życia produktu i technologii.
- Portfelowe metody oceny pozycji strategicznej.
- Macierz BCG.

- Macierz Mc Kinseya (GE).
- Ocena pozycji strategicznej organizacji.
- Analiza SWOT (Romanowska, 2002).

Bardzo ważnym elementem analizy kontekstu organizacji jest zidentyfikowanie interesariuszy organizacji. Wśród interesariuszy organizacji można wskazać: klientów, konsumentów, grupy społeczne (np. społeczność lokalna, sąsiedzi), dostawcy, kontrahenci (w tym podwykonawcy i usługodawcy, np. przedsiębiorstwo wodno-kanalizacyjne), organy władzy, organizacje pozarządowe, inwestorzy, instytucje nadzorujące, pracownicy.

Najpowszechniejsze metody analizy otoczenia bazują na metodzie PEST.

Analiza PEST jest narzędziem służącym do badania otoczenia organizacji. Zaliczamy ją do analizy makrootoczenia, czyli badania różnorodnych czynników zewnętrznych. Polega ona na zbadaniu licznych uwarunkowań, które zarówno rzeczywiście, jak i tylko potencjalnie wpływają (lub mogą wpływać) na organizację i jej działalność.

Punktem wyjścia jest zestawienie podstawowych czynników zewnętrznych organizacji (stąd też wywodzi się jej nazwa):

- Political – polityczne,
- Economic – ekonomiczne,
- Social – społeczno-kulturowe,
- Technological – technologiczne.

Czynniki zewnętrzne związane z kontekstem działania organizacji na przykładzie przedsiębiorstwa odlewniczego przedstawiono w tabeli 1.

Specjalnością analizowanego przedsiębiorstwa są odlewy ciśnieniowe cynku i aluminium. Dodatkowe usługi jakie prowadzi to wykonywanie form wtryskowych do cynku, aluminium, magnezu, a także tworzyw sztucznych. Swoją działalność przedsiębiorstwo rozpoczęło w 1981 r. Od początku celem przedsiębiorstwa było zapewnienie jakości według norm ISO, dlatego już w 1999 r. zaczęto przystosowywać działania do zapewnienia jakości według normy ISO 9001:1994. W 2004 r. wdrożono System Zarządzania Jakością w zakresie: produkcja odlewów ciśnieniowych ze stopów cynku i aluminium. Uzyskano również certyfikat TUV na ISO 9001:2000. W 2013 roku firma uzyskała certyfikat ISO 9001:2008, a w 2016 ISO 9001:2015.

W tabeli 1 zostało określone jak duży wpływ na przedsiębiorstwo mają poszczególne czynniki. Zostały im przypisane odpowiednie liczby zgodnie z legendą:

- 5 – ogromny wpływ na firmę, zależy od tego jej pozycja,
- 4 – duży wpływ na firmę, ale firma może reagować,
- 3 – względny wpływ na firmę, znane są ryzyka i firma wie jak postępować,
- 2 – czynnik nie ma za bardzo wpływu, może wystąpić ewentualnie w przyszłości,
- 1 – czynnik bez wpływu, nie będzie nigdy odczuwalny,
- X – nie przewiduje się takiego czynnika.



**Tabela 1.**

Ustalenie wpływu każdego z czynników na przedsiębiorstwo

CZYNNIK/Wpływ	Teraz/ocena	W przyszłości/ ocena	Nie przewiduje się
<b>Rynek zbytu</b>			
Klienci aktualni	5	5	
Potencjalni klienci	3	4	
Konkurenci	3	4	
<b>Rynek zaopatrzenia</b>			
Dostawcy	4	3	
Kooperanci	4	3	
Surowce i materiały	3	4	
Maszyny i wyposażenie	3	3	
<b>Partnerzy finansowi</b>			
Udziałowcy	5	5	
Banki	4	4	
Giełda	3	3	
Dotacje z funduszy UE	1	3	
<b>Media/promocja</b>			
Prasa			x
Radio			x
Telewizja			x
Internet	3	4	
Marketing oraz budowanie realizacji bezpośrednich	3	3	
Sponsoring własny			x
Plakaty/bilboardy			x
<b>Ekologia</b>			
Ustawy o odpadach	2	3	
Ustawa o ochronie środowiska	2	3	
Organizacje ochrony środowiska			x
Organizacje pożytku publicznego	2	2	
Publikacje			x
<b>Aspekty socjalne</b>			
Pracownicy	5	5	
Rodziny i znajomi pracowników	3	3	
Sąsiedzi	2	3	
Placówki opieki – publiczne i prywatne			x
Opieka społeczna	1	2	
Sprawy socjalne w firmie	3	4	
<b>Nauka</b>			
Wyższe uczelnie	2	2	
Szkoły zawodowe	3	4	
Instytuty badawcze	2	2	
Banki danych			x
Ośrodki informatyczne	3	3	
Patenty/Licencje			x
Jedn. Cert. TUV SUD	3	3	
<b>Ludzie</b>			
Związki rzemieślnicze i branżowe	1	1	
Stowarzyszenia	1	1	
Kluby			x

**cd. tabeli 1.**

<b>Kultura</b>			
Artyści			X
Sztuka			X
Sponsoring obcy			X
Organizatorzy imprez			x
<b>Aspekty prawne</b>			
Konstytucja	1	2	
Ustawy	2	3	
Rozporządzenia	2	3	
Dyrektywy UE	3	3	
<b>Aspekty polityczne</b>			
Politycy	1	1	
Partie polityczne	1	1	
Parlament	2	2	
Związki zawodowe			x
<b>Władze</b>			
Gmina	3	3	
Powiat	1	1	
Województwo	3	3	
Państwo	1	1	
Wojsko	1	2	
Straż Pożarna	1	2	
Państwowa Inspekcja Pracy	2	3	
Kościół	1	1	

Zródło: Kontekst organizacji firmy odlewniczej.

Z tego wynika, że bardzo ważnych jest 6 czynników. W organizacji zostały wobec nich podjęte odpowiednie działania zapobiegawcze. Ważnych, ale umiarkowanie jest 25 czynników, a niemających za bardzo znaczenia jest 32 czynników.

## **5. Analiza ryzyka i szans dla zidentyfikowanych procesów w przedsiębiorstwie**

Analiza ryzykiem jest nieodłącznym elementem procesu podejmowania decyzji, ułatwiająca zarządzającym podejmowanie świadomych i właściwych wyborów, ustalenia priorytetów działań oraz rozpoznawania alternatywnych kierunków działań w przypadku pojawienia się zaistniałych zagrożeń, zdarzeń i sytuacji kryzysowych (Szlachcic, 2014).

Analiza ryzyka wskazuje niepewność w zakresie możliwości wystąpienia zagrożeń oraz sytuacji kryzysowych. Uwzględnianie niepewności oraz sposobu, w jaki może ona być identyfikowana, analizowana i oceniana, umożliwi radzenie sobie z powstałą sytuacją kryzysową oraz ryzykiem (Kaczmarek, 2006).

Dobra praktyka zarządzania oraz analizowana literatura z zakresu zarządzania oraz standardy dotyczące systemów zarządzania wymagają, aby ustalić adekwatne systemy pomiaru i monitorowania stopnia realizacji strategii i celów szczegółowych w ustalonych odstępach czasu. Przy czym zaleca się, aby okresy monitorowania ustalić indywidualnie w zależności od specyfiki działalności organizacji lub jej części.

Według badań przeprowadzonych na próbie 180 organizacji z Polski, które posiadały wdrożone co najmniej trzy systemy zarządzania spośród aspektów, które powinny być monitorowane i analizowane wymienia się: szanse stojące przed organizacją; ryzyko stojące przed organizacją; cele środowiskowe; opis lub przebieg procesów; cele ekonomiczne; cele społeczne; wskaźniki efektywności organizacji; plany działania; cele produkcyjno-marketingowe; budżety przedsięwzięć (Tabela 2).

W związku z tym, iż literatura nie podaje zalecanych częstotliwości monitorowania powyższych wskaźników, trudno jest ocenić badaną próbę, ale nasuwa się na myśl wyjątkowo wysoki odsetek organizacji, które zadeklarowały że nie monitorują szans i ryzyka stojącego przed organizacją.

**Tabela 2.**

*Częstotliwość monitorowania poszczególnych aspektów zarządzania w organizacji (%)*

	Nie dokonujemy	Rzadziej niż raz w roku	Raz w roku	Co pół roku	Raz na kwartał	Raz w miesiącu	Częściej niż raz w miesiącu
Szanse stojące przed organizacją	32	13	11	13	14	16	2
Ryzyko stojące przed organizacją	32	13	5	13	20	13	5
Cele środowiskowe	16	11	41	9	16	5	2
Opis lub przebieg procesów	16	5	38	16	16	4	0
Cele ekonomiczne	0	5	43	5	5	29	13
Cele społeczne	9	5	50	25	4	7	0
Wskaźniki efektywności organizacji	16	5	20	5	5	36	13
Plany działania	16	5	30	2	7	23	16
Cele produkcyjno-marketingowe	16	5	46	0	9	13	11
Budżety przedsięwzięć	13	5	32	4	14	25	7

Źródło: Wysokińska-Senkus, 2013.

Ostatnim elementem mającym swoje miejsce w kontekście organizacji jest analiza ryzyka i szans. Dla zobrazowania istoty analizy ryzyka i szans w opracowaniu dokonano jej dla procesów wsparcia i doskonalenia, które przedstawia poniższa tabela.

**Tabela 3.**  
*Analiza ryzyka i szans*

Proces	Ryzyko	Efekt	Prawdopodobieństwo (małe, średnie, duże)	Wpływ (mały, średni, duży)	Ocena Ryzyka*	Działania zaradcze
Audyt wewnętrzny	Procesy niezgodne ze zdefiniowanymi procedurami oraz normą ISO 9001	Nie utrzymanie certyfikatu	Małe	Duży	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Przeprowadzenie audytów wewnętrznych oraz certyfikujących zgodnie z przyjętym programem audytów
	Wystąpienie istotnych niezgodności podczas audytu wewnętrznego	Nieprawidłowo działający system zarządzania jakością Niestosowanie się do dokumentacji systemowej	Małe	Duży	Konieczne jest monitorowanie ryzyka	
Przeгляд zarządzania	Nieaktualne dane analizowane podczas przeglądów zarządzania	Niezgodności w raporcie z przeglądu, przegląd nie będzie pokazywał prawdy	Małe	Średni	Ryzyko niewielkie	Szkolenia pracowników.
Wyciek z organizacji informacji poufnych	Pogorszenie stosunków z klientem	Obniżenie Konkurencyjności firmy	Średnie	Duży	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Każdy z pracowników podpisuje klauzulę poufności. Wdrożenie systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji
Niezgodność i Działania Korygujące	Brak rejestracji reklamacji w statystykach	Zaniżony poziom liczby reklamacji	Małe	Średni	Ryzyko niewielkie	Szkolenia pracowników.

cd. tabeli 3.

Nadzór nad Dokumentami	Nieaktualne dokumenty systemowe: procedury i instrukcje, zapisy	Obniżenie efektywności pracy, Pogorszenie relacji z klientem	Małe	Duży	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Przeprowadzanie audytów wewnętrznych zgodnie z przyjętym programem audytów
	Nieprawidłowa interpretacja dokumentów klienta	Reklamacje klienta	Małe	Duży	Niezbędne Monitorowanie ryzyka	Monitorowanie wskaźników związanych z liczbą reklamacji przy przeprowadzaniu przeglądów zarządzania
	Wada wzroku pracownika	Błędne odczytanie danych z dokumentów	Małe	Duży	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Badania lekarskie zgodnie z harmonogramem badań
		Zagubienie dokumentów klienta	Małe	Mały	Ryzyko marginalne	
Nadzór nad dostawcami	Niskie wyniki monitorowania dostawców	Zerwanie umowy z dostawcą, utrata danych systemowych, brak dostępu do Internetu, niezgodności BHP, utrata certyfikatu ISO 9001	Średnie	Duży	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Monitorowanie i ocena dostawców
Ryzyka zewnętrzne	Afery medialne związane z wizerunkiem w oczach klienta		Małe	Średni	Ryzyko marginalne	
	Dłuższa nieobecność pracownika	Utrata wiedzy związanej z działaniami operacyjnymi	Duże	Mały	Niezbędne monitorowanie ryzyka	Ciągły nadzór nad dokumentacją systemową

cd. tabeli 3.

Poszerzenie współpracy o nowych klientów	Podpisanie umowy z nowym klientem	Rozszerzenie zakresu usług o nowe procesy, większa ilość realizowanych zadań, zwiększone zapotrzebowanie na zasoby ludzkie, większe przychody ze sprzedaży	Średnie	Duże	Konieczne jest podjęcie działań	Skupienie się na zwiększeniu elastyczności zatrudnionych w odniesieniu do realizacji dodatkowych obowiązków (poprzez doskonalenie pracowników oraz odpowiedni i system szkoleń), zapewnienie pracownikom odpowiednich zasobów niezbędnych do realizacji celów organizacji, właściwe przygotowanie pracowników do realizacji powierzonych im zadań i przeszkoleniem pracownika przed rozpoczęciem realizacji nowych obowiązków
--	-----------------------------------	--	---------	------	---------------------------------	---

\* Ocena ryzyka i szans:

- Niezbędne wprowadzenie działań zaradczych, (duże/duże)
- Niezbędne monitorowanie ryzyka/szansy, (średnie/duże), (duże/średnie), (średnie/średnie), (małe/duże), (duże/małe)
- Ryzyko/szansa marginalne, brak działań zaradczych, nie ma potrzeby monitorowania (małe/małe), (małe/średnie), (średnie/małe).

Źródło: Kontekst organizacji firmy odlewniczej.

Według przeprowadzonej analizy duże prawdopodobieństwo wystąpienia ma dłuższa nieobecność pracownika, która może przyczynić się do utraty wiedzy związanej z działaniami operacyjnymi, jednak określono iż wpływ tego zagrożenia jest mały.

Najistotniejszym ryzykiem, o dużym wpływie na funkcjonowanie organizacji oraz o średnim prawdopodobieństwie wystąpienia, są niskie wyniki monitorowania dostawców w procesie „Nadzór nad dostawcami”. Ryzyko to może przyczynić się do zerwanie umowy z dostawcą, utraty danych systemowych, braku dostępu do Internetu, wystąpienia niezgodności BHP, utraty certyfikatu ISO 9001, dlatego też konieczne jest jego ciągłe monitorowanie.

W organizacji określono również szanse w postaci podpisania umowy z nowym klientem co przyczynia się do rozszerzenia zakresu usług o nowe procesy, zwiększenia ilości pracy, potrzeby zatrudnienia większej ilości pracowników oraz w rezultacie do zwiększenia przychodów ze sprzedaży.

## 4. Wnioski

Współczesne organizacje funkcjonują w otoczeniu bardzo dynamicznym, charakteryzującym się dużą liczbą zmiennych czynników, intensywnością konkurencji i złożonością sytuacji.

Ryzyka i szanse są nieodłącznym elementem podejmowania decyzji przez organizacje. Umiejętne wykorzystywanie szans może zapewnić organizacji sukces, zaś ich marginalizowanie może spowodować duże koszty.

Organizacje budując swoją strategię muszą znać swoją wizję, muszą wiedzieć jak mają osiągać wyznaczone cele i z jakimi ograniczeniami oraz możliwościami muszą się liczyć w osiągnięciu pożądanego założenia.

Bardzo istotnym dla organizacji jest poznanie czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mają wpływ na realizację celów strategicznych. Na podstawie analizy tych czynników organizacja powinna określić te, czynniki zewnętrzne które dla organizacji należy wskazać jako szanse oraz zagrożenia.

Zarządzanie ryzykiem tworzy wartość dla organizacji w różnych aspektach: finansowym, organizacyjnym, efektywnościowym, ludzkim i jest integralną częścią procesów w organizacji, ułatwia ciągle doskonalenie organizacji.

## Bibliografia

1. Jedynek, P. (2015). Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, 376. Wrocławiu.
2. Kaczmarek, T. (2006). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem*. Centrum Doradztwa i Informacji, Warszawa: Difin.
3. Korzeniowski, L.F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS.
4. *PN-EN ISO 9001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN 2016.
5. *PN- ISO 31000 Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*. PKN 2012.
6. Romanowska, M., Gierszewska, G. (2002). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
7. Samuelson, W. (2009). *Ekonomia menedżerska*. Warszawa: PWE.
8. Szlachcic, B. (2014). Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 103.
9. Szymczak, M. (red.) (1989). *Słownik języka polskiego*, 3, 5. Warszawa: PWN.

10. Świdarska, G. (2016). Ryzyko gospodarcze przy nieprawidłowej wycenie produktów. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie*, 23, 2.
11. Wawrzyniak, B. (1999). *Odnawianie przedsiębiorstwa – na spotkanie XXI wieku*. Warszawa: Poltext.
12. Wysokińska-Senkus, A. (2013). *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*. Warszawa: Difin.
13. Zając, R. (2017). Podejście oparte na ryzyku w świetle wymagań normy PN-EN ISO 9001:2015-10. *Maszyny Górnicze*, 3.