Mirosław SOŁTYSIAK¹

MENEDŻEROWIE W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Ryzyko i związany z nim proces zarządzania ryzykiem stanowi obiekt badań przedstawicieli wielu dziedzin nauki. W dobie kryzysów niezwykle ważnym zagadnieniem jest łączne wykorzystanie tego dorobku. Szczególnie należy położyć nacisk na połączenie ze sobą dorobek nauk ekonomicznych i nauk społecznych. Wynika to przede wszystkim z tego, że aspekty psychologiczne są nierozdzielnie związane z zagadnieniami ryzyka gospodarczego. Na skuteczność procesu zarządzania ryzykiem decydujący wpływ mają cztery podstawowe elementy: informacja, strategia, organizacja procesu oraz menedżerowie, którzy nim kierują. To właśnie cechy osobowościowe menedżerów w znacznym stopniu decydują o preferencji i percepcji ryzyka. Postawa menedżerów względem ryzyka musi uwzględniać, że z jednej strony nie każde podjęcie ryzyka jest szansą dla podmiotu, którym kierują, z drugiej zaś nie każde uniknięcie ryzyka pozwoli podmiotowi odnieść sukces. Natomiast ocena ryzyka powinna mieć zawsze charakter obiektywny. Tak więc cechy psychologiczne menedżerów uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem mają znaczący wpływ na kierunki działalności podmiotu gospodarczego, a umiejętne zarządzanie przez nich ryzykiem należy zaliczyć do podstawowych czynników determinujących sukces.

W artykule zaprezentowano zagadnienia związane z problematyką ryzyka i procesu zarządzania ryzykiem. Omówiono, czym jest ryzyko dla menedżerów. Przedstawiono podstawowe postawy oraz główne typy zachowań menedżerów względem ryzyka. Następnie scharakteryzowano miejsce menedżerów w procesie zarządzania ryzykiem oraz pełnione przez nich w tym procesie funkcje.

Słowa kluczowe: menedżer, ryzyko, zarządzanie ryzykiem

1. WPROWADZENIE

Problem właściwego zarządzania ryzykiem jest zjawiskiem bardzo skomplikowanym. Powinno ono stanowić stały element długoterminowej strategii zarządzania podmiotem, który pozwala dynamicznie reagować na szanse i zagrożenia związane z jego działalnością².

Proces zarządzania ryzykiem powinien się opierać zarówno na analizie danych historycznych, ocenie stanu obecnego, jak i na przewidywaniu prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zjawisk w przyszłości. Proces ten należy stale udoskonalać, pamiętając, że jego podstawowym zadaniem jest umożliwienie podmiotowi osiągnięcia założonych celów przy akceptowalnym poziomie ryzyka.

Należy zaznaczyć, że w związku z tym brak prostych procedur postępowania w zakresie ryzyka, które pozwoliłyby maksymalizować podstawowy cel działalności każdego podmiotu gospodarczego, czyli maksymalizację zysku. Już dawno udowodniono, że kierownictwo podmiotów gospodarczych nie powinno skupiać swoich działań na wyłącznej

¹ Dr inż. Mirosław Sołtysiak, Zakład Finansów i Bankowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, Al. Powstańców Warszawy 8, 35-959 Rzeszów, tel. 17 865 19 15, e-mail: miroslaw@prz.edu.pl

² Zgodnie ze Standardami Zarządzania Ryzykiem *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) zarządzanie ryzykiem jest centralnym elementem zarządzania strategicznego każdej organizacji.

eliminacji ryzyka. Niepodejmowanie ryzyka przez kierownictwo firmy nie należy traktować jako działania bezpiecznego. Może ono doprowadzić do stagnacji w przedsiębiorstwie, a przez to do bezpowrotnego utracenia szans, jakie może ono mieć w wypadku podjęcia ryzyka. Dlatego niezwykle istotnym zagadnieniem w działalności przedsiębiorstwa jest stworzenie sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania ryzykiem. Do podstawowych czynników wpływających na skuteczność funkcjonowania tego systemu należy zaliczyć³: informację, strategię, organizację procesu oraz menedżerów⁴, którzy nim kierują.

Celem artykułu jest przedstawienie, w jaki sposób ryzyko jest postrzegane przez menedżerów kierujących organizacjami, oraz wskazanie ich miejsca w procesie zarządzania ryzykiem w podmiocie. Należy bowiem pamiętać, że to właśnie menedżerowie na co dzień podejmują wiele decyzji, które mają bezpośredni wpływ na być albo nie być (sensie ekonomicznym) kierowanego przez nich podmiotu. Podejmując decyzje, opierają się na wielu czynnikach między innymi na analizie założonych przez podmiot celów, sytuacji rynkowej czy też znajomości związanego z nimi ryzyka. Tak więc decyzje te mogą być podejmowane w warunkach pewności⁵, niepewności⁶ lub ryzyka⁷. Dlatego niezwykle istotną sprawą jest posiadanie przez menedżera odpowiedniej wiedzy na temat możliwych wariantów działania oraz posiadanie przez niego odpowiedniego nastawienia do podejmowania ryzyka.

2. MENEDŻEROWIE A RYZYKO

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem ryzyko odnosi się do stopnia pewności, z jakim menedżerowie⁸ są w stanie przewidzieć konkretny rezultat⁹. Richard M. Cyert i Jamea G. March twierdzą, że podstawową funkcją kierownictwa (menedżerów) jest właśnie radzenie sobie z niepewnością otoczenia¹⁰. Zdaniem Jadwigi Bizoń-Góreckiej menedżerowie zarządzający organizacjami gospodarczymi podejmują ryzyko zarządzania, które jest definiowane jako prawdopodobieństwo braku trafności przewidywań przyszłości dokonywanych w procesie podejmowania decyzji¹¹. Peter F. Drucker do podstawo-

³ M. Sołtysiak, *Wprowadzenie do teorii skutecznego zarządzania ryzykiem*, [w:] *Dylematy zarządzania organizacjami i we współczesnej gospodarce*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 251.

⁴ Zdaniem Robina Kendalla świetnie wyszkolona i dobrze poinformowana kadra przedsiębiorstwa jest najlepszym środkiem ochrony przed ryzykiem operacyjnym. Zobacz R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, K.E. Liber s.c., Warszawa 2000.

⁵ Podejmowanie decyzji w warunkach pewności, chociaż wydaje się prostą sprawą, może doprowadzić do powstania negatywnych zjawisk – nieosiągnięcia najlepszych rezultatów. Wynika to przede wszystkim z tego, że w warunkach pewności podejmowana jest większość rutynowych decyzji, których wynik jest znany menedżerowi. Może to spowodować, że działając rutynowo, może on nie wybrać strategii, która zapewni najlepszy z punktu widzenia przyjętych kryteriów wynik, ale taką, co do której rezultatu nie ma wątpliwości.

⁶ Z decyzjami podejmowanymi w warunkach niepewności mamy do czynienia wtedy, gdy nie jesteśmy w stanie oszacować ich skutków.

⁷ Z decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka mamy do czynienia, gdy jesteśmy w stanie oszacować prawdopodobieństwo wystąpienia określonych skutków tych decyzji dla podmiotu.

⁸ Należy zaznaczyć, że inaczej ryzyko jest postrzegane przez przedsiębiorców i menedżerów. Szerzej na ten temat A. Macko, T. Tyszka, *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, „Decyzje” 2005/4.

⁹ Porównaj G.R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami*, RM, Warszawa 2003, s. 133–134.

¹⁰ Szerzej zob. R.M. Cyert, J.G. March, *Behawiorystyczna teoria celów organizacji*, [w:] *Nowoczesna teoria organizacji*, red. M. Haire, PWN, Warszawa 1965.

¹¹ J. Bizon-Górecka, *Systemowe zarządzanie ryzykiem jako panaceum na ryzyko zarządzania organizacją*, „Przegląd organizacji” 2002/9.

wych zadań realizowanych przez menadżera zalicza właśnie podejmowanie większego ryzyka i umiejętność skalkulowania z większym wyprzedzeniem każdego ryzyka i wybrania najkorzystniejszego wariantu¹².

Należy zaznaczyć, że ludzie mają różny stosunek do ryzyka, na który wpływają przede wszystkim aspekty psychologiczne. Elke Weber twierdzi, że podejmowanie ryzyka jest, samo w sobie, cechą osobowościową¹³. Zgodnie z teorią Davida Jonanssena i Barbary Grabowski podejmowanie bądź unikanie ryzyka to wymiar osobowości, który odnosi się do indywidualnych preferencji w zakresie wybierania wariantów o wysokiej, lecz mało prawdopodobnej wygranej, bądź niskiej, ale bardzo prawdopodobnej wygranej. Trzeba pamiętać, że ludzie zachowują się zgodnie z ich postrzeganiem ryzyka, a nie zgodnie z faktycznym ryzykiem¹⁴. A ich postrzeganie jest ściśle związane z oczekiwaniami i preferencjami decydenta.

Podobnie do zagadnienia podejmowania ryzyka podchodzą menedżerowie. Zdaniem Krystyny Jędralskiej zachowania kadry kierowniczej w sytuacjach niepewnych i ryzykownych są nie tylko rezultatem uwarunkowań sytuacyjnych (regulacyjnych i realnych) w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw, ale równocześnie funkcją osobowości w aspekcie poznawczym, temporalnym i kulturowym¹⁵. Z kolei Czesław S. Nosal twierdzi, że ryzyko to stan umysłu. Z jednej strony określa go sytuacja, tkwiące w niej szanse, wygrane i przegrane, z drugiej zaś zależy od wielu cech osobowości, modyfikujących to, co postrzegają menedżerowie¹⁶. Dlatego też uwzględniając psychologiczne aspekty pomiaru ryzyka, należy wziąć pod uwagę dwa zagadnienia: preferencję ryzyka i percepcję ryzyka. Preferencja ryzyka odnosi się do postawy menedżera względem pojawiającego się ryzyka. Percepcja ryzyka natomiast jest związana z dokonaną przez niego subiektywną oceną ryzyka związanego z podjętymi decyzjami.

W praktyce można wyróżnić trzy podstawowe postawy względem ryzyka, w których widać stosunek decydenta do ryzyka¹⁷:

- awersja do ryzyka (*risk aversion*) – decydecnt podejmuje ryzyko wtedy, gdy oczekuje rekompensaty w postaci premii za ryzyko¹⁸;
- obojętność (neutralność) wobec ryzyka (*risk neutrality*) – przy podejmowaniu decyzji wielkość ryzyka nie ma znaczenia;
- skłonność do ryzyka (*risk seeking*) – decydecnt jest skłonny ponieść dodatkowe nakłady w celu podjęcia decyzji o wyższym ryzyku¹⁹.

¹² P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994. Drucker twierdzi również, że w biznesie należy starać się minimalizować ryzyko. Ale jeżeli w swoim działaniu ktoś kieruje się próbami uniknięcia ryzyka, obarczy się ryzykiem największym i najbardziej nierozsądnym z możliwych: ryzykiem tego, że nic nie zdziała. P.F. Drucker, *Jak skutecznie zarządzać firmą*, PWE, Warszawa 1993, s. 217.

¹³ Zdaniem Elke Weber ludzie podejmują w różnych sytuacjach decyzyjnych ryzyko o zbliżonym poziomie.

¹⁴ Y. Asnar, N. Zannone, *Perceived risk assessment*, <http://security1.win.tue.nl/~zannone/publication/asna-zann-08-QoP.pdf> (dostęp: 13.03.2014).

¹⁵ K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1992, s. 7.

¹⁶ C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, kreowanie strategii*, Arkady, Kraków 2001, s. 227.

¹⁷ *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa 2007, s. 14.

¹⁸ Awersja do ryzyka w wielu wypadkach wynika z postawy asekuranckiej, obawy przed odpowiedzialnością związaną z negatywnymi skutkami podjętego ryzyka. Obawa ta wiąże się przede wszystkim z utratą możliwości dalszego awansu zawodowego.

Na ogół rozróżnia się trzy postawy decydentów wobec ryzyka: ostrożną, neutralną i odważną. Menedżer, w zależności od skłonności do ryzyka²⁰, może je więc redukować przy użyciu odpowiednich metod i środków, może też go unikać lub akceptować. Dlatego też wyodrębnia się jeszcze zazwyczaj cztery główne typy zachowań wobec ryzyka²¹:

- wyeliminowanie lub unikanie ryzyka poprzez rezygnację z działalności nim obciążonej;
- zapobieganie ryzyku poprzez podnoszenie kwalifikacji uczestników danego procesu;
- zmniejszanie ryzyka poprzez wprowadzanie dodatkowych, uściślających procedur minimalizujących powstałe straty;
- przeniesienie na zewnątrz finansowych i prawnych skutków ryzyka.

Zdaniem Zaleśkiewicza w dużej mierze o preferencji menedżerów do podjęcia ryzyka decydują motywy, jakimi się oni kierują. Wyróżnił on dwa podstawowe motywy podejmowania ryzyka finansowego: instrumentalny i stymulacyjny. Menedżerowie podejmujący ryzyko o charakterze instrumentalnym mają na uwadze osiągnięcie określonych celów (korzyści finansowych). Natomiast menedżerowie podejmujący ryzyko o charakterze stymulacyjnym mają na celu osiągnięcie określonych korzyści w sferze psychicznej związanych z realizacją określonego wyzwania²².

Natomiast percepcja ryzyka przez menedżerów będzie zależała w dużej mierze od obowiązujących w danej społeczności wartości społecznych i kulturowych²³. Ludzie (menedżerowie) pochodzący z różnych kultur inaczej widzą ryzyko, różnią się sposobem konceptualizacji ryzyka czy też przywiązują wagę do innych klas zagrożenia²⁴. Opinię tę potwierdzają przeprowadzone przez Jessie X. Fan i Jing Jian Xiao w 2005 r. badania dotyczące awersji do ryzyka, według których osoby pochodzące z Azji wykazują większą tolerancję wobec ryzyka niż osoby pochodzące z Europy i Stanów Zjednoczonych²⁵.

W literaturze przedmiotu można również odnaleźć stwierdzenia, że postawa menedżera wobec ryzyka zależy od jego płci. Przeprowadzone przez psychologów badania dotyczące różnic płciowych w podejmowaniu zachowań ryzykownych wykazują, że mężczyźni mają większą skłonność do ryzyka i zachowań ryzykownych niż kobiety. Podejmowanie przez mężczyzn częściej zachowań ryzykownych wskazuje na istotną rolę procesu wychowania i kształtowania tożsamości płciowej, przyswajania określonych ról społecz-

¹⁹ Skłonność do podejmowania ryzyka jest bardzo ważną cechą psychiczną, która w dużej mierze decyduje o ewentualnych sukcesach lub porażkach zarówno w pracy zawodowej menedżera, jak i w życiu osobistym. Skłonność ta wynika również ze świadomości menedżerów, że podjęcie ryzyka wiąże się z możliwością uzyskania wyższych dochodów. Ponadto część menedżerów uważa, że ewentualne materialne negatywne skutki podjęcia ryzyka poniesie kto inny. Natomiast Wacław Grzybowski twierdzi, że skłonność do ryzyka uzależniona jest w znacznym stopniu od możliwości ubezpieczenia się od jego negatywnych skutków. Zob. W. Grzybowski, J. Górzyńska, K. Szatkowski, *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, WSZiA w Zamościu, Zamość 1999, s. 158.

²⁰ Zdaniem psychologów skłonność do podejmowania ryzyka przez menedżerów wynika z ich przekonania o swojej skuteczności w danej dziedzinie.

²¹ A. Zachorowska, *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006, s. 151.

²² Szerzej zob. T. Zaleśkiewicz, *Beyond Risk Seeking and Risk Aversion: Personality and the Dual Nature of Economic Risk Taking*, „European Journal of Personality” 2001/15.

²³ Skłonność do podejmowania ryzyka jest wypadkową indywidualnej skłonności do ryzyka oraz czynników społeczno-kulturowych.

²⁴ *Zachowanie się w sytuacji ryzyka*, red. R. Studencki, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 96.

²⁵ Szerzej zob. J.X. Fan, J.J. Xiao, *Cross-cultural Differences in Risk Tolerance: A Comparison Between Chinese and Americans*, <http://ssrn.com/abstract=939438>.

nych związanych z płcią, stereotypów płci czy oczekiwań społecznych, gdzie ryzykowanie tradycyjnie utożsamiane jest z męską rolą²⁶.

Analizując zachowania menedżerów pod względem ryzyka, należy pamiętać, że skuteczny menedżer działa w strefie dopuszczalnego – akceptowalnego ryzyka. To znaczy potrafi rozpoznać granicę hazardu i antyryzyka. Zna konsekwencje zarówno eliminacji, jak i podjęcia ryzyka²⁷. Tak więc wielkość ryzyka podejmowanego przez decydenta jest miarą realności decyzji i jej stanowczości, miarą zdeterminowania wyboru i siłą, a więc zdecydowaniem preferencji oraz realności samej decyzji, czyli mocy tendencji do jej realizacji²⁸. Natomiast John W. Atkinson twierdzi, że tendencja do podjęcia ryzykownego działania, które może przynieść sukces, jest wynikiem dwóch składowych: tendencji do osiągnięcia sukcesu i tendencji do unikania porażek²⁹.

3. MENEDŻEROWIE A PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Miejsce menedżera w procesie zarządzania ryzykiem w podmiotach gospodarczych jest różnie definiowane w literaturze przedmiotu. Na przykład Tadeusz T. Kaczmarek uważa, że proces zarządzania ryzykiem można scharakteryzować następująco: ryzykiem w firmie zarządza osoba, badająca i analizująca prawdopodobieństwo wystąpienia przypadkowej szkody, która może dotknąć daną firmę. Równocześnie osoba ta opracowuje system, który pozwala rozpoznać dane ryzyko i możliwie skutecznie, w płaszczyźnie ekonomicznej, je zminimalizować lub wyeliminować³⁰. Z kolei Piotr Jedynak i Stanisław Szydło uważają, że w procesie zarządzania ryzykiem dobrym rozwiązaniem jest zatrudnienie menedżera do spraw ryzyka (*risk manager*), który dokładnie rozpozna ryzyko, dostarczy odpowiednie informacje na potrzeby decyzyjne, a tym samym zasadniczo ograniczy możliwość porażki i określi prawdopodobny wynik³¹. Natomiast Robin Kendall twierdzi, że zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie powinna się zajmować Rada Zarządzająca Ryzykiem (RZR), której zakres obowiązków powinien być ściśle określony, niezmienny i skoncentrowany na zarządzaniu ryzykiem. Rada ta nie powinna uzurpować sobie funkcji i praw zarządu, nie należy jej także angażować w sprawy związane z codziennym zarządzaniem firmą (chyba że odnosi się to bezpośrednio do zarządzania ryzykiem)³².

W literaturze można znaleźć również stwierdzenie, że prezes zarządu pełni funkcję właściciela procesu zarządzania ryzykiem. Pozostali menedżerowie wspierają filozofię zarządzania ryzykiem, zarządzają ryzykiem w ramach zdefiniowanych uprawnień i kompetencji³³. Menedżerów uczestniczących w procesie zarządzania ryzykiem można podzielić na cztery grupy³⁴:

²⁶ M. Stawiarska-Lietzau, *Płeć, temperament a skłonność do ryzyka*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, „Psychologia” 2007/XIV.

²⁷ Porównaj C.S. Nosal, *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, kreowanie strategii*, Arkady, Kraków 2001, s. 214.

²⁸ C. Walesa, *Podjęcie ryzyka w rozwoju człowieka*, [w:] *Problemy współczesnej psychologii*, red. A. Biela, C. Walesa, PTP, Lublin 1992, t. 1, s. 167–185.

²⁹ A. Macko, T. Tyska, *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*, „Decyzje” 2005/4, s. 32.

³⁰ T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006, s. 96.

³¹ P. Jedynak, S. Szydło, *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 32.

³² R. Kendall, *op. cit.*, s. 31.

³³ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, 09.2004.

³⁴ S.K.H. Pickett, *Enterprise Risk Management: A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Chichester 2006.

- analityków – zajmujących się analizą poszczególnych rodzajów ryzyka i oceną wielkości potencjalnych zagrożeń;
- regulatorów – zajmujących się opracowaniem procedur wykorzystywanych w procesie;
- metodologów – badających skuteczność wykorzystywanych w procesie narzędzi;
- menedżerów działowych – zajmujących się oceną ryzyka całego podmiotu.

4. ZADANIA MENEDŻERÓW W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest złożoną i wieloaspektową kwestią. Menedżerowie zajmujący się analizą zagadnień występujących w ramach tego procesu muszą podjąć wiele działań, do których zalicza się³⁵:

1. Sporządzenie listy możliwych wariantów postępowania; obejmuje ona nie tylko bezpośrednie działania, ale także metody gromadzenia informacji, które mogą być podstawą dalszych działań.
2. Zestawienie możliwych rezultatów podjętych działań (będą one zależały zarówno od prawdopodobieństwa wystąpienia różnych zdarzeń, jak i od rodzaju podjętych przez menedżera działań).
3. Ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zdarzeń.
4. Określenie stosunku menedżera do każdego z możliwych wyników podjętych działań.

Działania te obrazują, jak wiele obowiązków spoczywa na barkach menedżerów odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych oraz jak wszechstronnie muszą być przygotowani zarówno pod względem merytorycznym, jak i psychologicznym, żeby im podołać. Należy pamiętać, że do podstawowych obowiązków menedżera do spraw zarządzania ryzykiem zalicza się³⁶:

- przywództwo oraz tworzenie wizji i kierunków w zakresie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie;
- stworzenie zintegrowanej infrastruktury w zakresie wszystkich aspektów dotyczących ryzyka w całym przedsiębiorstwie;
- stworzenie polityki w zakresie zarządzania ryzykiem, z uwzględnieniem ilościowych uprawnień w zakresie podejmowania ryzyka przez poszczególnych ustanawiających system limitów;
- wdrożenie zestawu wskaźników i mierników ryzyka oraz raportów, z uwzględnieniem mierników strat, rodzajów zdarzeń, kluczowych rodzajów zagrożeń i czynników oraz wskaźników wczesnego ostrzegania;
- alokację kapitału ekonomicznego do poszczególnych obszarów biznesowych w zależności od skali ryzyka, optymalizację ryzyka portfela firmy za pomocą działań i strategii biznesowych, a także strategii transferu ryzyka;
- dostarczenie informacji na temat profilu ryzyka firmy do kluczowych interesariuszy firmy, takich jak: rada nadzorcza, organa regulacyjne, analitycy rynku kapitałowego, firmy ratingowe, partnerzy biznesowi;
- wdrażanie i rozwój systemów, narzędzi i modeli analitycznych, baz danych i systemów informatycznych wspierających program zarządzania ryzykiem.

³⁵ K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008, s. 122.

³⁶ J. Lam, *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Son, New York 2003, s. 50.

Uwzględniając to, należy stwierdzić, że proces zarządzania ryzykiem wymaga posiadania rozległej wiedzy i informacji oraz skoordynowania działań wielu komórek i zatrudnionych w nich pracowników. W praktyce problematyką zarządzania ryzykiem w podmiocie nie powinna się zajmować pojedyncza osoba, czyli wyłącznie menedżer zarządzający ryzykiem (*risk manager*), ale należy stworzyć specjalną komórkę zrzeszającą pracowników posiadających wiedzę oraz umiejętności niezbędne do prawidłowego prowadzenia tego procesu.

Każdy z zatrudnionych w takiej komórce menedżerów powinien mieć ściśle określone obowiązki i zadania w zakresie zarządzania ryzykiem, które będą dostosowane do specyfiki ryzyka występującego w danym podmiocie.

5. PODSUMOWANIE

Menedżerowie w procesie zarządzania ryzykiem pełnią kluczową funkcję. To właśnie oni na podstawie posiadanej wiedzy, umiejętności analitycznego myślenia, zdolności do kojarzenia faktów oraz skłonności do podejmowania ryzyka wpływają na sukces lub porażkę podmiotu, którym kierują. Dlatego niezwykle ważną sprawą jest właściwy dobór takiej kadry kierowniczej, która potrafi działać w warunkach zmiennego otoczenia i we właściwy sposób podejmować ryzyko.

Należy pamiętać, że menedżerowie, posiadając te same informacje, mogą w różny sposób podejść do problemu zarządzania ryzykiem. Będzie to w dużej mierze uzależnione od ich wiedzy i indywidualnych preferencji w podejmowaniu ryzyka³⁷. Niezależnie od tego menedżerowie powinni świadomie akceptować pozostałe po zastosowaniu środków bezpieczeństwa ryzyko albo zrezygnować z zasobów lub procesów generujących ryzyko nieakceptowalne³⁸. Podstawowym celem ich działania w procesie zarządzania ryzykiem powinno być dążenie do wyboru najbardziej optymalnego z punktu widzenia potencjalnych korzyści i strat wariantu działania podmiotu, a nie jedynie podjęcie działań mających na celu eliminację ryzyka. Muszą oni przy tym pamiętać, że ich skłonność do podejmowania ryzyka powinna wynikać z argumentów ekonomicznych, a nie z zamiłowania do hazardu. A akceptowany przez nich poziom ryzyka powinien im pozwolić na wykorzystanie w optymalny sposób pojawiających się szans i posiadanych przez podmiot zasobów.

LITERATURA

- [1] Asnar Y., Zannone N., *Perceived risk assessment*, <http://security1.win.tue.nl/~zannone/publication/asna-zann-08-QoP.pdf>.
- [2] Bizon-Górecka J., *Systemowe zarządzanie ryzykiem jako panaceum na ryzyko zarządzania organizacją*, „Przegląd organizacji” 2002/9.
- [3] Drucker P.F., *Jak skutecznie zarządzać firmą*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, AE, Kraków 1994.
- [5] Fan J.X., Xiao J.J., *Cross-cultural Differences in Risk Tolerance: A Comparison Between Chinese and Americans* <http://ssrn.com/abstract=939438>.

³⁷ Nadmierna pewność siebie menedżerów może spowodować, że z jednej strony zaczynają oni przeceniać swoje umiejętności analityczne, co może w konsekwencji prowadzić do pojawienia się trudności w prawidłowej interpretacji zebranych informacji. Z drugiej strony zaś utwierdza ich w przekonaniu, że są nieomylni, czyli podejmują wyłącznie trafne decyzje.

³⁸ Information Systems Audit and Control Association, *Standardy, wytyczne i procedury audytowania i kontrowania systemów informatycznych*, 2002.

- [6] Grzybowski W., J. Górzyńska, K. Szatkowski, *Podstawy teorii przedsiębiorczości i zarządzania przedsiębiorstwem*, WSZiA w Zamościu, Zamość 1999.
- [7] Janasz K., Janasz W., Kozioł K., Szopik K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, Difin, Warszawa 2008.
- [8] Jedynak P., Szydło S., *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- [9] Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 1992.
- [10] Karczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.
- [11] Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, K.E. Liber s.c., Warszawa 2000.
- [12] Macko A., Tyszką T., *Przedsiębiorczość i ryzykowanie*. „Decyzje” 2005/4.
- [13] Nosal C., *Umysł menedżera*, Przecinek, Wrocław 1993.
- [14] Nosal C., *Psychologia myślenia i działania menedżera. Rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, kreowanie strategii*, Arkady, Kraków 2001.
- [15] Pickett S.K.H., *Enterprise Risk Management: A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Chichester 2006.
- [16] *Problemy współczesnej psychologii*, red. A. Biela, C. Walesa, PTP, Lublin 1992.
- [17] Sołtysiak M., *Wprowadzenie do teorii skutecznego zarządzania ryzykiem*, [w:] *Dylematy zarządzania organizacjami we współczesnej gospodarce*, red. A. Adamik, S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [18] Stawiarska-Lietzau M., *Pleć, temperament a skłonność do ryzyka*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, „Psychologia” 2007/XIV.
- [19] *Zachowanie się w sytuacji ryzyka*, red. R. Studencki, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.
- [20] Zachorowska A., *Ryzyko działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2006.
- [21] Zaleskiewicz T., *Beyond Risk Seeking and Risk Aversion: Personality and the Dual Nature of Economic Risk Taking*, „European Journal of Personality” 2001/15.
- [22] *Zarządzanie ryzykiem*, red. K. Jajuga, PWN, Warszawa 2007.

MANAGERS IN RISK MANAGEMENT PROCESS

Risk and risk management process are the research topics for representatives of numerous scientific fields. In the era of crises it is important to be able to implement the overall acquisition of these fields. It is particularly essential to combine the achievements of economics and social sciences. This mainly results from psychological aspects being inseparable from the issues of economic risk. The effectiveness of the risk management process is influenced by four underlying elements, namely information, strategy, organisation and managers in charge. These are the managers' personality traits that mostly determine their risk preferences and perception. The managers shall bear in mind that taking risk cannot always be treated as a business opportunity. On the other hand, avoiding risk does not always lead to success. Assessing risk should always be objective in nature. Thus, psychological features of the managers involved in risk management process influence greatly the choice of fields of business activity and, most of all, skilful risk management is seen as a key success indicator.

The article presents the issues related to risk and risk management process. It provides the essence of risk from managers' perspective. Their attitudes and behavioural patterns towards risk are presented. Last but not least, the significance of managers in the process of risk management is discussed, as well as the functions they perform in the process.

Keywords: manager, risk, risk management

DOI: 10.7862/rz.2014.mmr.25

Tekst złożono w redakcji: kwiecień 2014

Przyjęto do druku: czerwiec 2014