

## ПРИМЕНА МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ У НАСТАВНО-ОБРАЗОВНОМ ПРОЦЕСУ

Ненад Ковачевић<sup>1</sup> Александра Стојиљковић<sup>2</sup> Драгиња Влк<sup>3</sup> Антонио Мак<sup>4</sup>

**Резиме:** Менаџмент ризика или управљање ризиком (Risk Management) као једна од „најмлађих“ специјализованих менаџмент дисциплина има своју примену у припреми, организацији и извођењу као фазама реализације наставно-образовног процеса независно од високошколске установе која је носилац реализације овог процеса. Основу управљања ризиком представља поступак процене ризика. Процена ризика је у потпуности емпиријски процес доношења инжењерских одлука на основу знања и искуства у циљу подизања нивоа заштите ресурса користећи одређене и до сада познате и признате методе. У раду су дефинисани: циљ, принципи и приступи примене менаџмента ризиком у реализацији наставно-образовног процеса, а засновано на базичном документу менаџмента ризиком, према стандарду ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation.

**Кључне речи:** менаџмент ризика, процена ризика, наставно-образовни процес

## APPLICATION OF RISK MANAGEMENT IN TEACHING AND EDUCATIONAL PROCESS

**Abstract:** The risk management as one of the „youngest“ specialized management discipline has its application in the preparation, as well as the organization and execution of phases of the teaching and learning process regardless of the college or university that is instrumental in the implementation of this process. Based on risk management is a process of risk assessment. Risk assessment is entirely empirical process of making engineering decisions based on knowledge and experience in order to raise the level of protection of resources and using certain so far known and recognized methods. This paper determine: the purpose of the principles and applications access the risk management of the embodiment, the teaching-educational process, and based on the basic document of the risk management, according to ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation.

**Key words:** risk management, risk assessment, teaching-educational process

### 1. УВОД

Прве уређене људске заједнице сматрају се коренима менаџмента, процеса који временом еволуира, превасходно захваљујући општем напретку човечанства. Међутим, менаџмент се као делатност појављује тек у 19. веку, а као научна дисциплина у 20. веку. Менаџмент ризиком је једна од најмодернијих специјализованих менаџмент дисциплина. Почети ове дисциплине се везују за крај 60-их година прошлог века и њено појављивање у оквиру планирања као једне од процесних функција стратегијског менаџмента, који се заправо као дисциплина развио управо из стратегијског планирања. У почетку се сегменти менаџмента ризиком користе као једна од техника предикције и то искључиво у комерцијалне сврхе. Менаџмент ризиком је заправо процес који

<sup>1</sup> мастер менаџер, Војна академија/Универзитет одбране, Павла Јуришића-Штурма број 33., 11 000 Београд, e-mail: inz.84kula@gmail.com

<sup>2</sup> мастер, Економски факултет/Универзитет у Новом Саду, Сегендски пут број 9-11., 24 000 Суботица, e-mail: aleksandra.stoiljkovic@yahoo.com

<sup>3</sup> мастер, Војна академија/Универзитет одбране, Павла Јуришића-Штурма број 33., 11 000 Београд, e-mail: draginja.vlk@gmail.com

<sup>4</sup> специјалист, Војна академија/Универзитет одбране, Павла Јуришића-Штурма број 33., 11 000 Београд, e-mail: antoniomak84@gmail.com

инкорпорира следеће фазе: (а) анализа ризика; (б) процена ризика и (в) поступање са ризиком. (Ковачевић, Ђорђевић & Ковач, 2019)

Рад је подељен у три дела, које чине јединствену целину и дају нам одговор на питање могућности и аспеката примене менаџмента ризиком у наставно-образовном процесу, и то по следећем: (1) одређење менаџмента ризиком као специјализоване менаџмент дисциплине; (2) дефинисање места и улоге процене ризика у процесу управљања ризиком и (3) одређење циља, принципа и приступа примене менаџмента ризиком у реализацији наставно-образовног процеса. Услед обимности теме наведене целине сегментарно обрађују наведено без конкретних примера примене.

## 2. МЕНАЏМЕНТ РИЗИКОМ КАО СПЕЦИЈАЛИЗОВАНА МЕНАЏМЕНТ ДИСЦИПЛИНА

Када посматрамо менаџмент у научном контексту треба запазити да се ради о веома прогресивној науци која перманентно добија нове специјализоване научне дисциплине. У савременом менаџменту издваја се неколико дисциплина, и то: (1) стратегијски менаџмент, (2) пројектни менаџмент, (3) управљање променама, (4) управљање знањем, (5) управљање иновацијама, (6) **управљање ризиком (risk management)**, (7) total quality management, (8) управљање иновацијама и (9) организација која учи. Заједнички именитељ за све наведене дисциплине јесу функције (подпроцеси) менаџмента, који се обликују у складу са организацијом, односно спецификумом окружења у којем се одређена дисциплина остварује, али у начелу ради се о: (1) планирању-предвиђању, (2) организовању, (3) кадровоњу, (4) вођењу и (5) контроли. (Јовановић, 2005)

Временска одредница за настанак модерног менаџмента је 1990. година и овај период у еволуцији менаџмента и данас је актуелан. У теорији менаџмента овај период се назива и „Управљање у Новом друштву“ према књизи истоименог назива од једног од најпознатијих теоретичара менаџмента, али и теорије организације, Питера Ф. Дракера. Карактеристика овог периода је на развијању нових приступа и концепата у менаџменту. Менаџмент ризиком представља један од нових приступа у модерном менаџменту чији убрзани развој и свестрана примена траје и данас.

Синтагма „управљање ризиком“ или „менаџмент ризиком“, нема једну, универзалну и опште прихваћену дефиницију, првенствено због чињенице да је ризик мултидисциплинаран појам чије значење није исто у свим сферама људске делатности. Међутим основа управљања ризиком налази се у перманентној људској потреби да трага за методама, техника, средствима и алатима како би се постојећих ризик смањио на ниво „прихватљивог“, односно на ниво ризика чије постојање не угрожава реализацију активности у оквиру одређеног процеса. Менаџмент ризиком заправо представља парадигму<sup>5</sup> савременог друштва за управљање са неизвесношћу реализације одређеног процеса, односно са предвиђањем резултата, али и тежине последица настанка нежељних (ризичних) догађаја. (Ковачевић и др., 2019)

Различита промишљања о управљању ризиком заправо леже у различитом тумачењу ризика који се објашњава многобројним аспектима његове појаве и неадекватним коришћењем у реалној економској и безбедносној пракси и управљању. Ризик, као појава, садржи одређене елементе који одређују његову суштину: (1) избор алтернатива; (2) могућност одступања од захтеваног циља ради којег је вршен избор

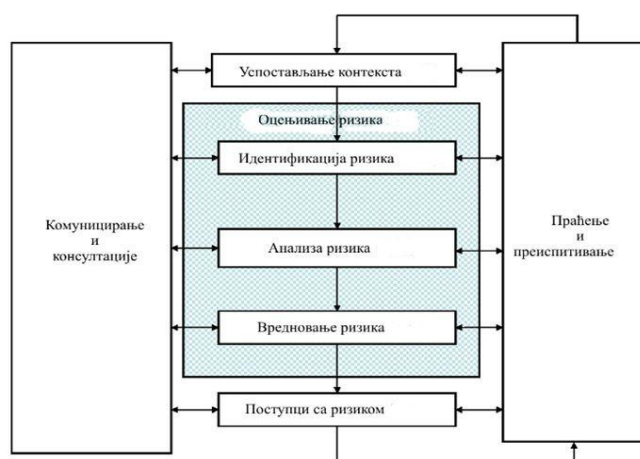
<sup>5</sup> грч. *paradeigma* – пример за углед, образац, узорак, узор

алтернативе; (3) вероватноћа постизања жељеног циља (резултата); (4) непостојање уверења у достизање постављеног циља; и (5) могућност материјалних, људских, еколошких и других губитака, повезаних са реализацијом изабране алтернативе у условима неизвесности. (Савић & Станковић, 2012)

Може се рећи да ризик подразумева две основне компоненте: (1) нежељени губитак или последицу и (2) неизвесност у одигравању последица. Следствено томе ризик дефинишемо као могућност реализације нежељене последице неког догађаја. Узрочни догађај може бити једноставан или нека комбинација већег броја резултата. Последице могу имати утицаја на појединца, групу, посао, институцију или на друштво као целину. Међутим како последице јединствено зависе од одигравања резултата, ризик можемо проценити, а последично и управљати њиме, додељивањем вероватноће одигравања тих резултата.

Процес идентификовања, квантификације, рангирања и смањења ризика и мониторинга и вредновања ризика назива се управљање ризиком, овај процес заправо се састоји из три дела: (1) анализа ризика (risk analysis); (2) процена ризика (risk assessment) и (3) поступање са ризиком (risk treatment). Процена ризика инкорпорира следеће активности: (а) квантификација или вредновање ризика (risk evaluation); (б) рангирање ризика; (в) одређивање мера за смањење „неприхватљивог“ ризика, док поступање са ризиком обухвата: (а) примену мера за смањење „неприхватљивог“ ризика; (б) мониторинг примене мера; (в) квантификација ризика након примене мера за смањење „неприхватљивог“ ризика и (г) поступање са преосталим ризиком (risk residual). (Ковачевић и др., 2019)

Управљање (менаџмент) ризиком обухвата процес идентификације ризика, анализе ризика и планирање реакције. Под овим се подразумева и израда плана управљања ризиком, квантификација ризика, рангирање ризика, развој стратегије и плана превентивних и реактивних акција, као и контрола извођења превиђених акција. (Петровић и др., 2011)



Слика 1 – Процес управљања ризиком (ISO, 2015)

Процес управљања ризиком је обрађен у бројним документима административног (легислатива) и академског типа, међутим у литератури преовлађују циљеви, принципи и приступи који су дефинисани кроз стандард ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation (Слика 1 је преузета из наведеног документа).

### 3. ПРОЦЕНА РИЗИКА ДЕО МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ

Процена ризика је у потпуности емпиријски процес доношења инжењерских одлука на основу знања и искуства у циљу подизања нивоа заштите ресурса користећи одређене и до сада познате и признате методе. На Слици 1 видимо да процена (оцењивање) ризика заузима централни (основни) део процеса менаџмента ризиком и да се састоји од: (1) идентификације ризика, (2) анализе ризика и (3) вредновања ризика. Наведене целине се налазе у логичко-формалној, односно каузалној вези. *Идентификација ризика* представља почетну фазу суочавања са ризичним догађајима. Иако названа „идентификација ризика“ ова фаза није усмерена на доказивање ризика, већ само на идентификацијску ситуација које могу да буду ризичне. Идентификација ризика се врши са циљем формирања листе извора ризика, као и догађаја који могу да утичу на остваривање циљева дефинисаних у контексту управљања ризиком.

*Анализа ризика* обухвата разматрање узрока и извора потенцијалних опасности, њихових позитивних и негативних последица, као и вероватноћу појављивања. Ризици се анализирају тако што се одређују последице и вероватноћа њиховог настанка, као и остале особине битне за добијање што прецизније представе о узроцима настанка и сценарију развоја ризичних догађаја. Догађај или низ околности могу имати вишеструке последице и могу утицати на већи број циљева. Такође, у разматрање се узимају постојеће мере контроле ризика и њихова ефикасност. Анализа ризика пружа улазну информацију о вредновању ризика и одлукама да ли и које мере је потребно предузети при поступању са ризиком. Анализом ризика се обезбеђује квантификација стања идентификованих ризичних догађаја. Квантификованим вредностима се, у складу са постављеним критеријумима, одређује ниво ризика, који говори о елементима самог ризичног догађаја. Анализа ризика обухвата, одређивање вероватноће настанка идентификованог догађаја и последица које могу настати ако се он реализује. (FM 5-19, 2006)

*Вредновање ризика* омогућава закључивање о прихватљивости ризика на основу дефинисаних критеријума. Циљ вредновања ризика јесте помоћ доносиоцу одлука у избору опција за поступање, на основу резултата анализе ризика и о приоритетима третмана ризика. Вредновање ризика обухвата поређење степена ризика идентификованих и обрађених у процесу анализе и критеријума дефинисаних у процесу одређивања контекста процене ризика. На основу резултата вредновања ризика, доносе се одлуке о: (а) потреби и начину третирања ризика, (б) одређивању приоритетних ризика и (в) предузимању конкретних активности. (Анђелковић & Крстић, 2013)

Ниво ризика директно је завистан од примене адекватних мера контроле и њихове ефикасности. Доносилац одлуке, односно тим који се бави ризицима, мора да води рачуна које од постојећих мера контроле треба применити на конкретан ризик. Такође је неопходна оцена адекватности постојећих мера и да ли се контрола спровођења мера врши потпуно и на адекватан начин. Разлика у потребном нивоу прецизности и нађеном стању, може да допринесе одлуци да се побољшају мере контроле или да се пажња усмери на повећање квалитета појединих мера за третман ризика.

Вредновање ризика има изузетан значај у смислу одређивања приоритета третмана ризика, следствено томе вредновање ризика је критеријум према којем се врши одређивање прихватљивости ризика. Ризик, који је у складу са наведеним критеријумом прихватљив, не захтева никакво даље предузимање мера. Такав ризик, није искључен из даљег праћења и анализе, већ га власник (носилац) ризика прати у

довољној мери да препозна тренутак, када је неопходно извршити поновну анализу. Такође, прихватљив ризик, може да буде од значајног утицаја на генерисање нових опасности у комбинацији са другим ризичним догађајима. Ризици који су према критеријуму, класификовани као неприхватљиви, подлежу утврђивању приоритета третмана, као и начина поступања са њима. (Alexander, 1996)

#### 4. ПРИМЕНА МЕНАЏМЕНТА РИЗИКОМ У РЕАЛИЗАЦИЈИ НАСТАВНО-ОБРАЗОВНОГ ПРОЦЕСА

Посматрано са становишта примене циљева, принципа и приступа менаџмента ризиком у реализацији наставно-образовног процеса, а у складу са стандардом ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation менаџмент ризиком треба да буде укључен у све фазе развоја, односно активности наставно-образовног процеса са **циљем** да омогући: (1) бољу идентификацију присутних или потенцијалних опасности у реализацији наставно-образовног процеса; (2) процену добити и/или губитака из неизвесности и разноликости; (3) поузданији основ за одлучивање у реализацији и планирању наставе; (4) ефективнију расподелу и употребу ресурса за реализацију наставе (материјалне базе); (5) боље управљање, односно смањење губитака и трошкова ризика, укључујући и премије осигурања свих учесника у наставно-образовном процесу (како наставника, тако и слушалаца/полазника); (6) већу безбедност и поверење свих учесника процеса и (7) ефективније управљање наставно-образовним процесом.

**Принципи** примене менаџмента ризиком у наставно-образовном процесу могли би се дефинисати према следећем: (1) учешће у стварању и заштити вредности наставно-образовног процеса; (2) свеобухватна интеграција у наставно-образовни процес као део организовања; (3) имплементација у процес доношења одлука; (4) систематична, структурирана и правовремена примена; (5) примену заснивати на најбољим доступним информацијама; (6) примену прилагодити реализацији конкретног садржаја; (7) узети у обзир све људске и културолошке факторе; (8) примена треба бити транспарентна и инклузивна; (9) примена треба бити динамична, итеративна како би могла да реагује на промене и (10) применом менаџмента ризиком перманентно би се побољшавала организација реализације наставно-образовног процеса.

Када се је реч о **приступима** примене менаџмента ризиком у наставно-образовном процесу могу се применити следећи приступи:

- **приступ прихватања ризика**, у коме се занемарује постојање било чега везаног за ризик;
- **приступ ретроактивне примене менаџмента ризиком**, који подразумева покушаје смањења последица након реализације ризичног догађаја у току наставно-образовног процеса;
- **приступ интерактивне примене менаџмента ризиком**, у коме се за сваку фазу наставно-образовног процеса унапред предузимају мере да до ризика не дође;
- **приступ планске примене менаџмента ризиком**, који захтева планирање и предвиђање могућности појаве ризика у реализацији наставно-образовног процеса, а затим усвајање оних активности којима се, на најбољи начин, контролише могући ризик.

На основу изнетог намеће се питање: „*Зашто нам је битна примена менаџмента ризика у реализацији наставно-образовног процеса?*“ Одговор би се могао формулисати на основу следећих чињеница: (1) постојање ризика у наставно-образовном процесу; (2) евидентан пораст размера и тежине последица ризичних догађаја; (3) пораст обима последица и (4) велики материјални издаци за отклањање последица настанка ризичних догађаја.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Менаџмент ризиком је дисциплина која се брзо развија и налази своју примену у различитим сферама друштвене делатности, жеља аутора је превасходно била да се прикаже примена ове специјализоване менаџмент дисциплине у реализацији наставно-образовног процеса кроз дефинисање циља, принципа и различитих приступа примене, како би се свеобухватније могао схватити бенефит њене примене, а све засновано на базичном документу менаџмента ризиком – стандарду ISO 31000 - Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation. Такође, аутори сматрају да би се правилном инклузијом менаџмента ризиком у реализацији наставно-образовног процеса, протоком времена могао дефинисати и еволуирати један нови концепт менаџмента ризиком као једне од *differentia specifica* постојећег процеса менаџмента ризиком.

У раду је тежиште дато на појмовно одређењу и схватању менаџмента ризиком као специјализоване менаџмент дисциплине са посебним освртом на процену ризика као есенцију самог процеса менаџмента ризиком кроз своје фазе. На основу свега изнетог можемо закључити да се процес менаџмента ризиком може применити у припреми, организацији и извођењу као фазама реализације наставно-образовног процеса.

## 6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Анђелковић, И. & Крстић, Б. (2013). *Професионални ризик*. Факултет заштите на раду Ниш
- [2] Alexander, C. (1996). *The Handbook of Risk Management and Analysis*. John and Wiley & Sons Inc
- [3] ISO 31000. (2015). *Risk Management - Principles and Guidelines on Implementation*
- [4] Јовановић, П. (2005). *Менаџмент-теорија и пракса*. Факултет организационих наука Београд
- [5] Ковачевић, Н., Ђорђевић, Н. & Ковач, М. (2019). Примена менаџмента ризиком у реализацији наставно-образовног процеса у Војној академији. *Војно дело*, 71 (6), 169-199
- [6] Петровић, Д. и др. (2011). *Менаџмент и организација*. Факултет организационих наука Београд
- [7] Савић, С. & Станковић, М. (2012). *Теорија система и ризика*, Академска мисао Београд
- [8] US ARMY FM 5-19. (2006). *Composite risk management*. Headquarters department of the Army