



MIESTO A ÚLOHY POSUDZOVANIA RIZÍK V MANAŽMENTE KVALITY

Marián KOVÁČ

POSITION AND ROLE OF RISK EVALUATION IN QUALITY MANAGEMENT



Sustainability - Environment - Safety '2017

ABSTRAKT

Článok sa zameriava na priblíženie podstaty aktualizácie normy ISO 9001 v súvislosti so zavedením systematického prístupu k posudzovaniu a znižovaniu rizík ako integrálnej súčasť manažérstva kvality. Jednotlivé kapitoly tak približujú normu ISO 31000 – Manažérstvo rizika, jej metodiku, algoritmus ako aj možnosti aplikácie v praxi podnikateľských subjektov. Ďalej sa zameriava na možnosť uplatnenia princípu metódy servqual pre aplikáciu riadenia rizík v rámci manažérstva kvality podľa novo aktualizovanej normy. Pojednáva tiež o spôsobe realizácie posudzovania rizík a navrhuje uplatnenie metódy whatif analýzy. Článok predstavuje prehľad súčasného stavu a naznačuje možnosť riešenia problematiky do budúcnosti.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: manažérstvo, kvalita, riziko

ABSTRACT

The article is focused on the applicability background of actualized norm ISO 9001 regarding a systematic approach for risk management and risk treatment as an integral part of institutional quality management. Chapters explain in particular key-facts of ISO 31000 – Risk Management, its methodology, algorithm as well as possibilities of application in entrepreneurial practice. Further its focused-on possibilities of servqual method effects for risk management application in quality management according to new actualized standard. It is also discussing a what if analysis as a way for risk evaluation. This article presents overview of actual background and it indicates possible ways how to apply the issues in practice.

KEY WORDS: management, quality, risk

Úvod

Koexistencia akéhokoľvek subjektu s jeho vlastnými faktormi – vnútorným prostredím a s prostredím vonkajším, prináša často celý rad neistôt, ktoré môžu mať zásadný vplyv na jeho ďalšie fungovanie, dosahovanie cieľov, či ďalší rozvoj. Každá zmena nesie v sebe neistotu budúceho vývoja. Organizácie pôsobiace v takomto prostredí sa často dostávajú do nerovnovážnych stavov, odchýlia sa od bežného rámca dynamickej rovnováhy a následne už nie je možný ich návrat do pôvodného stavu použitím bežných prostriedkov. Hovoríme o kríze, ktorá môže mať za následok oslabenie takéhoto subjektu a za istých okolností aj jeho znefunkčnenia, či zánik. Podnikateľské riziko a jeho manažment upozorňuje práve na potrebu takejto prípravy, zameriava sa nie tak na kultúru reakcie, ale na zabránenie neskorším odchýlkam až krízam, a to formou ich prevencie. Prevencia predstavuje zabránenie realizácie budúcich negatívnych zmien formou predvídavých rozhodnutí. Takéto rozhodnutia znižujú pravdepodobnosť realizácie negatívnych zmien, resp. rozsah ich následkov na nami vymedzenú hodnotu istého aktíva (ktoré deklarujeme ako hodnotu vyžadujúcu si ochranu).

Manažment rizika podľa ISO 31000

Štandard ISO 31000 predstavuje metódu pre všetky operácie spojené s manažmentom rizika, a je aplikovateľný pre akýkoľvek subjekt súkromného, verejného, či neziskového sektoru. Ponúka univerzálne rozpoznateľný model manažmentu rizík a nahrádza veľké množstvo odlišujúcich sa postupov a metodológií, závislých na konkrétnom odvetví. Okrem toho tiež napomáha organizáciám stotožniť sa s právnymi a regulačnými požiadavkami a medzinárodnými normami. Predstavuje vo svojej podstate súbor aktivít, ktoré sú dostatočne koordinované, zameriava sa na vedenie, kontrolu a koordináciu s ohľadom na riziko, ktoré nie je chápané výhradne ani negatívne, ani pozitívne. Riziko je v rámci štandardu definované ako efekt neistoty cieľov. Ako taký sa môže vykonávať použitím rôznych prístupov, či už kvalitatívnych alebo kvantitatívnych, či v ich kombinácii. Model predstavený v tomto štandarde efektívne zosúladzuje rôzne národné a odborové metodiky v jeden rámec, ktorý je aj medzinárodne uznaný. Prínosy zavedenia tohto modelu možno zhrnúť v nasledovné: Zvyšuje pravdepodobnosť dosiahnutia cieľov; Zlepšuje identifikovanie príležitostí a hrozieb; Zlepšuje dôveryhodnosť pre zainteresované strany; Zlepšuje prevenciu strát a manažment incidentov; Zlepšuje princíp učenia sa v organizácii.

Základným predpokladom pre úspešný manažment rizík je aplikácia princípov, ktoré tvoria základné pravidlá pre riadenie rizík na strategickej i prevádzkovej úrovni. Proces riadenia rizík pozostáva z piatich základných sub-procesov, ktorými sú: Komunikácia a konzultácia; Vymedzenie súvislostí; Posudzovanie rizík (zahŕňa identifikáciu, analyzovanie a hodnotenie rizík); Zvládanie rizík a Monitorovanie a preskúmavanie procesu.

Uvedený postup manažmentu rizík je možné použiť v rámci procesu identifikácie, posudzovania a zaobchádzania s bezpečnostným rizikom. Predovšetkým je nevyhnutné definovať východiskový, či očakávaný budúci stav, aktívum a ďalšiu činnosť venovať manažmentu rizika narušenia tohto stavu prostredníctvom jednotlivých fáz procesu tak ako sú definované v rámci popisu modelu.

Na základe prijatia záväzku vzťahujúceho sa k zavedeniu riadenia rizík pri realizácii strategického plánu rozvoja podniku, jeho vedenie ustanoví a poverí tím, ktorý bude mať na starosti celý proces riadenia rizík. V rámci sub-procesu komunikácie a konzultácie si poverený tím najprv jednoznačne vymedzí interné a externé zainteresované strany. Pripomienky všetkých sú náležite zaznamenané, zvážené a zapracované. V záverečnej fáze sub-procesu je spracovaný, schválený a vydaný plán komunikácie a konzultácie. V následnej fáze vymedzenia súvislostí je vykonané stanovenie kritérií pre následné hodnotenie významnosti identifikovaných rizík. V rámci identifikovania rizík sú rozpoznané vnútorné a vonkajšie hrozby, ktoré môžu ohroziť dané aktívum, ďalej sú identifikované zdroje týchto hrozieb. V nasledujúcej fáze dochádza k analýze hrozieb a zraniteľností a výstupom sub-procesu posudzovania rizík je zoznam prijateľných a neprijateľných rizík. V rámci sub-procesu zvládania rizík musí poverený tím vybrať pre riziká optimálnu možnosť ich zvládania, túto zaviesť a následne monitorovať, či došlo k zlepšeniu daného stavu.

Manažérstvo kvality a jeho význam

Barták v článku *Bezpečnosť na prahu 21. storočia* definuje bezpečnosť v duchu súčasnosti: „Bezpečnosť je určitý stav daného sociálneho organizmu, systému (obce, regiónu, štátu a pod.). Z hľadiska spektra a rozsahu ohrozenia toto chápanie zohľadňuje iba tie, ktoré ohrozujú existenciu, podstatu, kvalitu a udržateľný rozvoj daného systému“ (Barták, 2003, s. 456). Bezpečnosť v rozhodujúcej miere ovplyvňuje kvalitu života. Môžeme teda bezpečnosť považovať za jeden z rozhodujúcich atribútov kvality života.

Bezpečnosť ako súčasť kvality života obyvateľstva možno v zmysle teórie *New Public Management* chápať aj ako službu, ktorú poskytuje subjekt verejnej správy občanom ako zákazníkom. Definícia služby hovorí, že je to „akákoľvek činnosť alebo výhoda, ktorú jedna strana môže poskytnúť

druhej strane. Je v zásade nehmotná a jej výsledkom nie je vlastníctvo. Produkcia služby môže, ale nemusí byť spojená s hmotným produktom“ (Halásek, 2004, s. 9).

Podľa Evy Balážovej a Viery Papcunová: „Pri posudzovaní ktorejkoľvek verejnej služby môže manažment dosiahnuté výsledky hodnotiť podľa nasledovných kritérií (2008. s. 71.): Kvalita služby pre zákazníka, vrátane dostupnosti (napríklad časovej); Výkonnosť verejnej služby; Náklady vynaložené na túto službu; Spokojnosť zákazníka a spokojnosť zamestnancov“ (Mateides, 1999; Mateides-Dađo, 2000 in Balážová, 2008, s. 9).

Po prevedení kritérií hodnotenia kvality služieb na bezpečnosť občanov sme vymedzili kritériá bezpečnosti občana ako verejnej služby: Kvalita služieb v oblasti bezpečnosti pre občana; Reálna výkonnosť služieb v oblasti bezpečnosti pre občanov; Náklady vynaložené obecnou samosprávou na zaistenie služieb v oblasti bezpečnosti; Spokojnosť občanov s realizáciou služieb v oblasti bezpečnosti; Spokojnosť obce s predispozíciami a podporou na zaistenie služieb v oblasti bezpečnosti pre občanov.

Na meranie kvality poskytovaných služieb občanom v oblasti bezpečnosti sme hľadali také možnosti, aby ich výsledkom bola komplexná charakteristika bezpečnosti občanov na území obce. Vzhľadom na vymedzený skúmaný problém, ciele a úlohy práce vystupuje do popredia potreba uplatnenia týchto požiadaviek: Meranie bezpečnosti s ohľadom na potreby a očakávania občanov; Meranie bezpečnosti vo vzťahu k existujúcim kapacitám (personálne, finančné, technické, materiálne a iné kapacity) obce.

Esenciálny význam pre skvalitňovanie procesov v akejkoľvek organizácii má zavedenie a neustála aktualizácia systému manažérstva kvality. Ten umožňuje prioritizáciu požiadaviek v oblasti kvality produktov, či služieb, ale aj vývojových alebo výrobných procesov. Podobne ako ostatné odvetvia, aj manažment kvality prebieha istým vývojom a preto dochádza aj k aktualizácii jednotlivých noriem.

Východiská pre budúce skúmanie a Závěry

V súvislosti s uvedenou potrebou aktualizácie a skvalitňovania aplikácie manažmentu kvality v organizáciách, došlo aj v roku 2015 k zmene, ktorá pre normu ISO9001 priniesla požiadavky na identifikáciu a plánovanie rizík, ako aj zavádzanie opatrení na zaobchádzanie s rizikom.

Metóda SERVQUAL je založená na GAP metóde. Pôvodne slúžila na meranie kvality služieb na základe paradigmy rozporu medzi predstavou o službe a jej reálnym poskytnutím. Autori metódy *A. Parasuraman, V. A. Zeithaml a L. L. Berry* identifikovali na základe kvalitatívnych výskumov päť medzier, ktoré teraz uvádzame v transformovanej podobe na potreby riešenej problematiky (Zeithaml, 2004):

- Rozdiel medzi tým, čo zákazník očakáva a čo si podnik myslí, že očakáva. Za účelom zmenšenia tejto medzery treba vykonávať prieskumy vnímania problematiky zákazníkmi a takisto vytvárať možnosti na ich vyjadrenia sa, byť blízko k zákazníkovi a aby bolo možné poznať ich potreby.
- Rozdiel medzi reálnymi charakteristikami služby a očakávaním zákazníkom.
- Rozdiel medzi reálnym systémom poskytovania služby (vo vzťahu k ľudským zdrojom, technológiám a pod.) nie je v súlade so štandardmi, ktoré podnik vo vzťahu k službám pre zákazníkov deklaruje.
- Rozdiel medzi proklamáciou poskytovania služby podnikom a reálne poskytovanou službou.
- Medzera ako výsledný rozdiel daný sčítaním predchádzajúcich rozdielov.

Pre dosiahnutie aj uvedených cieľov, je v zmysle aktualizovanej normy nevyhnutné, aplikovať myslenie založené na vnímaní rizika (myslenie s ohľadom na riziká) do jednotlivých sub-procesov, už ako integrálnu súčasť v rámci článkov normy. Takýto prístup prioritizuje tzv. kultúru prevencie pred kultúrou reakcie, čo znižuje nielen realizáciu negatívnych udalostí do budúcnosti, ale aj výrazne šetrí finančné prostriedky organizácie a zvyšuje spoľahlivosť a spokojnosť zainteresovaných strán. V

súvislosti s dôslednejším a systematickým vnímaním rizík v organizácii sa zvyšuje dôraz aj na širšie chápanie rizika, nielen ako čisté, len negatívne vyjadrenie prípadných následkov. V tejto súvislosti potom hovoríme o typickom podnikateľskom riziku, kde možné negatívne dôsledky vystupujú spolu s nádejou na dosiahnutie pozitívnych, či inak mimoriadnych výsledkov.

Samotný manažment rizika potom môže obsahovať rôzne množstvo krokov, pričom najviac sa osvedčil prístup podľa normy ISO 31000. Pojmom „posudzovanie rizík“ tak spoločne označujeme prístupy združujúce identifikáciu rizík a príležitostí a ich následné meranie, analýzu a hodnotenie. Ešte v úvodnej fáze je potrebné po určení súvislostí v rámci vonkajšieho a vnútorného prostredia, zohráva významnú úlohu určenie hodnotiacich kritérií a výber vhodnej metódy pre posudzovanie rizík.

Analýza rizík pomocou metódy „WHAT-IF“

K úspešnej realizácii metódy je potrebné:

- tím odborníkov orientujúcich sa v oblasti, pre ktorú sa what-if realizuje (napr. priemyselná bezpečnosť)
- schéma prevádzky, kde riziká (nebezpečenstvá) očakávame a hľadáme.
- účasť a konzultácia s prevádzkovým technikom (majster, manažér PO a BOZP, PZH, ...) - tento bod môže sčasti nahradiť pre naše potreby Checklist zdrojov nebezpečenstva pre oblasť priemyslu.

Aplikácia metódy umožňuje bližšie skúmanie možných dôsledkov rozvinutím samotnej odpovede na rôzne typy dôsledkov v zmysle QSHE faktorov, teda v oblasti kvality produktu či služby, bezpečnosti pre pracovníkov, zdravia a životného prostredia. Okrem bežnej analýzy pravdepodobností a následkov tak umožňuje podrobnejšie skúmanie. Metóda využíva okrem zapojených odborníkov na manažment rizika a odborníka na skúmanú oblasť resp. proces, aj akúkoľvek ďalšiu skupinu interných či externých expertov, a to na báze brainstormingu. V súvislosti s metódou „Analýzy Whatif“, je tiež potrebné rozhodnúť sa aký prístup k posúdeniu rizík bude zvolený a aká bude hodnotiacia škála. Prístupy rozoznávame predovšetkým s ohľadom na rozsah a charakter vstupných údajov, a to na kvalitatívne, semi-kvantitatívne a kvantitatívne. V podobných prieskumoch sa overilo použitie semi-kvantitatívnych prístupov, ktoré v rámci zvolenej metódy ponúkajú vhodné rozloženie vo vzťahu k rozsahu vstupných údajov a kvalite výstupov hodnotenia.

Analýza akýchkoľvek rizík predstavuje v súčasnosti dôležitú časť v procese riadenia potenciálne nebezpečných aspektov ľudských činností.

Manažment rizík je tak nielen možné, ale aj potrebné aplikovať pri akýchkoľvek činnostiach a na akýkoľvek subjekt, a to s ohľadom na potrebu nielen prevencie negatívnych udalostí, ale aj skvalitnenia procesov a zefektívnenia využitia existujúcich príležitostí

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] BALÁŽOVÁ, E. – PAPCUNOVÁ, V. 2008. *Manažment samospráv*. Nitra : Municipalia, 2008. 134 s. ISBN 978-80-552-0045-
- [2] BARTÁK, P. 2003. Bezpečnosť na prahu 21. Storočia. In *Sociológia*. 2003, roč. 35, č. 5, s. 453-464. ISSN 0049-1225
- [3] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukoumanažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2010, ISBN 978 80 251 2621 9
- [4] HALÁSEK, D. 2004. *Standardizaceveřejnýchslužeb*. Ostrava : VŠBTU, 2004. 152 s. ISBN 80-248-0685-1
- [5] KNIGHT, W. K.: ISO 31000:2009 -ISO/IEC 31010 & ISO Guide 73:2009New Standards for theManagement of Risk.
- [6] KORECKY, M., TRKOVSKY, V.: *Management rizik projektu*. GradaPublishing, a.s.. Praha. 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.



- [7] ZEITHAML, V. – PARASURAMAN, A. 2004. *Service quality*. Cambridge, Massachusetts : Marketing Science Institute, 2004. 86 s. ISBN 978-0965711432
- [8] STN ISO 31000:2011 Risk Management
- [9] STN EN ISO 9001:2015 Systém manažérstva kvality

ADRESA AUTORA

Ing. Marián KOVÁČ, PhD.

Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy v Bratislave, Furdekova 16, 851 04 Bratislava,
Slovenská republika
e-mail: kovacm@vsemvs.sk

RECENZIA TEXTOV V ZBORNÍKU

Recenzované dvomi recenzentmi, členmi vedeckej rady konferencie. Za textovú a jazykovú úpravu príspevku zodpovedajú autori.

REVIEW TEXT IN THE CONFERENCE PROCEEDINGS

Contributions published in proceedings were reviewed by two members of scientific committee of the conference. For text editing and linguistic contribution corresponding authors.