

**IWONA STANIEC****Katedra Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

## **ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJI A PODEJŚCIE KADRY KIEROWNICZEJ**

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

*W literaturze dużo rozważań poświęca się modzie i konieczności stosowania nowych podejść do zarządzania. Na przełomie XX i XXI wieku jako nowy element w teorii zarządzania pojawiło się zarządzanie ryzykiem. Celem prezentowanej pracy jest zidentyfikowanie podejścia kadry kierowniczej do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach. W wyniku badań starano się wskazać różnorodne determinanty z punktu widzenia podejścia menedżerów warunkujące zarządzanie ryzykiem w organizacji.*

### **1. Wprowadzenie**

Ryzyko to jeden z elementów zarządzania w każdej organizacji. Powszechnie przyjmuje się, że oznacza ono tylko aspekt negatywny, czyli zagrożenia, choć znany autorytet prof. R. Krupski [4, s. 3-8] z zakresu zarządzania strategicznego wszystkie swoje rozważania poświęca wykorzystywaniu okazji. Ponadto wydaje się, że zarządzanie przez okazje jest już dość dobrze ugruntowane w teorii i coraz częściej mówi się o pozytywnej i negatywnej stronie ryzyka. Zatem zarządzanie ryzykiem pozwala na podjęcie odpowiednich działań zwiększających prawdopodobieństwo sukcesu i zmniejszających możliwości porażki. Podstawowym obszarem badawczym w prezentowanej pracy jest podejście kadry kierowniczej do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach z różnych sektorów i o różnej wielkości. W wyniku badań starano się wskazać różnorodne determinanty z punktu widzenia podejścia menedżerów warunkujące zarządzanie ryzykiem w organizacji. Do takiego ujęcia analizowanego problemu skłaniają przede wszystkim paradygmaty zarządzania oraz szybko zmieniające się otoczenie. Powodujące, że zarządzanie w XXI wieku w coraz większym stopniu opiera się na przewidywaniu przyszłości na podstawie dobrze zdiagnozowanej przeszłości

i terażniejszości. Celem badawczym pracy jest wskazanie obszarów do modyfikacji lub naśladownictwa w podejściach do zarządzania ryzykiem stosowanych w badanych organizacjach.

## 2. Zarządzanie ryzykiem

W procesie zarządzania w danej organizacji zarządzanie ryzykiem można rozpatrywać na płaszczyźnie: podmiotowej – pozwalającej na wyszczególnienie kryteriów związanych z przebiegiem procesów decyzyjnych, przedmiotowej – wiążącej ryzyko z przedmiotem je podejmującym oraz atrybutowej – podkreślającej cechy przedmiotu ryzyka [2, s. 45]. W praktyce idealne wydawałoby się podejście w którym dla każdego procesu na każdym z poziomów zarządzania każdy z zaangażowanych pracowników określa przyczyny, szanse i zagrożenia, jakie mogą zaistnieć, a później wynikające z nich ryzyko i ostatecznie skutek dla organizacji. Problematiczne w zarządzaniu ryzykiem jest to, że każdy z poziomów zarządzania dotyczy różnych obszarów, może też charakteryzować się różnym stylem zarządzania. W konstruowaniu procesu zarządzania ryzykiem nie można jednak zapominać, że ryzyko tworzy sieć wzajemnych interakcji i wyzwaniem staje się identyfikacja oraz oszacowanie ryzyka i jego wpływu na organizację<sup>1</sup>.

Zarządzanie ryzykiem w organizacji składa się z następujących po sobie i determinujących się etapów, z których każdy ma ściśle określony cel. Piramida ryzyka stworzona przez J. Welcha i E.W. Deminga [6, s. 1-611] odzwierciedla ich kolejność.



Rys. 1. Piramida ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [6, s. 4].

<sup>1</sup> Szczegółowo wpływ uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych na proces zarządzania ryzykiem w organizacji przedstawia praca [7].

W piramidzie ryzyka zidentyfikowanie procesów ma na celu opisanie ryzyka odpowiadającego każdemu z nich, przedstawienie cech określonych zagrożeń i szans w sposób ustrukturyzowany i pozwalający na ich porównanie. Etap ten najczęściej przekłada się na głębsze, lepsze poznanie organizacji w zupełnie nowym aspekcie i tu według teoretyków pojawia się miejsce na wykorzystanie odkrytych okazji i szans. Kolejny etap monitorowanie i kontrolowanie procesów daje świadomość, z jakim prawdopodobieństwem zagrożenia i szanse czyhają wewnątrz i na zewnątrz organizacji, jakie funkcje, procesy lub obszary mają istotne znaczenie dla organizacji oraz pozwala ustalić priorytety w traktowaniu poszczególnych typów ryzyka [1, s. 50-73]. Prawidłowe i pełne zidentyfikowanie wszystkich zagrożeń i szans jest zadaniem o wadze strategicznej w każdej organizacji. Zbagatelizowanie, niedostrzeżenie lub pominięcie któregoś z zagrożeń lub jakieś szanse wpływa na zarządzanie ryzykiem, bowiem obejmowałoby ono jedynie fragment rzeczywistości. Poprawne przejście do tego etapu nie jest jednak możliwe bez głębokiej wiedzy na temat samej organizacji, jak i bez doskonałej znajomości rynku oraz otoczenia, w jakim ona funkcjonuje. W identyfikacji konieczna jest znajomość strategicznych, taktycznych i operacyjnych celów oraz wyników analizy strategicznej dla organizacji i rynku [6, s. 1-12]. Kolejny etap to budowanie bazy wiedzy poprzez tworzenie bazy danych dotyczących skutków i przyczyn pojawiających się strat i wykorzystywanych szans, aby mogły stanowić źródła systemów wczesnego ostrzegania. Wykonywane na ich podstawie analizy i modelowanie to próba określenia wpływu poszczególnych zagrożeń i szans na podstawowe wskaźniki ekonomiczne organizacji. Z dobrych praktyk wiadomo, że proces identyfikacji oraz analizy ryzyka musi być udokumentowany. W każdej organizacji powinna zostać opracowana i przyjęta metoda identyfikacji ryzyka, a proces tej identyfikacji – prowadzony w sposób planowy i systematyczny, zawsze w zależności od potrzeb, ale nie rzadziej niż raz w roku. W proces ten powinien być zaangażowany każdy pracownik.

### 3. Opis próby badawczej

W trakcie badań przeprowadzono wywiady bezpośrednie ze 103 menedżerami reprezentującymi 40 różnych organizacji (nie brano w ogóle pod uwagę sektora finansowego)<sup>2</sup>: po 10 z szeroko rozumianych sektorów:

---

<sup>2</sup> W pracy przedstawiono fragment badań własnych prowadzonych samodzielnie przez autorkę w latach 2006-2009 w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej w ramach projektu badawczego pt. Wielowymiarowa analiza czynników wpływających na zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, które wdrażano w dwóch etapach: w 2006 roku (pilotaż i weryfikacja narzędzi) i 2008-2009 (badania właściwe). Badania te zostały opublikowane w całości w pracy [7].

usługowego, handlowego, produkcyjnego i administracyjnego. Wielkość organizacji określono na podstawie liczby zatrudnionych pracowników – wyodrębniając następujące grupy:

- zatrudniające więcej niż 10, a mniej niż 50 osób – 16 organizacji;
- zatrudniające więcej niż 49, a mniej niż 250 osób – 16 organizacji;
- zatrudniające co najmniej 250 osób – 8 organizacji.

Aby zagwarantować udział w badaniu przedstawicieli wszystkich trzech poziomów zarządzania ryzykiem, menedżerów do wywiadów wytypowano na podstawie metody kuli śnieżnej. W badaniu 4 firmy były reprezentowane przez jednego menedżera, 15 przez dwóch, 15 przez trzech oraz 6 przez czterech. Sektor firm i stanowisko menedżerów biorących udział w badaniu przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Sektor a stanowisko osoby biorącej udział w badaniu

Stanowisko	Sektor				
	administracyjny	handlowy	produkcyjny	usługowy	razem
członek zarządu		3	8	2	13
audytor			3	1	4
pracownik działu prawnego	11			8	19
kierownik działu handlowego		6			6
kierownik ds. rozliczeń finansowych		11			11
dyrektor ds. produkcji			10		10
dyrektor finansowy	1			10	11
menedżer ds. ryzyka		6	10	9	25
pracownik księgowości	4				4
Razem	16	26	31	30	103

Źródło: [7, s. 85].

Dane przedstawione w tabeli kontyngencji pozwalają stwierdzić, że w sektorze administracyjnym ryzykiem zajmują się przede wszystkim pracownicy działu prawnego (11 na 16 wskazań), a w sektorze handlowym – kierownicy ds. rozliczeń księgowych (11 na 26 wskazań). W sektorze produkcyjnym specjalistami od ryzyka są: menedżer ds. ryzyka (10 na

31 przypadków), dyrektor ds. produkcji (10 na 31 przypadków) oraz członek zarządu (8 na 31 przypadków). W sektorze usługowym specjalistami ds. ryzyka według badanych są: dyrektor finansowy (10 na 30 przypadków) oraz menedżer ds. ryzyka (9 na 31 przypadków). Test niezależności chi–kwadrat [8, s. 204-208] potwierdza, że istnieje w badanej próbie znacząca statystycznie zależność ( $p=1,4165E-14 < 0,05$ ) między sektorem, w którym działa firma, a stanowiskiem osoby udzielającej wywiadu. Podsumowując możemy stwierdzić, że w badanej próbie stanowisko osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem jest uzależnione od sektora w którym działa organizacja.

#### **4. Podejście do zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach**

Zdaniem badanych zarządzanie ryzykiem nie może istnieć samodzielnie, musi być zintegrowane z procesem zarządzania i powinno leżeć w kompetencji zarządu lub delegowanej bezpośrednio mu podlegającej komórki, bo tylko wtedy pozwala na jednolite spojrzenie na wszystkie rodzaje ryzyka występującego w organizacji. Wtedy jest dla menedżerów narzędziem wsparcia do osiągnięcia założonych celów i decyduje o zarządzaniu organizacją. Badani menedżerowie postrzegają zarządzanie ryzykiem jako przygotowanie się na zagrożenia, przewidzenie skutków lub dostrzeżenie pojawiającej się szansy. W strukturze organizacji nie musi być menedżera ryzyka, gdyż proces zarządzania ryzykiem nie jest samodzielny. Umownie w każdej organizacji wyróżnia się trzy poziomy właścicieli ryzyka: zarząd, dyrektorzy i kierownicy operacyjni.

W podejściu zarządu do zarządzania ryzykiem badani menedżerowie wyróżniają aspekty negatywne i pozytywne. Jako negatywny uznają brak zaangażowania zarządu w proces zarządzania ryzykiem – występuje on w 6% badanych organizacji. Respondenci z tych organizacji podkreślają, że w takiej sytuacji zarządzanie ryzykiem jest dla nich zbędnym tworem i ogranicza ich działalność. Częściej badani podkreślają aspekty pozytywne, deklarują oni aktywny na pewnym poziomie udział zarządu w procesie zarządzania ryzykiem. W ramach badania 78% respondentów przyznało, że zarząd ustanowił politykę i nadzór nad zarządzaniem ryzykiem, a 88% stwierdziło, że zarząd jest zaangażowany w przegląd procesu zarządzania ryzykiem. Wśród badanych 16% podaje, że zarząd systematycznie uczestniczy w procesie zarządzania ryzykiem. 39% twierdzi, że zarząd dokonuje przeglądu i zatwierdza okresowo kluczowe ryzyka, a 33%, że zwraca uwagę tylko na ryzyko biznesowe. Badani podkreślają, że w większych organizacjach zaangażowanie zarządu sprowadza się do tworzenia odpowiedniej polityki i wytycznych oraz komunikowania ich w całej organizacji. Istotne jest z punktu widzenia wszystkich badanych, aby

zarząd angażował się w okresowy przegląd i zatwierdzanie działania w zakresie zarządzania ryzykiem oraz w analizie specyficznego ryzyka biznesowego.

W badanych organizacjach najczęstszym obszarem przyczynowym, z którego pochodzi ryzyko, jest komunikacja. Menedżerowie podkreślają, że raportowanie w procesie zarządzania ryzykiem podnosi jej standard. Dokumentowanie ryzyka dobrze prowadzone ma wartość dodaną dla całej organizacji oraz wspomaga przyszłe procesy, tworzy w organizacji bazę wiedzy.

Istotnym elementem procesu jest określenie odpowiedzialności<sup>3</sup> za zarządzanie ryzykiem<sup>4</sup>. W badaniach starano się ustalić, kto w analizowanych organizacjach przyjmuje odpowiedzialność za działanie procesu zarządzania ryzykiem. Stwierdzono, że całościowo za proces zarządzania ryzykiem odpowiada: komitet ryzyka – 24,4%, dział prawny – 16,5%, zarząd – 15,5%, prezes zarządu – 12,6%, audyt wewnętrzny – 12,6%, dyrektor finansowy – 12,6% oraz dyrektor operacyjny – 5,8%.

Tabela 2. Sektor a odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem

Stanowisko	Sektor				Razem
	administracyjny	handlowy	produkcyjny	usługowy	
Prezes zarządu		3	6	4	13
Audyt wewnętrzny		11	2		13
Komitet ryzyka		6	10	9	25
Dyrektor operacyjny		2	3	1	6
Dyrektor finansowy	3	1	2	7	13
Dział prawny	9			8	17
Zarząd	4	3	8	1	16
Suma końcowa	16	26	31	30	103

Źródło: [7, s. 96].

W sektorze administracyjnym odpowiedzialnością za zarządzanie ryzykiem obarcza się najczęściej dział prawny (9 na 16 wskazań), w sektorze handlowym – audyt wewnętrzny (11 na 26 wskazań), w sektorze produkcyjnym – komitet ryzyka (10 wskazań na 31) oraz zarząd (8 wskazań na 31), a w firmach

<sup>3</sup> Problem własności i odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem jest szeroko dyskutowany zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Jego najistotniejsze elementy przedstawiono w pracy G. Monahan, *Enterprise Risk Management – A methodology for achieving strategic objectives*, John Wiley & Sons, New Jersey 2008, s. 2-5.

<sup>4</sup> W tym przypadku analizowano odpowiedzialność za funkcjonowanie procesu, a nie właścicieli poszczególnych typów ryzyka.

usługowych, gdzie odpowiedzialność ta jest najbardziej rozłożona – leży ona w gestii: komitetu ryzyka (9 wskazań na 30), działu prawnego (8 wskazań na 30) oraz dyrektora finansowego (7 wskazań na 30). Przypisywanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem w istotny statystycznie ( $p=3,9791E-05<0,05$ ) sposób zależy od sektora reprezentowanego przez daną organizację. Podobnie jak stanowiska osób zajmujących się zarządzaniem ryzykiem w badanej próbie odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem uzależniona jest od branży.

Przypisywanie odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem w badanej próbie istotnie statystycznie zależy od stanowiska respondentów ( $p=4,9189E-40<0,05$ ). Menedżerowie ryzyka w 100% przypisują odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem komitetowi ryzyka, członkowie zarządu najczęściej prezesowi zarządu, pracownicy działu prawnego – działowi prawnemu, kierownicy ds. rozliczeń finansowych – audytowi wewnętrznemu, dyrektorzy ds. produkcji – zarządowi, a dyrektorzy finansowi – sobie.

Tabela 3. Wielkość organizacji a odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem

Wielkość organizacji	Odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem							Razem
	audyt wew	prezes zarządu	dyrektor finansowy	dyrektor ds. operacyjnych	dział prawny	komitet ryzyka	Zarząd	
mała	5	3	8	1	8	5	5	35
średnia	4	6	5	3	6	15	7	46
duża	4	4	0	2	3	5	4	22
Razem	13	13	13	6	17	25	16	103

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli kontyngencji widzimy, że w badanych organizacjach odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem jest rozmyta. Najczęściej (w 15 na 46 przypadków) w średnich firmach odpowiedzialność za proces zarządzania ryzykiem spoczywa na komitecie ryzyka. Test niezależności chi-kwadrat ( $p=0,3578>0,005$ ) potwierdza, że przypisywanie odpowiedzialności za ryzyko jest niezależne od wielkości organizacji. Przedstawione analizy pozwoliły na stwierdzenie, że przypisywanie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem w organizacji jest niezależne od wielkości organizacji.

## 5. Podsumowanie

W zakresie praktyki zarządzania ryzykiem w badanych organizacjach widoczne jest stopniowe przechodzenie od procesu zarządzania ryzykiem i identyfikacji ryzyka do tworzenia systemów wewnętrznego raportowania, audytu i zarządzania danymi. Respondenci dostrzegają brak systematycznego

podejścia do procesu zarządzania ryzykiem. Wymieniane w badaniach determinanty ograniczające podejście menedżerów do zarządzania ryzykiem to: brak specjalistycznej wiedzy o ryzyku i zarządzaniu ryzykiem. Badani wskazują na problemy współpracy z menedżerem ryzyka oraz niechęć pracowników do wskazywania na problemy, gdyż obawiają się, że spowoduje to wyrzucenie ich z pracy. Menedżerowie są świadomi, że zła decyzja kierownictwa dotycząca akceptacji ryzyka, czy zbyt mała świadomość roli zarządzania ryzykiem zwiększa koszty funkcjonowania organizacji. Badania potwierdzają zaangażowanie najwyższego kierownictwa w proces zarządzania ryzykiem – aż 75% zadeklarowało pełne lub częściowe wdrożenie polityk względem zarządzania ryzykiem. Wskazano w analizach, że podejście kadry do procesu zarządzania ryzykiem zależy od branży, wielkości organizacji oraz odpowiedzialności za proces zarządzania ryzykiem.

## Literatura

- [1] **Bizon-Górecka J.:** Monitoring czynników ryzyka w przedsiębiorstwie. TNOiK, Bydgoszcz 1998, s. 50-73.
- [2] **Buła P.:** Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
- [3] **Dickson G.A.C.:** Risk and Insurance. The Chartered Insurance Institute, Cambridge 1991, s. 1/2–1/12.
- [4] **Krupski R.:** O okazjach raz jeszcze. Trochę teorii i raportu z badań. Przegląd organizacji, nr 11/2012, s. 3-8.
- [5] **Monahan G.:** Enterprise Risk Management – A methodology for achieving strategic objectives. John Wiley & Sons, New Jersey 2008.
- [6] **Rowe D. M.:** The Evolution of Counterparty Credit Risk Management. Modern Risk Management, red. P. Field, Risk Publications, Nowy Jork 2003, s. 1-611.
- [7] **Staniec I.:** Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacji. Zeszyty Naukowe nr 1099 Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [8] **Witkowska D. (red.):** Statystyka w zarządzaniu. AND, Łódź 2004.

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND MANAGERIAL APPROACH

### Summary

In the literature, a lot of consideration given to the fashion and the need for new approaches to management. At the turn of the century as a new element in management theory appeared in risk management. The aim of this study is to identify management approach to risk management in the surveyed organizations. The research sought to identify the various determinants of the point of view of conditioning managers approach risk management in the organization.