

Maja Jasińska, Piotr Hareźlak

Zarządzanie ryzykiem – wprowadzenie do procesu

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii
Obrony Narodowej nr 3, 65-79

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Maja Jasińska
mjr mgr Piotr Haręźlak

RECENZENT

dr hab. Andrzej Czupryński

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM – WPROWADZENIE DO PROCESU

Wstęp

Prowadzone badania nad ryzykiem często dotyczą jednej dyscypliny, a niekiedy nawet jednego zagrożenia. Tymczasem proces globalizacji gospodarki światowej wymaga, aby – korzystając z dotychczas przeprowadzonych badań w poszczególnych dyscyplinach – wyjść naprzeciw nowym wyzwaniom i dostrzec ich aspekt **interdyscyplinarny**. W przeciwnym razie uzyskane wyniki nie będą obiektywne i nie obejmą całości problematyki. Trudność tkwi jednak w tym, że poszczególne dziedziny nauki w sposób zupełnie odmienny pojmują ryzyko, zagrożenie, szansę, prawdopodobieństwo, nieokreśloność, niepewność, wytrwałość, ocenę oraz inne kategorie związane z zarządzaniem ryzykiem. Możliwość wymiany doświadczeń między różnymi dyscyplinami jest zatem utrudniona. Dlatego też wyzwaniem staje się uporządkowanie pojęć, ich systematyka oraz pokazanie z jednej strony odmiennych, natomiast z drugiej komplementarnych koncepcji ryzyka stosowanych w rozmaitych dziedzinach.

Zatem rozważania przedstawione w poniższym artykule pokazują dwa odrębne podejścia do tego problemu: z jednej strony ujęcie cywilne, a z drugiej wojskowe. Ujęcie cywilne odzwierciedla myśl, że zarządzanie ryzykiem to *poszukiwanie i podejmowanie działań, które powinny zabezpieczyć decydenta przed poniesieniem strat większych niż te, które dopuszcza przyjęty przez niego poziom bezpieczeństwa*¹. Natomiast z punktu wojskowego ryzyko jest immamentną częścią działania sił zbrojnych. *Zarządzanie ryzykiem nie jest elementem dodanym do wojskowego procesu decyzyjnego, lecz raczej integralną częścią toku planowania i realizowania zadania. (...). Zarządzanie ryzykiem wspomaga zachowania zdolności bojowej i utrzymywania elastyczności w odważnym i rozstrzygającym działaniu. Poprawne zarządzanie ryzykiem jest czynnikiem pomnażającym siłę bojową, która umożliwi nam pokrycie strat*². Zatem podejście do ryzyka determinuje wiele czynników, których poznanie pozwoli nam poznać jego istotę.

¹ W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWN, Warszawa 2001, s. 44.

² Generał Dennis J. Reimer, 27 Lipiec 1995, FM 100-14, s. 5–0.

Podstawy terminologiczne zarządzania ryzykiem w ujęciu cywilnym

W tej części artykułu celem autorów jest przybliżenie problematyki metodycznego zarządzania ryzykiem w organizacjach.

Należy podkreślić, że jest wiele objaśnień pojęcia ryzyko i bardzo trudno jednoznacznie określić ścisłą jego definicję. *Ryzyko*, wywodzi się od staro włoskiego *risicare*, które oznacza *odważyć się*, w związku z tym ryzyko powinno się łączyć z wyborem, a nie z przeznaczeniem.

Jednoznaczna definicja ryzyka jest trudna do ustalenia, możemy jednak określić je poprzez podanie kryteriów użycia tego terminu. Kryteriami tymi są:

- fakt, iż rezultat działań, jaki będzie osiągnięty w przyszłości, nie jest znany, ale możliwe jest zidentyfikowanie przyszłych stanów,
- znane jest prawdopodobieństwo zrealizowania się poszczególnych wyników w przyszłości³.

Używamy tego pojęcia w analizie sytuacji problemowych, decyzyjnych, kiedy chcemy znać pożądany stan w przyszłości.

Istnieje wiele definicji ryzyka. Ujęcie słownikowe interpretuje ryzyko dwojako:

- *możliwość, że coś się nie uda,*
- *przedsięwzięcie, którego wynik nie jest znany*⁴.

Ryzyko można określić w postaci pewnej mierzalnej finansowej straty z oszacowanym lub pewnym poziomem prawdopodobieństwa zaistnienia⁵.

Jedna z definicji ryzyka według F. Knight wskazuje, iż ryzyko to mierzalna część niepewności. Według teorii celowościowej ryzyko to możliwość nie osiągnięcia celu. W przypadku ryzyka „in minus” osiąga się mniej niż się założyło. Odwrotnie jest w przypadku ryzyka „in plus”, gdzie osiąga się więcej niż się założyło⁶.

R. Gallati zdefiniował ryzyko, jako wydarzenia, w których istnieje możliwość narażenia się na przeciwności losu. W szerszym zakresie ryzyko określił, jako warunki, w których istnieje możliwość odchylenia odżądanego, oczekiwanego wyniku⁷.

Dla Piotra Jedynaka i Stanisława Szydły istotą ryzyka jest podejmowanie działań, których skutki mogą być różne. W związku z tym ryzyko postrzegamy jako zjawisko dynamiczne, a to z kolei odróżnia je od niepewności. Dlatego też ryzyko powinno dawać taką możliwość, aby działalność ludzka mogła

³ Por. W. Tarczyński, M. Mojszewicz, *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

⁴ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

⁵ Zob. http://biznet.gotdns.org/index.php?title=Ryzyko_w_projekcie [dostępne: 21.09.2011].

⁶ Por. D. Gątarek i in., *Nowoczesne metody zarządzania ryzykiem finansowym*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 15.

⁷ R. Gallati, *Risk Management and Capital Adequacy*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 16.

być inspirowana. Ryzyko może być jednokierunkowe (strata), jak również różnokierunkowe (strata, zysk). *W przypadkach ryzyka próba jego zdefiniowania wymaga bardziej szczegółowego podejścia, bowiem skutki realizacji ryzyka są mocno osadzone w rzeczywistości. Uwzględniając konieczność opisu ryzyka oraz trudności związane z konstrukcją jego definicji wydaje się słuszne, by w stosunku do ryzyka korzystać z parametrycznej formy definiowania, czyli posłużenia się zbiorem cech w jego opisie. Szczególnie istotnymi cechami ryzyka są:*

- źródło i przedmiot ryzyka,
- możliwe następstwa ryzyka,
- podjęcie ryzyka,
- realizacja ryzyka,
- możliwość manipulacji ryzykiem⁸.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu definicje ryzyka, pozwalają autorom na rozumienie ryzyka, jako zjawiska niepewnego, potencjalnie zaistniałego, co nie oznacza, że nieprzewidywalnego. Ponadto ryzyko to poczucie zagrożenia, zaistnienia niebezpieczeństwa. Wychodząc od definicji staro włoskiego *risicare* autorzy rozumieją to pojęcie, jako podjęcie wyzwania, a tym samym ryzyko może być szansą na rozwój, na osiągnięcie lepszych wyników niż zamierzone.

Na podstawie wymienionych rodzajów ryzyka możemy zauważyć, że z ryzykiem mamy do czynienia w każdej prowadzonej działalności, bez względu na obszar i dziedzinę działania. Bez znaczenia jest także czas i skala prowadzonej działalności. Zatem zasadne jest posiadania planu zarządzania ryzykiem. *Plan zarządzania ryzykiem jest jednym z niewielu planów, które wymagają regularnego uaktualniania. Podczas wykonywania projektu może się okazać, że pewne zdarzenia nie stanowią już ryzyka, inne natomiast stają się bardziej poważne⁹.*

Proces zarządzania ryzykiem wymaga nieustannego dostosowywania się do ewoluujących warunków funkcjonowania organizacji. Złożone otoczenie, presja konkurencji i coraz ściślejsza współzależność podmiotów znacznie utrudniają znalezienie rozwiązań najlepiej odpowiadających oczekiwaniom organizacji. W badaniach nad zarządzaniem ryzykiem zastanawiamy się, czy rzeczywiście jest zasadne postrzegać zarządzanie ryzykiem w ujęciu procesowym? Pod pojęciem procesu rozumiane jest jako *ciąg działań prowadzący do osiągnięcia zamierzonego rezultatu¹⁰*. Pojęcie procesu określane jest również jako *ciąg wzajemnie powiązanych (zależnych) czynności i innych zdarzeń, wywołujących określone zmiany i zmierzają-*

⁸ P. Jedynek i S. Szydło, *Zarządzanie ryzykiem*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Wrocław 1997, s. 58.

⁹ N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002, s. 202.

¹⁰ P. Gajewski., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Wydawnictwo TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2003, s.15.

*cych do osiągnięcia wyniku końcowego*¹¹. Encyklopedia Powszechna PWN określa mianem procesu ukierunkowany łańcuch (ciąg) zdarzeń następujących po sobie i stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju lub przeobrażeń¹².

Wnioski z analizy pojęcia *proces* wskazują, że jego cechy występują w zarządzaniu ryzykiem, a zatem zasadne jest postrzeganie zarządzania ryzykiem w ujęciu procesowym.

Piotr Jedynak i Stanisław Szydło zarządzanie ryzykiem traktują jako pewien zbiór logicznych zachowań, *który przybrać powinien formę procesu decyzyjnego, zwanego procesem zarządzania ryzykiem*¹³.

Krzysztof Jajuga definiuje zarządzanie ryzykiem, jako podejmowanie decyzji i prowadzenie działań umożliwiających zrealizowanie przez ten podmiot ryzyka na zatwierdzonym poziomie. W powyższym wyjaśnieniu główną rolę gra zaakceptowany stan ryzyka. Podmiot jest zobligowany do objaśnienia tego tolerowanego poziomu, co jest równoznaczne z faktem, że podmiot ten powinien zdawać sobie sprawę z ponoszonego ryzyka. Zarządzanie ryzykiem podmiotu jest składnikiem zarządzania tym podmiotem i stanowi nierozzerwalną część jego strategii.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje etapy:

- identyfikację ryzyka,
- pomiar ryzyka,
- sterowanie ryzykiem,
- monitorowanie i kontrolę ryzyka¹⁴.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem (rys. 1):

- *realizowanym przez kierownictwo organizacji i pracowników,*
- *związanym z ustanawianiem strategii i systemu kontroli wewnętrznej,*
- *zaprojektowanym, aby identyfikować i zarządzać potencjalnymi zdarzeniami, które mogą mieć wpływ na organizację,*
- *realizowanym w sposób dający racjonalne zapewnienie o możliwości osiągnięcia celów organizacji*¹⁵.

Identyfikowanie zagrożeń polega na zapoznaniu się z różnymi potencjalnie występującymi kategoriami ryzyka. Zidentyfikowane ryzyko należy wprowadzić do *Rejestru Ryzyka*, gdzie umieszczone są wszystkie dane dotyczące poszczególnych zagrożeń.

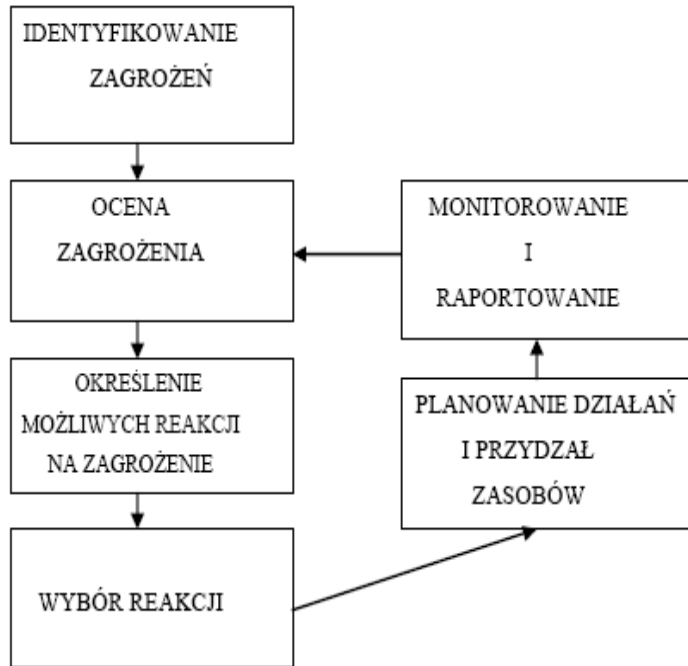
¹¹ J. Lichtarski, *O relacji pomiędzy podejściem funkcjonalnym i procesowym w zarządzaniu*, [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Podejście procesowe w zarządzaniu*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 17.

¹² T. Zawistowski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, *Problemy jakości*, nr 9, 2002, s. 34.

¹³ P. Jedynak i S. Szydło, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 89.

¹⁴ Zob. K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 57.

¹⁵ [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_Ryzyko_operacyjne.pdf/\\$FILE/RFB_Prezentacje_Ryzyko%20operacyjne.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/RFB_Prezentacja_Ryzyko_operacyjne.pdf/$FILE/RFB_Prezentacje_Ryzyko%20operacyjne.pdf) [dostępne: 21.09.2011].



Źródło: opracowanie własne na podstawie PRINCE 2.

Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem

Rejestr ryzyka jest wynikiem stosowania zarządzania ryzykiem, ponieważ identyfikowanie potencjalnego ryzyka pozwala na wyodrębnienie następujących informacji w rejestrze:

- 1) nazwa (identyfikator) ryzyka,
- 2) data rejestracji,
- 3) informacja o osobie, która zgłasza ryzyko,
- 4) opis zagrożenia¹⁶.

Ocena zagrożenia to zdefiniowanie prawdopodobieństwa wyłonienia się i stopnia oddziaływania ryzyka.

Projects In a Controlled Environment (PRINCE 2) definiuje prawdopodobieństwo jako *oszacowaną możliwość faktycznego wystąpienia określonego zdarzenia (łącznie z rozważaniem częstotliwości, z jaką ten wynik może się pokazać)*¹⁷, natomiast oddziaływanie jest *oszacowanym skutkiem lub rezul-*

¹⁶ Zob. <http://www.k2c.pl/k2cnew/images/stories/zarzadzanieryzykiem.pdf> [dostępne: 21.09.2011].

¹⁷ *Skuteczne zarządzanie projektami. PRINCE 2*, Wyd. Office of Government Commerce, 2005, s. 278.

tatem faktycznego zajścia konkretnego zdarzenia¹⁸. Warto rozważyć oddziaływanie ryzyka, biorąc pod uwagę następujące kryteria:

- czas,
- koszt,
- jakość,
- zakres,
- korzyść,
- zasoby.

Szacowanie ryzyka jest jednym z najważniejszych elementów zarządzania projektem, a tym samym zarządzania ryzykiem w projekcie. Najczęściej używaną metodą są opinie ekspertów, dzięki czemu można uzyskać konsensus na podstawie opinii doświadczonych specjalistów. Podejście to nie jest podejściem naukowym, ale jego stosowanie jest efektywne i używane od wielu lat.

Określenie możliwych reakcji na ryzyko wynika z kategorii ryzyka. Określenie działań związanych z ryzykiem pozwala uniknąć strat. Wybór odpowiedniej reakcji na ryzyko podyktowany jest wariantami obchodzenia się z ryzykiem oraz planami reagowania na ryzyko. Istotne jest, aby podejmowane kroki były adekwatne do stanu zagrożenia, ponieważ każda reakcja na ryzyko pociąga za sobą koszty i czas.

Zarządzanie ryzykiem to przede wszystkim optymalne planowanie i przydział zasobów oraz nieustanne monitorowanie i raportowanie ryzyka.

Planowanie obejmuje:

- odpowiedni dobór zasobów (ilość; jakość; rodzaj);
- opracowanie planów alternatywnych;
- uzasadnienie celowości działań;
- zaakceptowanie przez kierownictwo opracowanych planów¹⁹.

Natomiast przydzielanie zasobów wyznacza faktyczne zasoby do wykorzystania, które są potrzebne do wykonywania zaplanowanych działań.

Pod pojęciem monitorowania i raportowania ryzyka rozumiemy ciągłe obserwowanie potencjalnego źródła zagrożenia, modelowanie trendów, prognozowanie ewentualnych niebezpieczeństw, weryfikację cyklu zarządzania ryzykiem pod kątem efektywności i skuteczności.

Carl L. Pritchard powołuje się na definicję Caver'a z 1985 odnośnie zarządzania ryzykiem, twierdzi, że jest to *metoda zarządzania koncentrująca się na identyfikacji i kontroli obszarów i zdarzeń, które mogą prowadzić do niepożądanych zmian*²⁰.

Dosyć trudno jest jednoznacznie określić, czym właściwie jest zarządzanie ryzykiem. Autorzy pojmują ryzyko, jako zorganizowany odpowiednio

¹⁸ Ibidem, s. 278.

¹⁹ Ibidem, s. 278.

²⁰ C. Pritchard, *Zarządzanie ryzykiem w projektach*, WIG-Press, Warszawa 2002, s. 5.

cykl decyzyjny, mający na celu mobilizację oraz użycie sił i środków służących do niwelowania ryzyka lub do uzyskania akceptowalnego poziomu. Zarządzanie ryzykiem wiąże się także z prowadzeniem odpowiedniej dokumentacji, przede wszystkim rejestru ryzyk, który pozwala ustalić nie tylko obecny stan, ale także prognozowany oraz tworzenie planów, które pozwolą w sposób szybki zareagować w przypadku wystąpienia ryzyka.

Z uwagi na działalność organizacji istotne znaczenie według W. Tarczyńskiego i M. Mojsiewicza mają następujące kategorie ryzyka:

- ryzyko rynkowe, czyli ryzyko związane z poniesieniem straty wskutek zmiany wartości aktywów będących przedmiotem zysku i tych, które posiada przedsiębiorstwa;
- ryzyko kredytowe, tak jak ryzyko utraty płynności finansowej z powodu braku możliwości wywiązania się ze zobowiązań finansowych;
- ryzyko operacyjne, czyli ryzyko uzyskania strat spowodowane brakiem sprawności systemów, niewłaściwej kontroli i nadzoru, pomyłek człowieka lub nieprawidłowego zarządzania;
- ryzyko prawne, zaistniałe w wyniku działalności przewyższającej zasięgiem określone regulacje prawne i braku możliwości uzyskania na przykład warunków kontraktu;
- ryzyko biznesowe, powiązane z prowadzoną działalnością gospodarczą i zrodzone na przykład wskutek podjęcia określonych projektów inwestycyjnych²¹.

Podstawy terminologiczne zarządzania ryzykiem w ujęciu wojskowym

Fundamenty wojskowego zastosowania procesu zarządzania ryzykiem znajdujemy w amerykańskich publikacjach FM 100-14 *Risk management* z 23 kwietnia 1998 oraz FM 5-19 *Composite risk management* z sierpnia 2006, przy czym druga publikacja stanowi rozwinięcie poprzedniej w kontekście wyzwań związanych z udziałem sił zbrojnych w wojnie z terroryzmem.

Podstawowym zadaniem wojsk jest walczyć i zwyciężać w działaniach zbrojnych dla swego narodu. Dlatego kraj daje wojsku niezbędne zasoby, w tym te najcenniejsze – zasoby osobowe.

Istotą działania sił zbrojnych jest używanie swoich zasobów, aby uzyskać przewagę w trakcie walki w celu odniesienia efektywnego zwycięstwa przy minimalnych stratach po obu stronach konfliktu. Naturalną odpowiedzialnością armii wobec narodu jest chronić i oszczędzać jego zasoby –

²¹ Por. W. Tarczyński, M. Mojsiewicz, op. cit., s. 56.

odpowiedzialność ta spoczywa na wszystkich organach, bez względu na szczebel dowodzenia.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem zapewniającym efektywną ochronę zasobów. Zarządzanie ryzykiem w ujęciu wojskowym to nie epizod, a raczej sztuka i nauka. Dowódcy, identyfikując ryzyko, uwzględniają zarówno taktyczne, jak i operacyjne jego aspekty. Następstwem zidentyfikowania ryzyka jest jego redukcja, uniknięcie, monitorowanie lub eliminacja zagrożenia.

Siły lądowe armii USA wprowadziły proces zarządzania ryzykiem do szkolenia i działań bojowych pod koniec lat 80. XX wieku. Zarządzanie ryzykiem początkowo było postrzegane wyłącznie jako procedura bezpieczeństwa. Jednak we wczesnych latach 90. XX wieku armia USA określiła jako przedmiot zintegrowania zarządzanie ryzykiem we wszystkich obszarach swojej działalności, w tym również indywidualnej, zarówno służbowej, jak i poza służbowej w ramach jednego procesu. Wprowadzenie tych procedur do procesu dowodzenia i osobiste zaangażowanie w niego dowódców – a także szerokie stosowanie czynników zmniejszających ryzyko – stało się determinantem stałego trendu obniżania strat występujących w wojsku w wyniku wypadków. W polskiej sztuce wojennej o ryzyku operacyjnym pisał K. Nożko, wskazując, że należy rozróżniać ryzyko od ryzykanctwa. Ryzyko postrzegane było jako oszacowana niepewność osiągnięcia określonego celu i powinno wynikać z kalkulacji operacyjno-taktycznych. Natomiast ryzykanctwo postrzegano jako nieuzasadnione podjęcie działania²².

Obowiązkiem dowódców jest utrzymanie zdolności bojowej, a jednym z przedsięwzięć realizowanych w tym zakresie jest między innymi zarządzanie ryzykiem. Proces ten, tak jak np.: rozpoznanie i ubezpieczenie, jest procesem ciągłym realizowanym od otrzymania zadania do jego wykonania. W czasie działania dowódca musi wiedzieć, kiedy proces się rozpoczyna i kto, za jakie przedsięwzięcia odpowiada. Musi on ponadto stanowić integralną część procesu decyzyjnego. Proces zarządzania ryzykiem jest ważnym środkiem podnoszenia *świadomości sytuacyjnej*²³ dowódcy i dowództwa.

Decyzje podejmowane w warunkach ryzyka to domena dowódcy. Tego rodzaju decyzje bazują zwykle na wytycznych przełożonego określających, jaki poziom ryzyka jest on w stanie zaakceptować w czasie wykonywania określonego zadania. Jednak decyzje dotyczące poziomu akceptowalnego ryzyka powinny być podejmowane na możliwie najniższym szczeblu z wyjątkiem sytuacji szczególnych.

²² Zob. K. Nożko, *Walka o przewagę*, Wydawnictwo MON, Warszawa 1985, s. 77.

²³ Świadomość sytuacyjna jest to zdolność do identyfikacji, przetwarzania i zrozumienia najważniejszych informacji o tym, co dzieje się w zespole w odniesieniu do realizowanego zadania (to wiedza o tym, co dzieje się wokół ciebie). Tłumaczenie własne na podstawie FM 1-02.

W procesie zarządzania ryzykiem uczestniczą aktywnie zarówno dowódcy, jak i poszczególne zespoły funkcjonalne dowództw. Zespoły funkcjonalne powinny identyfikować zagrożenie oraz opracowywać procedury związane z przeciwdziałaniem w poszczególnych obszarach zainteresowania.

Następnie poszczególne zespoły w swoich ocenach i koncepcjach działania powinny rekomendować czynniki umożliwiające obniżenie poziomu ryzyka. Oceny poszczególnych zagrożeń są zawsze szacunkowe, a związku z tym mogą być różne i zależą od okoliczności jego występowania oraz od posiadanego doświadczenia i wiedzy. Wprowadzenie procedur i narzędzi zarządzania ryzykiem pozwala jednak w pewien sposób zobiektywizować dokonywane oceny szacunkowe. W związku z tym każdy uczestnik tego procesu, a stali się nim praktycznie wszyscy dowódcy i żołnierze, jest w pewnym zakresie decydem ocenającym zagrożenia i związane z nimi ryzyko. Dotyczy to między innymi ciągle zmieniających się zagrożeń związanych z otoczeniem (pogodą, widocznością, skażeniem powietrza, wód i gruntów), sprawnością sprzętu, poziomem wykształcenia i doświadczenia – indywidualnego i zespołowego oraz poziomem zmęczenia wykonawców poszczególnych zadań itp. Każdy dowódca, w związku z powszechnością tego procesu, oprócz roli jego organizatora powinien pełnić funkcję doradcą dla swoich podwładnych w zakresie oceny ryzyka i sposobów jego zmniejszania.

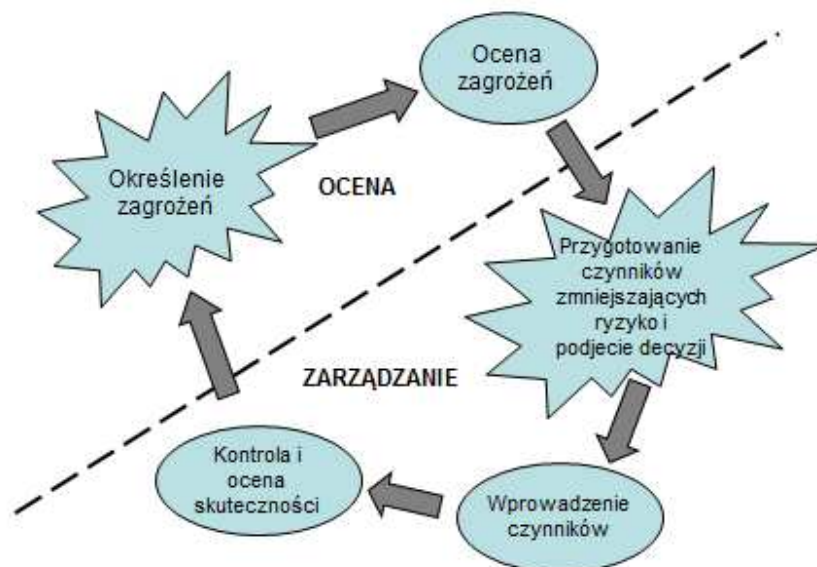
Zarządzanie ryzykiem to złożony proces identyfikowania i kontrolowania zagrożeń w celu ochrony zdolności bojowej, stanu osobowego i środków. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje *pięć kroków*:

- 1) identyfikację zagrożeń;
- 2) ocenę zagrożeń i określenie poziomu ryzyka wynikającego z każdego ze zidentyfikowanych zagrożeń;
- 3) przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę sytuacji i podejmowanie decyzji związanych z poziomem ryzyka;
- 4) wprowadzenie określonych czynników kontrolnych do działania;
- 5) kontrola i ocena skuteczności.

Należy podkreślić, że proces zarządzania ryzykiem, w tym opisane poniżej czynności określone jako *pięć kroków zarządzania ryzykiem*, to nie oddzielny proces a integralna część procesu podejmowania decyzji (rys. 2).

Na wszystkich szczeblach dowódcy muszą rozwiązywać różne problemy (techniczne, organizacyjne, itp.) i podejmować decyzje, od których zależy nie tylko jakość dowodzenia, ale i efektywność działania. Umiejętność sprawnego dowodzenia wojskami przejawia się głównie w sposobie podejmowania decyzji. R.W. Griffin stwierdza, że *proces podejmowania decyzji to rozpoznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, zidentyfikowanie alternatywnych możliwości, wybór najlepszej z nich i wprowadzenie jej*

w *życie*²⁴. Trudności w podejmowaniu decyzji sprawia nie tylko rodzaj tej decyzji, ale także bardzo duży wpływ na jej efektywność i właściwość mają warunki, w jakich jest ona podejmowana. Według R.W. Griffina warunki podejmowania decyzji mogą się odznaczać pewnością, ryzykiem lub niepewnością²⁵.



Zródło: opracowanie własne na podstawie FM 5-19, s. 2-0.

Rys. 2. Proces zarządzania ryzykiem w siłach zbrojnych

Tym samym, decyzje podejmowane w warunkach ryzyka powinny być oparte na świadomym wyborze, a nie w sposób mechaniczny. Z tego też względu dowódcy powinni podejmować decyzje na podstawie szczegółowych i charakterystycznych dla danej sytuacji analiz i ocen, zamiast reagować schematycznie.

W czasie prowadzenia działań, szczególnie operacji reagowania kryzysowego, dowódca powinien uwzględniać oceny i opinie wszystkich zespołów dowództwa w tym, jak w przypadku operacji reagowania kryzysowego, zespołów CIMIC i innych doradców np. ds. prawa, polityki itp. (stanowiska takie funkcjonowały w dowództwie Multinational Division Central South w Iraku). Zidentyfikowane w ramach tego przedsięwzięcia zagrożenie może istnieć niezależnie od działań przeciwnika, w obszarach, w których nie ma bezpośredniego kontaktu z przeciwnikiem i w obszarach pozbawionych

²⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2003, s. 241.

²⁵ Ibidem, s. 241.

jego wpływu. Dlatego też wyróżniamy ogólnie dwa typy ryzyka, które pojawiają się podczas szeroko rozumianych działań wojskowych: ryzyko taktyczne i ryzyko wypadku.

Ryzyko taktyczne jest rozważane w związku z zagrożeniami związanymi z działaniem przeciwnika. Występuje na wszystkich poziomach wojny i w całym spektrum prowadzonych operacji.

Ryzyko wypadku zawiera w sobie wszystkie inne przypadki nieobjęte ryzykiem taktycznym. Obejmuje więc ono zarówno zagrożenia definiowane dla wojsk, jak i ludności cywilnej w obszarze działań. Jest związane z bezpośrednio prowadzonymi działaniami oraz środowiskiem ich realizacji.

W związku z tym ryzyko wypadku może obejmować zdefiniowane zagrożenia określone dla wojsk, sił sprzymierzonych, ludności cywilnej, gotowości sprzętu i środowiska, w którym prowadzimy działania.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się pięć kroków szacowania ryzyka²⁶.

Krok 1 – identyfikacja zagrożeń. *Zagrożenie* to aktualny lub potencjalny warunek, który może zaistnieć wpływając na zmianę poziomu ryzyka, do których możemy między innymi zaliczyć:

- zranienie, chorobę lub śmierć w stanach osobowych;
- zniszczenie lub utratę sprzętu, wyposażenia bądź inne straty materialne;
- uniemożliwienie osiągnięcia celu działania (obniżenie stopnia wykonania zadania).

Zagrożenia, które są identyfikowane, są to niebezpieczeństwa lub inne warunki zmieniające poziom ryzyka związane z obecnością przeciwnika i jego działaniami oraz inne niezwiązane z jego obecnością i jego możliwościami.

Zagrożenia powinny być identyfikowane we wszystkich aspektach środowiska, w którym prowadzimy działania. Działania bojowe, przedsięwzięcia w ramach wsparcia i zabezpieczenia działań, a także szkolenie powodują unikalne formy zagrożeń dla jednostek zaangażowanych w tego typu zadania. Krok pierwszy zarządzania ryzykiem, czyli identyfikacja zagrożeń, nie ogranicza się do tylko jednej czynności cyklu decyzyjnego, a jest realizowany praktycznie przez cały etap oceny sytuacji, obejmując również otrzymanie zadania.

Krok 2 – ocena zagrożeń, czyli ocena zidentyfikowanych zagrożeń uzupełniona oceną ryzyka. Ryzyko jest sposobnością/możliwością wystąpienia zagrożenia lub złego skutku działania. Celem tego kroku jest sprawdzenie każdego zagrożenia pod względem prawdopodobieństwa jego wystąpienia i szkodliwości, aby móc określić poziom ryzyka związany z jednym niebezpiecznym wypadkiem bądź ich większą liczbą, mogącą wystąpić w wyniku

²⁶ Zob. FM 100-14, s. 2-0.

wystawienia się na działanie zidentyfikowanego zagrożenia. Ten krok jest w swojej głównej części realizowany podczas trzech czynności oceny sytuacji – *analizy zadania, opracowania wariantów działania i ich rozważania*. Jednak należy zaznaczyć, że jest również kontynuowany po przygotowaniu czynników kontroli ryzyka.

Krok 3 – przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę sytuacji i podejmowanie decyzji związanych z ryzykiem, jest podzielony na dwa etapy: przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę sytuacji i podejmowanie decyzji związanych z ryzykiem. Krok ten jest realizowany podczas opracowania wariantów działania, rozważania wariantów działania, porównania wariantów działania i podejmowania decyzji przez dowódcę.

Etap A – przygotowanie czynników umożliwiających kontrolę sytuacji. Po dokonaniu oceny zagrożenia dowódca przygotowuje jeden lub więcej czynników, które eliminują zagrożenie i zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia (prawdopodobieństwo i/lub szkodliwość) niebezpiecznego zdarzenia. W czasie przygotowywania czynników są brane pod uwagę przyczyny wystąpienia zagrożeń, a nie tylko zagrożenia samo w sobie.

Etap B – podejmowanie decyzji związanych z ryzykiem. Kluczowym elementem decyzji jest stwierdzenie, czy ryzyko związane z danym sposobem realizacji zadania jest usprawiedliwione. Dowódca musi porównać i zrównoważyć ryzyko z oczekiwaniami w stosunku do wyników działania. Samodzielnie decyduje, czy czynniki kontrolne są wystarczające i akceptowalne, czy wyrazić zgodę na poziom ryzyka pozostałego. Jeżeli uzna, że poziom ryzyka jest zbyt wysoki, nakazuje przygotowanie dodatkowych lub alternatywnych czynników kontrolnych albo modyfikuje, zmienia bądź odrzuca wariant działania związany z danym poziomem ryzyka.

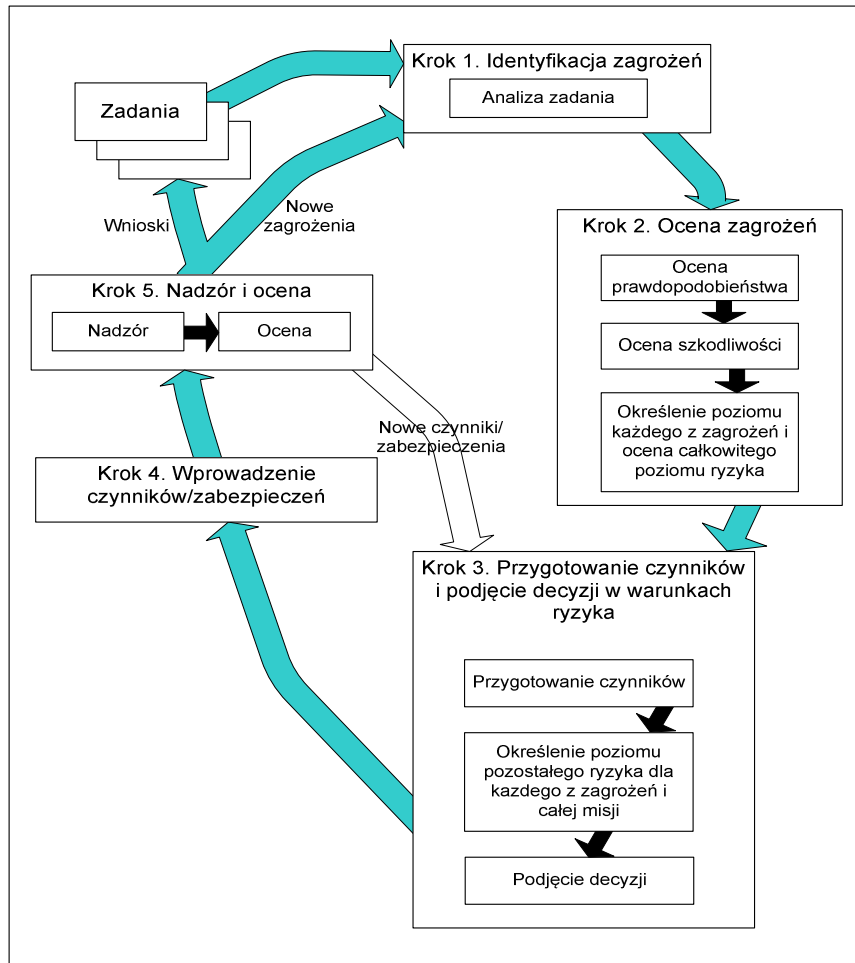
Krok 4 – dotyczy wprowadzenia czynników kontrolnych. Dowódcy i sztaby upewniają się, że czynniki są zgodne ze stałymi procedurami działania, rozkazami pisemnymi bądź ustnymi i określonymi dla danego działania ograniczeniami. Najważniejszym sprawdzianem w tym kroku, z punktu widzenia kontroli, jest upewnienie się, że czynniki kontrolne zostały rozwinięte w jasne i proste zadania do wykonania, zrozumiałe na wszystkich szczeblach. Wprowadzenie czynników kontrolnych obejmuje także koordynację i wymianę informacji z:

- właściwym przełożonym, ze strony sąsiednich i podległych jednostek, a także tych wykonujących wspólnie z nami zadanie;
- podmiotami wspierającymi z gospodarki narodowej oraz innymi organizacjami stanowiącymi część sił realizujących zadanie np.: złożony komponent cywilny w operacjach wsparcia pokoju.

Krok 5 – kontrola i ocena skuteczności. *Dowódcy muszą nadzorować wykonanie swoich rozkazów. Im mniej żołnierze są wyszkoleni tym bardziej kontrola musi być szczegółowa*²⁷. Podczas przygotowania do wykonania

²⁷ Zob. FM 100-14, s. 2–17.

zadania i samej jego realizacji, dowódcy muszą upewnić się, że ich podwładni rozumieją, jak wykorzystywać czynniki kontrolne. Dowódcy jednocześnie w sposób ciągły oceniają ryzyko podczas prowadzenia działań, szczególnie podczas długotrwałych operacji. Dowódcy powinni mieć również ciągłą świadomość sytuacji w całym obszarze działań. Następnym wymogiem w stosunku do dowódców jest umiejętność zachowania dystansu i niedopuszczenie do tzw. samozadowolenia. Dzięki temu może upewnić się, że standardy wprowadzonych zabezpieczeń przed zagrożeniami nie zostały rozluźnione bądź naruszone. Aby mieć wgląd w obszary wymagające poprawek, dowódcy muszą w sposób ciągły oceniać efektywność swoich jednostek w kontrolowaniu ryzyka związanego z zadaniem.



Źródło: opracowanie własne na podstawie FM 100-14.

Rys. 3. Proces zarządzania ryzykiem

Proces zarządzania ryzykiem trwa w czasie misji i w okresach między misjami (rys. 3). Jest on zintegrowany z wojskowym procesem decyzyjnym. Jego stosowanie wymaga dobrej oceny i analizy zrodzonej z zaufania, doświadczenia i orientacji w sytuacji.

Uogólniając, powyższy proces jest prowadzony równoległe z przedsięwzięciami realizowanymi w cyklu decyzyjnym i można postawić tezę, że na poziomie operacyjnym dowództwo skupia się na ryzyku wystąpienia zagrożeń w całym spektrum zagadnień związanych z ochroną wojsk. Na poziomie działania żołnierza to doświadczenie i jego dojrzałość wpływa na jego sprawność w zarządzaniu ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem jest subiektywne, ponieważ opiera się na indywidualnym osądzie. Młodzi żołnierze i dowódcy mają rutynowo narzucane realizowanie określonych czynników/zabezpieczeń i przedsięwzięć związanych z redukcją ryzyka. Z natury niektórzy z nich są ryzykantami. Ograniczone doświadczenia wraz z przekonaniem o nieomyślności mogą znacznie podnieść poziom ryzyka, które skłonni są podjąć. Ich motywacja i chęć wykonania zadania za wszelką cenę także mają istotne znaczenie w szacowaniu i kontrolowaniu ryzyka.

Zakończenie

Uogólniając przedstawione w artykule rozważania wstępne, możemy stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem w organizacjach pozostaje ich nieodłącznym elementem funkcjonowania. Niezależnie od typu, wielkości, obszaru działalności przedsiębiorstw zarówno kierownicy, jak i dowódcy muszą sprostać pojawiającym się zagrożeniom. Skuteczne i sprawne narzędzia stosowane w tym celu podpowiadają decydentom odpowiednie metodyki zarządzania ryzykiem.

Jednak analizując działanie organizacji, możemy stwierdzić, że niektórzy decydenci zarówno wojskowi, jak i cywilni ignorują obowiązujące standardy i wprowadzają własne. Związane jest to zarówno z brakiem doświadczenia, jak i samozadowoleniem. W związku z tym stają się podatni na:

- przecenianie swoich zdolności do reakcji lub możliwości odzyskania sprawności w przypadku niedoceniani powstałych zagrożeń;
- niedocenianie poziomu ryzyka związanego z zdefiniowanym zagrożeniem.

Skuteczne zarządzanie ryzykiem opiera się między innymi na następujących założeniach, że:

- wykonawcy rozumieją i realizują czynniki/zabezpieczenia wprowadzone przez decydentów;
- wykonawcy podczas realizacji zadań muszą utrzymać wysoki poziom orientacji w sytuacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenia, a także powinni utrzymywać wysoki poziom samodyscypliny;

- wykonawcy powinni rozumieć i realizować wskazówki oraz wprowadzane czynniki zmniejszające poziom ryzyka;
- zasadne jest przenoszenie doświadczenia zdobytego w trakcie działań do treningów, szkolenia oraz kolejnych zadań w aspekcie ich krytycznej refleksji;
- zasadne jest zarządzanie wiedzą oraz uzupełnianie na podstawie zdobytych doświadczeń stałych procedur działania w organizacji.

Proces zarządzania ryzykiem w organizacjach i siłach zbrojnych jest nierozwalnym składnikiem codziennego funkcjonowania w zmieniającym się otoczeniu. Zmagają się z nim kierownicy w organizacji i dowódcy w armii, dzięki czemu zwiększają szanse przetrwania organizacji na rynku, a żołnierzy na polu walki.

RISK MANAGEMENT – INTRODUCTION TO THE PROCESS

Abstract: One deals with risk in spite of the area and field of activity or time and scale of conducted activity. Considerations included in the article feature two different approaches to risk management process: the “civilian” approach on the one hand, the “military” one on the other.

The authors’ aim is to describe the problem of methodological risk management in “civilian” organizations and during military operations.