

Iwona STANIEC\*

## PODSTAWOWE KOMPETENCJE MENEDŻERÓW RYZYKA

**Słowa kluczowe:** kompetencje menedżerskie, menedżer ryzyka, zarządzanie ryzykiem

### 1. Wstęp

W rozważaniach przedstawiono role pełnione przez menedżerów w organizacji. Zwrócono szczególną uwagę na wiedzę i umiejętności konieczne w każdej organizacji w pracy menedżera ryzyka. Podkreślono znaczenie w rozwoju świadomości ryzyka działań edukacyjnych. Scharakteryzowano ogólnie dostępne i powszechne inicjatywy łączące menedżerów ryzyka. Celem prezentowanych rozważań jest dokonanie przeglądu kompetencji menedżerskich w różnych ujęciach teoretycznych, z uwzględnieniem ich zalet i wad. Przedstawione analizy zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz badań bibliograficznych z wykorzystaniem analizy formalnej i analizy treści. Swym zakresem prowadzone badania obejmowały podmiotowe i przedmiotowe wymogi stawiane kompetencjom menedżerskim w zakresie zarządzania ryzykiem.

### 2. Kompetencje menedżerskie

Współczesny menedżer w Polsce to kierownik zarządzający przedsiębiorstwem z upoważnienia jego założycieli lub pracodawca i właściciel w jednej osobie, często określany jako biznesmen. Z praktycznego punktu widzenia, menedżer to osoba potrafiąca osiągać cele, wykorzystując działanie

---

\* Dr inż., Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka; e-mail: istan@p.lodz.pl

innych. Z teoretycznego punktu widzenia, menedżer jest osobą realizującą proces zarządzania poprzez spełnianie funkcji kierowniczych, planowanie i kontrolowanie oraz podejmowanie decyzji<sup>1</sup>. Upraszczając, można powiedzieć, że praca menedżerów sprowadza się do: podejmowania decyzji, kierowania zespołami ludzkimi, stałego doskonalenia i dopasowywania organizacji do zmian zachodzących w otoczeniu<sup>2</sup>. Role, jakie odgrywają menedżerowie w organizacji według Mintzberga<sup>3</sup>, można sklasyfikować jako:

- role decyzyjne – polegające na podejmowaniu decyzji związanych z pozyskaniem i rozmieszczeniem zasobów w sposób sprzyjający sprawnemu działaniu organizacji (w ujęciu prakseologicznym);
- role interpersonalne – polegające na stworzeniu kultury organizacyjnej wspierającej stosunki międzyludzkie oraz kształtującej postawy sprzyjające realizacji powierzonych zadań;
- role informacyjne – polegające na zbieraniu i przekazywaniu informacji; ich zadaniem jest stworzenie skutecznego systemu informacyjnego.

Zdaniem P.F. Druckera<sup>4</sup>, dodatkowo role odgrywane przez menedżerów zmieniają się, a w związku z tym zmieniają się też źródła motywacji i zadowolenia z pracy. Z badań wynika, że sposób odgrywania roli przez menedżera w organizacji zależy od: cech osobowościowych, posiadanych uprawnień i umiejętności, stylu kierowania, statusu społecznego czy tolerancji. Powszechnie wiadomo jednak, że najważniejsze w pracy menedżera są umiejętności. Robert L. Katz<sup>5</sup> wyróżnił trzy podstawowe typy umiejętności menedżerskich:

- techniczne – niezbędne do wykonywania lub zrozumienia zadań związanych z daną organizacją, umiejętności posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności;
- społeczno-interpersonalne – to umiejętności współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania, tak poszczególnych osób, jak i grup;

<sup>1</sup> **Z. Zbichorski**, *Rewolucja menedżerska*, Ek. i Org. Przeds. 1997/11, s. 7.

<sup>2</sup> **B. Nogalski, J. Śniadecki**, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001, s. 81.

<sup>3</sup> **R.W. Griffin**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002, s. 53.

<sup>4</sup> **P. F. Drucker**, *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 154.

<sup>5</sup> **R. L. Katz**, *The Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 1974 /9–10, s. 90–102.

są one potrzebne do współpracy z innymi członkami organizacji i prowadzenia zespołu;

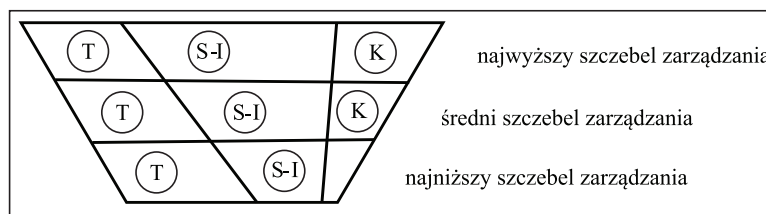
- koncepcyjne – to umiejętności koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji; pozwalają one na myślenie strategiczne.

R.W. Griffin<sup>6</sup> do wymienionych dodaje jeszcze umiejętności diagnostyczne i analityczne – umożliwiające menedżerowi zaprojektowanie najwłaściwszej reakcji w danej sytuacji.

Ze względu na strukturę organizacji wyróżnia się menedżerów następujących szczebli zarządzania:

- menedżerowie najniższego szczebla – ponoszą odpowiedzialność za pracę pracowników wykonawczych, nie nadzorują innych kierowników;
- menedżerowie średniego szczebla – ponoszą odpowiedzialność za innych kierowników, a niekiedy również za niektórych pracowników wykonawczych;
- menedżerowie naczelnego kierownictwa – ponoszą odpowiedzialność za ogólne zarządzanie i organizację pracy, ustalają politykę i strategię organizacji.

RYSUNEK 1. Podstawowe kompetencje menedżerskie a szczeble zarządzania



Umiejętności: T – techniczne, S-I – społeczno-interpersonalne, K – koncepcyjne.

Źródło: oprac. własne.

Na poszczególnych szczeblach zarządzania wymagane są inne umiejętności (rys. 1). Na najniższym szczeblu kierowniczym niezbędna jest wiedza specjalistyczna dotycząca danego obszaru działań, np. produkcji, księgowości, marketingu itp. oraz w przeważającej mierze umiejętności techniczne. Na śred-

<sup>6</sup> R.W. Griffin, *Podstawy...*, s. 57.

nim szczeblu menedżerskim wymagana jest zarówno wiedza specjalistyczna, umiejętności techniczne, jak i umiejętności społeczno-interpersonalne. Natomiast na naczelnym szczeblu kierowniczym wymagane są przede wszystkim umiejętności koncepcyjne i społeczno-interpersonalne.

Realizacja poszczególnych funkcji zarządzania zależy od predyspozycji menedżera, a konkretnie – na co zwraca uwagę J. Antoszkiewicz<sup>7</sup> – od wiedzy ogólnej i szczegółowej, erudycji, odczytania, szerokości horyzontów wiedzenia problemów, doświadczenia, umiejętności przekładania rozwiązań teoretycznych na praktyczne, aktywnej postawy i szczęścia.

TABELA 1: *Kompetencje menedżerskie*

D. Thierry i Ch. Sauret <sup>a</sup>	M. Armstronga <sup>b</sup>	A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek <sup>c</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdolność do szukania i przetwarzania informacji</li> <li>• zdolność do pracy zespołowej</li> <li>• umiejętność formułowania problemu i szukania rozwiązań</li> <li>• zdolność do organizowania swojej pracy</li> <li>• umiejętność stawiania celów i priorytetów</li> <li>• zdolność do organizowania pracy innych</li> <li>• umiejętność decydowania i szukania kompromisów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacja</li> <li>• orientacja na osiągnięcia/wyniki</li> <li>• skupienie się na kliencie</li> <li>• praca zespołowa</li> <li>• przywództwo</li> <li>• planowanie i organizowanie</li> <li>• świadomość komercyjna</li> <li>• elastyczność/umiejętność przystosowywania się</li> <li>• stymulowanie rozwoju innych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętności techniczne</li> <li>• zwiększanie efektywności własnej osoby</li> <li>• kierowanie stresem</li> <li>• umiejętności koncepcyjne</li> <li>• umiejętności komunikowania się</li> <li>• umiejętności motywowania</li> <li>• zdobywanie władzy i wpływu</li> <li>• umiejętności rozwiązywania konfliktów</li> <li>• umiejętności pracy z zespołem</li> <li>• wprowadzanie zmian</li> </ul>

Objaśnienia: <sup>a</sup>D. Thierry, Ch. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltex, Warszawa 1994 s. 174–175; <sup>b</sup>M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000, s. 247–248; <sup>c</sup>A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 35–36.

Źródło: B. Mikula, *Metody rozwoju kompetencji organizacji*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Wyd. UŁ Łódź 2001, s. 167–176.

Jednym z kryteriów podziału menedżerów jest też zakres działalności organizacyjnej. Według niego wyróżnia się<sup>8</sup>:

- menedżerów ogólnych – odpowiadających za działalność i funkcjonowanie całej organizacji lub jej wybranej części;

<sup>7</sup> J.D. Antoszkiewicz, *Metody zarządzania*, POLTEX, Warszawa 2007, s. 18–19.

<sup>8</sup> J.A.F., Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 54–62.

- menedżerów funkcjonalnych – odpowiadających tylko za jeden określony rodzaj działalności, taki jak np.: marketing, produkcja, zasoby ludzkie, finanse, ryzyko itp.

Liczba, profesja i znaczenie wyspecjalizowanych w swojej dziedzinie menedżerów jest w poszczególnych organizacjach bardzo zróżnicowana. Zazwyczaj zależy od wielkości organizacji, jej struktury organizacyjnej i rodzaju prowadzonej działalności. O ile stanowiska menedżerskie ds. marketingu, produkcji czy personelu są powszechne we współczesnych przedsiębiorstwach, o tyle stanowisko menedżera ryzyka nadal jest rzadkością (poza sektorem finansowym)<sup>9</sup>. Menedżer ryzyka bardzo popularny w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej; ostatnio zyskał też szerokie grono zwolenników w Polsce (szczególnie w projektach informatycznych). Badania potwierdzają, że ryzykowne zachowania menedżerów wynikają przede wszystkim z chęci uniknięcia jakiegokolwiek straty. Często ignorują oni najgorszy scenariusz i nie egzekwują przepisów mających na celu zmniejszenie ryzyka zagrożenia lub wypadku. Dlatego identyfikacja ryzyka jest koniecznością.

### 3. Menedżer ryzyka

Celem działania menedżera ryzyka jest wdrożenie metod, które właściwie stosowane zapewniają przejrzystość działania i pozwalają na: wykrycie i eliminację występujących w organizacji nieprawidłowości, identyfikację słabych i mocnych stron, usprawnienie procesów. Zadaniem menedżera ryzyka jest zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji i przygotowanie jej na przyjęcie nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych<sup>10</sup>.

Praca menedżera ryzyka polega na wskazywaniu i opracowywaniu planów reagowania na zdarzenia zachodzące w bliższym lub dalszym otoczeniu oraz wewnątrz samej organizacji. Dzięki działalności menedżera ryzyka organizacja jest w stanie sprawniej wykorzystywać nadarzające się okazje i uzyskuje większą odporność na skutki niekorzystnych zdarzeń. Jego działania pozwalają przygotować alternatywne plany działania, a kultura ryzyka wprowadzana do

<sup>9</sup> I. Stanić, M. Martin, *The structure of the demand for the work force in the Lodz Region*, Management 2009/13 (1), s. 198–211.

<sup>10</sup> I. Stanić, *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*, Zesz. Nauk. PŁ 2011/1099, s. 184–195.

świadomości pracowników pozwala zawczasu przygotować pracowników na możliwości wystąpienia nieoczekiwanych zdarzeń.

Wymagania stawiane menedżerom ryzyka są wysokie; stopniowo nabywają doświadczenie; muszą się wykazać zarówno umiejętnościami koncepcyjnymi, technicznymi, jak i interpersonalnymi. Niezbędne w ich zawodzie są także umiejętności analityczne, wnioskowania, przewidywania, myślenia perspektywicznego, identyfikowania potencjalnego ryzyka związanego z danym procesem czy operacją.

Biorąc pod uwagę cechy osobowościowe, jakie są pożądane na stanowiskach kierowniczych, menedżer ryzyka musi być odporny na stres, samodzielny, precyzyjny oraz konsekwentny w działaniu<sup>11</sup>. Im jest lepiej przygotowany do wykonywania swoich zadań, tym mniej stresów przeżywa i odnosi więcej sukcesów zawodowych. Raport AIRMIC podkreśla, że cechą wyróżniającą najlepsze spośród badanych firm są między innymi doskonale kompetencje techniczne menedżerów ryzyka, którzy nieustannie się doskonalą i szukają najlepszych rozwiązań u innych – w organizacji i poza nią. Stwierdzono ponadto, że od wiedzy, doświadczenia i predyspozycji menedżera ryzyka zależy powodzenie organizacji. Na podstawie badań dotyczących analizy ofert pracy dla menedżera ryzyka w łódzkiej prasie uogólniono stające przed nim zadania i stawiane wobec niego wymagania (tab. 2).

Kevin Knight prezentuje inny pogląd, gdyż stwierdza, że nie ma potrzeby powoływania menedżerów ryzyka lub ubezpieczeń – jako koordynatorów ryzyka w danej organizacji. Uważa, że zarządzanie ryzykiem powinno być integralną częścią zarządzania i bezzasadne jest jego wyodrębnianie lub izolowanie od praktyki i określonych przez organizację zasad zarządzania. Według niego, każdy z menedżerów pełni taką rolę, a zarząd czuwa nad skutecznością tego procesu. Zdaniem K. Knighta, ISO 31000 rekomenduje wdrożenie zasad i ram zarządzania, które wskazują, że zarządzanie ryzykiem powinno być umiejscowione na najwyższych szczeblach zarządzania.

---

<sup>11</sup> I. Staniec, M. Martin, *The structure...*

TABELA 2: Zadania a wymagania stawiane menedżerom ryzyka

Zadania menedżera ryzyka	Wymagania stawiane menedżerowi ryzyka
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uczestniczenie w najtrudniejszych i rozstrzygających rozmowach z zarządem i dyrektorami</li> <li>• moderowanie warsztatów menedżerskich prowadzące do zdefiniowania celów biznesowych, identyfikacji i pomiaru ryzyka</li> <li>• prowadzenie szkoleń z zarządzania ryzykiem dla kierowników i kluczowych pracowników</li> <li>• stworzenie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie zarządzania ryzykiem</li> <li>• zaprojektowanie nowoczesnego systemu zintegrowanego zarządzania ryzykiem opartego na jednym z wiodących wzorców</li> <li>• kontrolowanie swojego budżetu</li> <li>• monitorowanie stanu ryzyka oraz skuteczności poszczególnych menedżerów w zarządzaniu ryzykiem</li> <li>• regularne raportowanie do zarządu</li> <li>• zreformowanie całościowego programu ubezpieczeń</li> <li>• wypracowanie relacji i współpracy z działem audytu wewnętrznego</li> <li>• współdziałanie w projektach i inicjatywach prewencyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• płynna znajomość języka angielskiego</li> <li>• znajomość obszaru ubezpieczeń</li> <li>• doświadczenie menedżerskie</li> <li>• znajomości obszarów <i>corporate governance</i>, audytu wewnętrznego finansów zarządczych, oraz zarządzania procesami itp.</li> <li>• znajomość dobrych praktyk zarządzania ryzykiem, np. AS/NZS 4360 COSO II oraz ISO 31000</li> <li>• dodatkowym atutem jest praktyczne doświadczenie we wprowadzaniu systemu zarządzania ryzykiem</li> <li>• członkostwo w którymś z zawodowych stowarzyszeń risk managerów z Europy Zachodniej</li> <li>• konsekwencja niezależność samodzielność komunikatywność</li> <li>• praca w zespole i umiejętność tworzenia dobrych relacji z menedżerami</li> <li>• umiejętności negocjacyjne</li> <li>• silny charakter, inteligencja szybkość uczenia się nowych zagadnień i innowacyjność</li> <li>• umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami i rozmowami w gronie zarządczym</li> </ul>

Źródło: oprac. własne.

Nie wszyscy jednak zgadzają się z tym poglądem; np. południowoafrykański magazyn „Enterprise Risk” ogłosił, że afrykański urząd ds. klasyfikacji zawodów (*Organising Framework for Occupations*) przyjął formalnie nowy zawód: menedżera ryzyka w organizacjach. W Polsce coraz częściej mówi się o certyfikacji menedżerów ryzyka oraz specjalnie przygotowywanych dla nich programach kształcenia; może w przyszłości dojdziemy do ram kwalifikacji zawodowych w tym zakresie.

#### 4. Zapotrzebowanie na menedżerów ryzyka

W polskich przedsiębiorstwach – jak wynika z prowadzonych badań i analiz – niewiele przedsiębiorstw posiada wyspecyfikowane komórki zarządzania ryzykiem, a wobec dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego stają się one koniecznością. Zawód menedżera ryzyka, choć trudny i wymagający dużej wiedzy i wysiłku, jest perspektywiczny i może być szansą na szybką karierę zawodową dla ambitnych.

W Polsce organizacje coraz częściej poszukują – jak wynika z analizy ofert pracy – menedżerów ryzyka, których niestety brak (jest ich zaledwie kilku). Wobec tego organizacje albo (1) angażują i przystosowują do tych działań własnego pracownika, albo (2) angażują konsultantów lub doświadczonego menedżera ryzyka na okres wymagany do stworzenia ram zarządzania ryzykiem.

Oba te rozwiązania z punktu widzenia każdej organizacji mają wady i zalety. Zaangażowanie konsultanta lub doświadczonego menedżera ryzyka na okres przejściowy daje gwarancję wprowadzenia ram zarządzania ryzykiem bez popełniania wielu błędów, jednak wraz z jego odejściem jakość funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w organizacji pogorszy się. W tej sytuacji jednym z zadań menedżera ryzyka (konsultanta) jest przeszkolenie docelowego następcy<sup>12</sup>. Wadą jest fakt, że następca nie posiada doświadczenia, a po odejściu konsultanta lub menedżera będzie pozostawiony sam sobie i podejmując decyzje, będzie popełniał błędy<sup>13</sup>. Natomiast własny pracownik będzie potrzebował sporo czasu i intensywnych szkoleń (w opinii specjalistów – minimum pół roku), zanim będzie mógł świadomie zarządzać ryzykiem, wybierając rozwiązania i decydując o procesie. Ale po tym okresie stanie się bardzo wartościowym, wprost niezastąpionym zasobem i źródłem unikalnej wiedzy w organizacji.

W opinii specjalistów, najlepszym rozwiązaniem jest połączenie elementów obu opcji: zatrudnienia własnego pracownika (do przyuczenia od początku i wdrożenia na stanowisko menedżera ryzyka) i jednocześnie doświadczonego konsultanta (nawet w niepełnym wymiarze czasu), którego rolą będzie poprowadzenie etapu projektowania systemu zarządzania ryzykiem, rozpoczę-

<sup>12</sup> R. Rudnicki mówi, iż z doświadczenia wie, że projekt skonstruowania i wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem jest na tyle pochłaniający, że nie zostaje zbyt dużo czasu na przeszkolenie następcy.

<sup>13</sup> I. Staniec, *Uwarunkowania...*



cie wdrożenia oraz pomoc w podejmowaniu decyzji i *coaching* pracownika docelowego<sup>14</sup>.

Nie tylko organizacje potrzebują menedżerów ryzyka. Na przykład w Anglii już 7 lat temu stworzono krajowy komitet ryzyka, stanowiący część jednostki zwanej *Civil Contingencies Secretariat*; w Singapurze powołano projekt *Whole of Government – Integrated Risk Management*, którego dorobkiem jest m.in. skonstruowanie scenariuszy dotyczących zasobów energii, żywności i zmian klimatycznych; natomiast w Japonii powołano *Central Disaster Management Council*, koncentrujący się głównie na zagadnieniach trzęsienia ziemi i powodzi oraz udostępniający zainteresowanym mapy ryzyka, która jest podstawą działań prewencyjnych.

Wydaje się zatem konieczna funkcja krajowego menedżera ryzyka, którego zadanie miałoby polegać głównie na koordynacji i komunikacji międzyresortowej, gdyż poszczególne resorty oddzielnie postrzegają pewne zagrożenia, oceniają je oraz podejmują (lub nie) działania zaradcze, inwestycyjne lub inicjatywy ustawodawcze. Bardzo często nie ma dostatecznej komunikacji na temat ryzyka w poziomie (pomiędzy resortami) ani w pionie (pomiędzy szczeblami hierarchii urzędniczej). Przekłada się to na nieefektywne wykorzystanie zasobów związane z próbami minimalizacji i kontrolowania ryzyka oraz z niską skutecznością tych nieskoordynowanych działań<sup>15</sup>. Pierwszym krokiem w tym zakresie w Polsce jest Ustawa o finansach publicznych z 16 lipca 2009 r., art. 68, ust. 2, nakładająca na jednostki sektora finansów publicznych obowiązek sprawowania kontroli zarządczej, której jednym z fundamentów jest zarządzanie ryzykiem.

## 5. Szkolenia związane z zarządzaniem ryzykiem

W Polsce jedyną organizacją skupiającą menedżerów ryzyka jest Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem POLRISK. Gromadzi ono menedżerów zainteresowanych metodologią, standardami i praktyką zarządzania ryzykiem. W ich szeregi zaczynają w ostatnim okresie wchodzić również przedstawiciele sektora publicznego, na który ustawa nałożyła obowiązek wdrożenia

<sup>14</sup> Przytoczona za: **R. Rudnicki**, <http://www.rudnicki.com.pl/>; stan na 10.05.2013 r.

<sup>15</sup> Szerzej ten problem omawia **R. Rudnicki** (*ibidem*).

zarządzania ryzykiem. Przynależność do POLRISKU oznacza jednocześnie przynależność do Międzynarodowego Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem, jakim jest FERMA.

Jedną z działalności stowarzyszenia jest organizowanie (od 4 lat) konferencji POLRISK. Stanowi ona najważniejsze wydarzenie dla środowiska zarządzania ryzykiem w Polsce, gromadzi bowiem rekordową liczbę uczestników. Konferencje pokazują, jak niezwykle istotna jest wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy praktykami i doradcami – zarówno w sektorze biznesowym, jak i publicznym.

Ważnym punktem działań stowarzyszenia są również panele dyskusyjne organizowane raz w miesiącu w wybranym miejscu i na tematy zgłoszone przez prowadzących. Organizowane są zawsze przez dwóch panelistów przedstawiających sprzeczne, a najczęściej przeciwstawne poglądy; aktywny udział w dyskusji bierze około 10–20 osób. Często panele dyskusyjne prowadzą do rozwiązań praktycznych i są płaszczyzną wymiany poglądów zarówno między praktykami i teoretykami, rzadko dają jednoznaczne rozwiązania.

Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem POLRISK od tego roku organizuje również Certyfikowany Kurs Zarządzania Ryzykiem POLRISK przeznaczony dla obecnych i przyszłych menedżerów ryzyka, którzy pragną rozszerzyć swoje kompetencje. Kurs skierowany jest do pragnących rozwoju w dziedzinie zarządzania ryzykiem menedżerów i specjalistów, m.in. z audytu wewnętrznego, finansów i *controllingu* przedsiębiorstw. Program kursu opiera się na dwóch podstawowych filarach: ubezpieczeniowym i *Enterprise Risk Management*, wzbogaconych o aspekty interpersonalne oraz inne specjalistyczne inspiracje z tej dziedziny zarządzania. Umożliwia wymianę doświadczeń z praktykami oraz wskazuje na różnorodność rozwiązań stosowanych w zarządzaniu ryzykiem gospodarczym. Kurs ten składa się z sześciu dwudniowych modułów – w sumie 96 godz. zajęć. Warunkiem otrzymania „Certyfikatu menedżera ryzyka POLRISK” określonym w wymogach certyfikacji jest:

- aktywna obecność na wszystkich modułach cyklu;
- zdanie testu jednokrotnego wyboru, z wynikiem minimum 70%;
- wykonanie prezentacji o zdobytej nowej umiejętności;
- pozytywna opinia Rady Programowej.

Jest to pierwsze i naprawdę ważne przedsięwzięcie. FERMA uznała to działanie za wysoce innowacyjne i chce je rozszerzyć na wszystkie kraje stowarzyszenia.

Ponadto w tym roku Stowarzyszenie Zarządzania Ryzykiem POLRISK jako pierwsze na polskim rynku zorganizowało warsztaty poświęcone normie ISO 31000 dotyczącej zarządzania ryzykiem, zatwierdzonej w 2009 r., poprowadzone przez Kevina W. Knighta z Australii – przewodniczącego grupy roboczej ISO ds. normy ISO 31000 oraz autorytetu uznawanego od lat przez praktyków na całym świecie – standardu australijsko-nowozelandzkiego AS/NZS 4360 – dobrych praktyk zarządzania ryzykiem. Kevin Knight w swoich wypowiedziach podkreślał konieczność ścisłej współpracy osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem ze strategami i zarządem spółki. Uczestnicy warsztatów przekonali się, że zarządzanie ryzykiem powinno przenikać wszystkie procesy w organizacji, a standard ISO 31000:2009 pozwala na elastyczne dopasowanie zarządzania ryzykiem do każdej organizacji. Istotnym wnioskiem z warsztatów jest przekonanie, iż bez właściwego zaangażowania wszystkich uczestników procesu zarządzania ryzykiem może być w organizacji nieefektywne.

Również POLRISK zorganizował prowadzone przez Sławomira Pijanowskiego przy współudziale Kevina Knighta seminarium: *Praktyczne aspekty zarządzania ryzykiem*, które dzięki interaktywnej formule wymiany doświadczeń praktycznych cieszyło się ogromnym zainteresowaniem. Przybliżyło uczestnikom aspekty związane z wdrażaniem koncepcji zintegrowanego zarządzania ryzykiem oraz problemy, z którymi może się zmagać osoba wdrażająca podejście ERM. Pokazało, że nie ma jednego uniwersalnego rozwiązania, ani odpowiedzi jeżeli chodzi o koncepcję zarządzania ryzykiem.

Często w ofertach firm szkoleniowych pojawiają się szkolenia związane z zarządzaniem ryzykiem dla sektora bankowego, energetycznego lub publicznego. Niespotykane na polskim rynku są szkolenia ze standardów zarządzania ryzykiem i dobrych praktyk. W obecnym okresie dominują szkolenia prowadzone przez PBS, a związane z normą ISO 31000:2009. Należą do nich<sup>16</sup>:

1. Zarządzanie ryzykiem zgodnie z wytycznymi ISO 31000 (czas trwania: dzień) pozwala na zdobycie wiedzy z zakresu metod i sposobów zarządzania ryzykiem zewnętrznym i wewnętrznym, związanych z działalnością organizacji zgodnie z wymaganiami normy ISO 31000.
2. Projektowanie i wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem zgodnego z wytycznymi ISO 31000:2009 (czas trwania: 2 dni; szkolenie prowadzone jest w formie wykładu z elementami warsztatu) – uczestnicy zapoznają się

<sup>16</sup> Wszystkie informacje pochodzą z materiałów promocyjnych PSB.

- z ideą zarządzania ryzykiem w organizacji. Szczególny nacisk jest położony na projektowanie i wdrożenie procesu zarządzania ryzykiem w organizacji. W trakcie warsztatów poszczególne kroki analizy ryzyka są dodatkowo wspomagane wykorzystywanym oprogramowaniem.
3. Certyfikowany menadżer ryzyka systemu zarządzania ryzykiem zgodnego z wytycznymi normy ISO 31000 (czas trwania: 2 dni; szkolenie prowadzone jest w formie wykładu i warsztatu). W trakcie szkolenia uczestnicy zostaną zapoznani z ideą zarządzania ryzykiem. Szczególny nacisk jest położony na role i odpowiedzialność poszczególnych pracowników w procesie zarządzania ryzykiem, zaczynając od najwyższego kierownictwa, na pracownikach najniższego szczebla kończąc. Omawiana jest rola menadżera ryzyka oraz zakres jego odpowiedzialności. Po ukończonym szkoleniu i pozytywnie zaliczonym teście, uczestnicy szkolenia otrzymają certyfikat Menadżera Ryzyka. W trakcie warsztatów poszczególne kroki analizy ryzyka są przeprowadzane z użyciem oprogramowania.
  4. Certyfikowany audytor systemu zarządzania ryzykiem (czas trwania: 2 dni; zajęcia prowadzone są w formie wykładu i warsztatu). W trakcie szkolenia w sposób praktyczny wyjaśniane są poszczególne elementy zarządzania ryzykiem. Uczestnicy szkolenia zdobywają wiedzę, jak audytować system zarządzania ryzykiem, jakie można zidentyfikować kluczowe elementy audytu, oraz na jakie obszary zwrócić szczególną uwagę.
  5. Warsztaty z budowania metodyki i analizy ryzyka zgodnie z wytycznymi ISO 31000 (czas trwania: 2 dni; szkolenie prowadzone jest w formie warsztatu z elementami wykładu). Uczestnicy uczą się projektować i wdrażać proces zarządzania ryzykiem w organizacji. Podczas warsztatów zdobywają umiejętności związane z parametryzacją punktów krytycznych, przeprowadzaniem oceny ryzyka oraz możliwym postępowaniem z ryzykiem. W trakcie warsztatów poszczególne kroki analizy ryzyka są przeprowadzane z użyciem oprogramowania.
  6. Identyfikacja i analiza ryzyka – warsztaty zarządzania ryzykiem (czas trwania: 2 dni; szkolenie prowadzone jest w formie warsztatu z elementami wykładu). Szczególny nacisk jest kładziony na identyfikację ryzyka w organizacji oraz tworzenie mapy ryzyka. Prezentowane jest oprogramowanie, które może stanowić wsparcie przy zarządzaniu ryzykiem – na etapie identyfikacji, szacowania, mapowania itp.

Działaniami edukacyjnymi, które zasługują jeszcze na uwagę w zakresie zarządzania ryzykiem, są: stworzona baza wiedzy oraz wyłaniająca się koncepcja podręcznika. W ramach tworzenia baz wiedzy stworzono bazę danych ekspertów zarządzania ryzykiem. W Polsce tego zadania, na zlecenie Komisji Europejskiej, podjął się Śląski Uniwersytet Medyczny. Opracowana baza danych jest dostępna na stronie Komisji Europejskiej, pod nazwą projektu RAPID – *Risk Assessment from Policy to Impact Dimension*. Zgromadzona w ramach bazy lista ekspertów zarządzania ryzykiem – to osoby zajmujące się problematyką środowiskową i zdrowotną; są wśród nich pracownicy Państwowego Zakładu Higieny NIZP w Warszawie, Instytutu Ekologii Terenów Uprzemysłowionych w Katowicach oraz Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi i Sosnowcu, zaś nauki techniczne i ekonomiczne reprezentują osoby ze Stowarzyszenia POLRISK.

W ostatnim okresie, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, zainicjowano w Polsce powstanie ekspertyzy dotyczącej zarządzania ryzykiem w kluczowych obszarach CSR. Celem opracowania jest dostarczenie wiedzy na temat znaczenia odpowiedzialnego przywództwa w formułowaniu strategii rozwoju firmy oraz przedstawienie sposobów wdrażania w przedsiębiorstwie elementów systemu zarządzania ryzykiem.

## 6. Podsumowanie

Działania menedżerów można postrzegać w trzech aspektach, jako: podejmowanie decyzji, sprawowanie władzy oraz wykorzystywanie zasobów organizacji. Podejmując decyzje niezależnie od szczebla, menedżer bierze pod uwagę zazwyczaj: własną wiedzę, doświadczenia innych, analizuje aktualną i planuje przyszłą sytuację. Niezależnie od przyjętej roli w organizacji, menedżerowie po doskonaleniu umiejętności miękkich skuteczniej kierują i inspirują swoimi podwładnymi, rozumieją ich i są otwarci na współpracę. Tworzą wokół siebie pozytywną atmosferę i klarowność relacji. Menedżerom ryzyka niezbędna jest zatem znajomość: zagadnień rachunkowości finansowej, zarządczej oraz zasad *controllingu*, metod analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego; umiejętność wiązania aspektów makro- i mikroekonomicznych, procesów zachodzących w firmie oraz metod identyfikacji i kwantyfikacji ryzyka. Podejmowane działania edukacyjne zwiększają świadomość zarządzania ryzykiem

oraz wspomagają wiedzę i umiejętności menedżerów ryzyka. Jednak podstawowym problemem tego typu działań jest zbyt mała praktyka w stosunku do oczekiwań uczestników, czyli przedstawienia gotowego, funkcjonującego systemu ERM dla jego organizacji.

### Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D.**, *Metody zarządzania*, Poltex, Warszawa 2007.
- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wyd. ABC, Kraków 2000.
- Drucker P.F.**, *Praktyka zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1994.
- Griffin R. W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
- Katz R. L.**, *The Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business Review 1974/9–10, s. 9–102.
- Mikula B.**, *Metody rozwoju kompetencji organizacji*, [w:] *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metody i techniki zarządzania*, Wyd. UŁ, Łódź 2001, s. 167–176.
- Nogalski B., Śniadecki J.**, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz 2001.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A.** *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Research into the Benefits of Enterprise Risk Management*, Enterprise Risk Management, Managing Risk DNV for AIRMIC 2008.
- Staniec I.** *Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach*, Zesz. Nauk. PŁ 2011/1099.
- Staniec I., Martin M.** *The structure of the demand for the work force in the Lodz Region*, Management 2009/13 (1), s. 198–211.
- Stoner J.A.F., Wankel C.**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod N.**, *Zatrudnianie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
- Zbichorski Z.**, *Rewolucja menedżerska*, Ekon. i Org. Przeds. 1997/11.

### Akty prawne

Ustawa o finansach publicznych z 16 lipca 2009 r., art. 68, ust. 2.

### Strony internetowe

**R. Rudnicki**, <http://www.rudnicki.com.pl/>; stan na dzień 10.05.2013 r.

Iwona STANIEC

### **CORE COMPETENCIES FOR RISK MANAGEMENT**

(S u m m a r y)

The managers roles of the organization are presented in this paper. Special attention is paid to the knowledge and skills needed in every organization's risk manager's work. The importance of the development of risk awareness education was underlined. The popular initiatives (generally available) combining risk managers were described by the Author of this paper.

**Keywords:** managerial competence, risk manager, risk management