

**Iwona GORZEŃ-MITKA<sup>1</sup>**

## **ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZINTEGROWANYM ZARZĄDZANIU RYZYKIEM**

Badania w zakresie zarządzania ryzykiem, szczególnie w jego ujęciu holistycznym, podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej dla efektywności tego procesu. Z uwagi, że obecnie organizacje dysponują zbliżonymi technologiami, systemami i strukturami, przewagę konkurencyjną uzyskuje się głównie dzięki różnicom w postawach pracowników – ich świadomości w zakresie konsekwencji podejmowanych działań, ich kulturze świadomości ryzyka. W artykule zaprezentowano kluczowe elementy teorii kultury ryzyka w oparciu o „Safety Culture Application Guide” przygotowany przez Process Industries Safety Management (PRISM).

### **1. ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE RYZYKIEM - KONTEKST ROZWAŻAŃ**

Intensywność zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga od niego coraz większej uwagi na obszary generujące, istotne z punktu widzenia jego działalności, zagrożenia. Umożliwiają to działania ukierunkowane na zarządzanie ryzykiem w organizacji, które pozwalają na podejmowanie optymalnych decyzji w obliczu niepewności otoczenia. Zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralnym elementem działalności przedsiębiorstw. Jest ono procesem ciągłego doskonalenia działań organizacji, osadzonym w funkcjonujących praktykach i procesach biznesowych. Szczególnie cenne z punktu widzenia interesów organizacji jest holistyczne podejście do zarządzania ryzykiem.

Zaawansowaną definicję zarządzania ryzykiem w ujęciu holistycznym można odnaleźć w Standardzie Zarządzania Ryzykiem COSO II. Zgodnie z nią, zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie jest procesem realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie, którego celem jest identyfikacji potencjalnych zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Definicja podkreśla więc, że ERM jest procesem, który odbywa się w całym przedsiębiorstwie i jest realizowany przez ludzi na każdym szczeblu organizacji. Jego głównym celem jest stworzenie pełnego obrazu wszystkich zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz opracowanie strategii, które określają odpowiedzi na kluczowe z nich. Proces winien znajdować swoje umocowanie w strategii głównej organizacji oraz strategiach jej poszczególnych jednostek.

Na dwubiegunowość podejścia do ryzyka w organizacji wyraźnie wskazuje standard King III. Podkreślono w nim, że zarządzanie ryzykiem odnosi się do identyfikacji i analizy ryzyk związanych z działalnością organizacji oraz, w uzasadnionych przypadkach, do podejmowania odpowiednich kroków mających na celu zarządzanie nimi. Może oznaczać działania mające na celu eliminację lub ograniczanie istotnych z punktu widzenia organi-

<sup>1</sup> Dr inż. Iwona Gorzeń-Mitka, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska.

<sup>2</sup> *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, COSO, 2004, s. 25.

zacji ryzyk, jak również działania podnoszące poziom ryzyka jeśli są one celowe i uzasadnione prognozą wyników. Za koszty ryzyka uznawać należy nie tylko te związane z potencjalną realizacją zagrożeń, ale również te, które wynikają z niewykorzystania potencjalnych możliwości<sup>3</sup>.

O ile jednak w teoretycznych dyskusjach wartości generowane przez ERM są rozumiane i uznawane przez wielu ekspertów za cenne dla przedsiębiorstwa, praktyczna realizacja tego procesu napotyka istotne trudności. Skuteczny system zarządzania ryzykiem jest połączeniem kultury, procesów i struktur organizacji, które są ukierunkowane na wykorzystanie potencjalnych możliwości przy jednoczesnym zarządzaniu działaniami niepożądanymi. Jak podkreślają praktycy skuteczne wdrożenie ERM wymaga często zmian kulturowych w organizacji.

Zarządzanie ryzykiem jest kluczowym elementem zarządzania strategicznego. Jak podkreślają AIRMIC, ALARM, IRM efektywność wdrożenia inicjatyw zarządzania ryzykiem zależy od:

- poziomu ryzyka na jaki narażona jest organizacja,
- dostosowania do charakteru podejmowanych przez nią działań,
- ich wszechstronności,
- wrażliwości organizacji na dynamikę zmian zachodzących w jej otoczeniu<sup>4</sup>.

Jednakże efektywność tych działań jest uwarunkowana przede wszystkim świadomością osób je realizujących. Stąd za tak kluczową zmienną w przypadku wdrażania zarządzania ryzykiem wskazuje się ukształtowanie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na świadomość ryzyka.

## 2. KULTURA ŚWIADOMOŚCI RYZYKA, KULTURA BEZPIECZEŃSTWA

Świadomość członków organizacji w zakresie ryzyka wykonywanych działań kształtuje skuteczność całego procesu zarządzania ryzykiem. Wymaga ona często zmiany istniejącej kultury organizacyjnej na kulturę zorientowaną na ryzyko i bezpieczeństwo. Warunkiem ukształtowania kultury organizacji ukierunkowanej na zarządzanie ryzykiem (a tym samym bezpieczeństwa organizacji) jest zaangażowanie, w proces jej kształtowania, zarządu. Jak wskazują AIRMIC, ALARM, IRM osiągnięcie wysokiej świadomości w obszarze zagrożeń jest możliwe poprzez odpowiednie ukształtowanie struktury, strategii i zadań organizacji przy uwzględnieniu ryzyka.

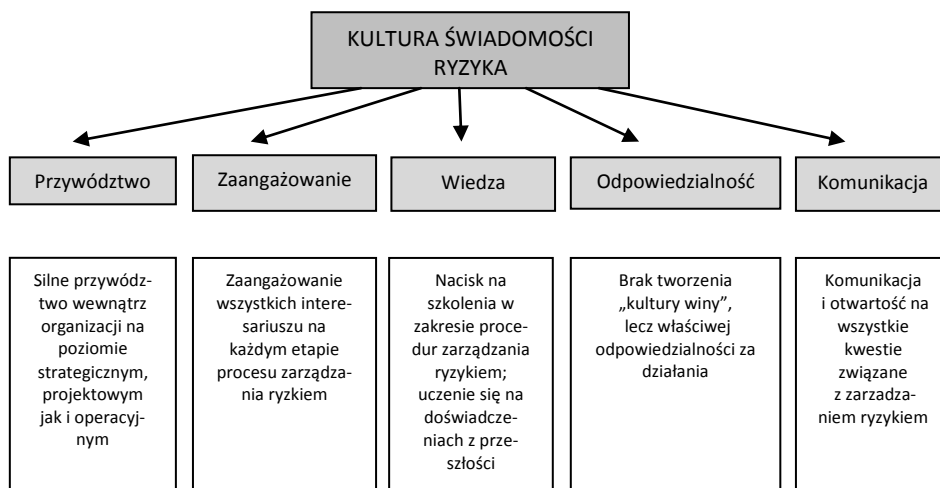
J. Reason definiuje kulturę bezpieczeństwa (świadomości ryzyka) jako zdolność osoby lub organizacji do radzenia sobie z ryzykiem i zagrożeniami w celu uniknięcia szkód lub straty przy jednoczesnym osiągnięciu swoich celów. Tak określone kluczowe elementy kultury stanowią motor działań organizacji umożliwiając jej zrealizowanie przyjętych celów przy zachowaniu maksymalnego bezpieczeństwa<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> *Draft Code of Governance Principles for South Africa – 2009*, King Committee on Governance, s. 73.

<sup>4</sup> *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, AIRMIC, Alarm, IRM. 2010 IRM - The Institute of Risk Management, AIRMIC - The Association of Insurance and Risk Managers, ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector. Szerzej na temat zarządzania ryzykiem m.in.: I. Gorzeń-Mitka, *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa 2007.

<sup>5</sup> Szerzej: J. Reason, *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Aldershot 1997.

Rys. 1. Składniki kultury świadomości ryzyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.Hopkin, *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010, s. 105.

Dobra kultura świadomości ryzyka jest zatem wynikiem zarówno indywidualnych jak i grupowych wartości, postaw i zachowań promowanych w organizacji. P. Hopkin<sup>6</sup> wskazuje na 5 elementów charakteryzujących kulturę świadomości ryzyka (kulturę bezpieczeństwa) (rysunek 1). Jego koncepcja opiera się na praktykach UK Health and Safety Executives (HSE).

Kultura świadomości ryzyka inicjowana jest „na górze” (Board Management) poprzez kształtowane wartości, celów, przyjętych strategii, przekonań i postawy wobec ryzyka, stanowiąc kompromis między ryzykiem i oczekiwanym zwrotem z rynku<sup>7</sup>. Jak już podkreślono efektywność zarządzania ryzykiem wymaga środowiska, które charakteryzuje zaangażowanie wszystkich członków organizacji - od kierownictwa najwyższego szczebla po personelu na poszczególnych szczeblach struktury organizacji. Ponadto wymaga umiejętności uczenia się na doświadczeniach, odpowiedzialności za podejmowane działania (jednakże bez tworzenia kultury „obwiniania za porażki”) oraz dobrej komunikacji w kwestiach ryzyka.

Potwierdzają to badania J.A. Miccolis, K. Hively and B.W. Merkley, którzy identyfikując główne bariery wdrożenia ERM jako główne wskazali kulturę organizacyjną i założenia organizacyjne<sup>8</sup>. Kluczowym dla stworzenia rozważnego zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest stworzenie kultury korporacyjnej, która łączy rodzaj wykorzystywanych narzędzi motywacyjnych i zakres podejmowanych decyzji z odpowiedzialności. Obecnie większość bodźców motywacyjnych nie jest powiązana z odpowiedzialnością.

<sup>6</sup> P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010, s. 104.

<sup>7</sup> M. Rasmussen, N. Marks, *Creating a Risk Management Culture*, ERM Symposium, 2010 [www.soa.org](http://www.soa.org)

<sup>8</sup> Szerzej: J.A.Miccolis, K.Hively, B.W. Merkley, *Enterprise Risk Management: Trends and Emerging Practices*, The Institute of Internal Auditors Research Foundation 2001.

ścią za ponoszone ryzyko co nie wpływa na tworzenie pozytywnych postaw w zakresie świadomości i odpowiedzialności za nie w organizacji<sup>9</sup>.

Rodzi się pytanie: jak stworzyć efektywną kulturę świadomości ryzyka w organizacji? W kolejnej części opracowania zaprezentowane zostaną kluczowe aspekty teorii kultury świadomości ryzyka w oparciu o „Safety Culture Application Guide” opracowany przez PRISM (Process Industries Safety Management).

### 3. KULTURA BEZPIECZEŃSTWA WEDŁUG PRISM

Process Industries Safety Management (PRISM) był projektem realizowanym przez The European Process Safety Centre analizującym wpływ czynników ludzkich i organizacyjnych na zdrowie i bezpieczeństwo europejskich przedsiębiorstw przemysłowych. Projekt był realizowany w latach 2001-2005. W jego ramach Focus Group 1 (FG1) zajmowała się 3 obszarami: kulturą bezpieczeństwa, pracą zespołową i zachowaniem bezpieczeństwa w organizacji.

„Safety Culture Application Guide”, będący efektem prac FG1 PRISM, (final version 2003, 31 stron) wskazywany jest jako przewodnik do zmian w tym zakresie w organizacjach zarówno przemysłowych, placówkach oświatowych jak podmiotach handlowych. Wskazania zostały stworzone ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb i specyfiki małych i średnich przedsiębiorstw. Przewodnik pokazuje, w jaki sposób można poprawić standardy bezpieczeństwa i usprawnić działanie organizacji w tym obszarze, dostarczając kwerendy w zakresie teorii kultury bezpieczeństwa i technik jej pomiaru. Wskazuje również na związki między zaburzeniami w zachowaniu bezpieczeństwa organizacji a pracą zespołową jej członków.

Składa się z 7 głównych części:

- wstęp (rozdział 3),
- zarys teorii kultury bezpieczeństwa (rozdział 4),
- opis związków między kulturą bezpieczeństwa a bezpieczeństwem i ochroną zdrowia (rozdział 5),
- wskazanie cech pozytywnej kultury bezpieczeństwa (rozdział 6),
- przedstawienie głównych technik pomiaru kultury bezpieczeństwa (rozdział 7),
- omówienie związków między kulturą bezpieczeństwa, zmianą zachowań i pracą w zespole (rozdział 8),
- prezentacja wniosków (rozdział 9).

W dalszej części opracowania zostaną wskazane kluczowe ustalenia wskazane w poszczególnych częściach przewodnika.

#### 3.1. Wstęp

Badania dotyczące przyczyn kryzysów i katastrof w różnych organizacjach wykazały, że nie były one wynikiem wad technicznych czy niesprawności systemu zarządzania. Główną ich przyczyną były działania osób lub ich zaniechanie. Niektórzy eksperci szacu-

---

<sup>9</sup> Patrz: M. C. Schmitz, S. J. Forray, *The Democratization of Risk Management* (<http://www.soa.org/library/essays/rm-essay-2008-schmitz-forray.pdf>), N. Bodoff, *Risk Management: The Current Financial Crisis, Lessons Learned and Future Implications* (<http://www.soa.org/library/essays/rm-essay-2008-bodoff.pdf>)

ją, że 80-90% wszystkich zdarzeń o negatywnym wpływie na organizację spowodowanych jest przez "czynniki ludzkie"<sup>10</sup>.

### 3.2. Kultura bezpieczeństwa – podstawy teorii

Przewodnik definiuje dwa podstawowe pojęcia: kulturę bezpieczeństwa i klimat bezpieczeństwa. W tej części zaprezentowano powszechnie akceptowalne definicje kultury bezpieczeństwa oraz model, który wyjaśnia różnice pomiędzy kulturą bezpieczeństwa a klimatem bezpieczeństwa. Pojęcie kultury bezpieczeństwa zostało zdefiniowane w oparciu o definicję wypracowaną przez The Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations. Zaprezentowane w przewodniku definicje wskazują, że klimat bezpieczeństwa jest podzbiorem kultury bezpieczeństwa, której zakres jest szerszy i bardziej trwale wpisany w funkcjonowanie organizacji. W tej części przedstawiono model kultury bezpieczeństwa (rysunek 2).

Rys. 2. Model kultury bezpieczeństwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Safety Culture Application Guide*, s. 8.

Model (oparty na metodologii E. Schain) rozróżnia klimat bezpieczeństwa od kultury bezpieczeństwa, gdzie ten pierwszy tworzy dwie zewnętrzne warstwy kultury bezpieczeństwa - wyznawane wartości i artefakty. W dalszej części tej sekcji zaprezentowano wpływ kultury narodowej i organizacyjnej na kulturę bezpieczeństwa oraz subkultury w dużych organizacjach.

### 3.3. Związki między kulturą bezpieczeństwa a bezpieczeństwem organizacji

W tej części przewodnika wskazano dowody na związki między kulturą bezpieczeństwa i wypadkami w organizacjach. Przytoczono wyniki licznych badań, które wykazywały związki między zdarzeniami negatywnymi w organizacji (np. wypadek, utrata kluczowego klienta, itp.) a świadomością ryzyka jej pracowników.

<sup>10</sup> C. G. Hoyos, *Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. Applied Psychology: An International Review*, 44 (3) 1995, s. 235-250.

### 3.4. Kultura świadomości ryzyka - cechy

W tej części instrukcji wskazano charakterystyczne cechy organizacji o wysokiej świadomości ryzyka. Badanie wskazuje (wykorzystując badania cech organizacji o niskiej świadomości ryzyka oraz kwerendę w zakresie klimatu bezpieczeństwa) cechy kultury ryzyka (bezpieczeństwo), które są zgrupowane w pięciu obszarach: założenia funkcjonowania organizacji, system zarządzania, ludzie, postawy i czynniki klimatu. Wśród wiodących elementów charakteryzujących kulturę świadomości ryzyka<sup>11</sup>:

- zobowiązanie do transparentności zarządzania;
- bezpieczeństwo komunikacji;
- wydajność kontra bezpieczeństwo;
- uczenie się organizacji;
- bezpieczeństwo zasobów;
- udział w bezpieczeństwie;
- podejmowanie ryzyka; zaufanie;
- stosunki międzyludzkie i satysfakcja z pracy;
- szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa.

### 3.5. Ocena kultury bezpieczeństwa

Ocena wszystkich trzech warstw kultury bezpieczeństwa (jak opisano w części 3.2.) wymaga zastosowania metod ilościowych i jakościowych. W tej sekcji przedstawiono wskazówki i wytyczne odnoszące się do dobrych praktyk w zakresie pomiaru i oceny kultury bezpieczeństwa. Następnie opisano trzy rodzaje metod oceny: ilościowe (np. narzędzia badania klimatu bezpieczeństwa), jakościowe (np. wywiady, warsztaty, grupy fokusowe, obserwacja, metody etnograficzne) i metody mieszane, które łączą cechy metod ilościowych i jakościowych. Rekomendowane techniki zostały omówione w kontekście kosztu ich wykorzystania, użyteczności pozyskanych danych, możliwości oraz ograniczeń ich wykorzystania.

Projekt PRISM analizuje trzy obszary: kulturę bezpieczeństwa, pracę zespołową i zachowanie bezpieczeństwa. W dalszej części opracowania pokazano także, jak te trzy obszary są ze sobą powiązane (sekcja 8 i 9).

Zagadnienie znaczenia kultury organizacyjnej w zarządzaniu ryzykiem jest w ostatnim czasie szeroko dyskutowane. Jak podkreślił współtwórca najnowszego standardu ISO 31000:2009 K. Knight kultura organizacyjna stanowi fundament skutecznego zarządzania ryzykiem w organizacji<sup>12</sup>. Potwierdzają to badania Towers Watson<sup>13</sup> z 2010 r., w których 64% respondentów stwierdziło, że silna kultura ryzyka wpływa na zwiększenie wydajności ich organizacji.

## 4. ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie ryzykiem stało się obecnie integralną częścią działań organizacji. Świadomość w zagrożeniach generowanych przez samą organizację jak i w jej otoczeniu determinuje skuteczność tego procesu. Budowanie postaw w zakresie świadomości ryzyka często

<sup>11</sup> PRISM FG1 Safety Culture Application Guide – Final Version 1.1 – 8 August 2003, s. 22.

<sup>12</sup> Wypowiedź na konferencji POLRISK 21.04.2011 r.

<sup>13</sup> Financial Crisis Puts Spotlight on ERM, Towers Watson, 2010, s. 7.

<http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3333/TowersWatson-ERM-Survey-Rpt-NA-2010-17650.pdf>

wymaga zmian w istniejącej kulturze organizacyjnej. W tym celu możemy skorzystać z doświadczeń takich sektorów jak energetyczny, lotniczy czy służby zdrowia. Są one szczególnie narażone na ryzyko podejmowanych działań. Posiadają wypracowane metody zarządzania ryzykiem będące często wynikiem wymuszonych zmian w obszarze ich kultury organizacyjnej - zmian w kierunku kultury o wysokim stopniu świadomości ryzyka (kultury bezpieczeństwa). Ich doświadczenia mogą być wykorzystane w innych sektorach. Potrzebę zmian w tym kierunku dostrzegają nie tylko teoretycy problematyki zarządzania ryzykiem ale przede wszystkim praktycy.

Autorka ma świadomość, że podjęta problematyka nie wyczerpuje złożoności zagadnienia, jednakże stanowić może przyczynek do dalszych rozważań w niniejszym zakresie.

## LITERATURA

- [1] *A structured approach to Enterprise Risk Management (ERM) and the requirements of ISO 31000*, (2010), AIRMIC, Alarm, IRM.
- [2] Bodoff N., (2008) *Risk Management: The Current Financial Crisis, Lessons Learned and Future Implications* (www.soa.org)
- [3] *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (2004), COSO.
- [4] Gorzeń-Mitka I. *Ryzyko w eksporcie. Metody i sposoby ograniczania*, KeyText, Warszawa 2007
- [5] Hopkin P., *Fundamentals of Risk Management*, The Institute of Risk Management, Kogan Page, 2010
- [6] Hoyos C.G., *Occupational safety: Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour. Applied Psychology: An International Review*, 44 (3)/1995
- [7] Rasmussen M., Marks N., (2010) *Creating a Risk Management Culture*, ERM Symposium (www.soa.org)
- [8] Reason J., *Safety paradoxes and safety culture*, Journal of Injury Control and Safety Promotion 7/2000
- [9] Schmitz M. C., Ferraya S. J. (2008), *The Democratization of Risk Management* (www.soa.org)
- [10] *Financial Crisis Puts Spotlight on ERM*, Towers Watson, 2010.  
<http://www.towerswatson.com/assets/pdf/3333/TowersWatson-ERM-Survey-Rpt- NA-2010-17650.pdf>

## ORGANISATIONAL CULTURE THE INTEGRATED RISK MANAGEMENT

Research on risk management, particularly in its holistic approach, stresses the importance of organizational culture for the effectiveness of this process. Given that the current organizations have allied technologies, systems and structures, competitive advantage is achieved mainly due to differences in the attitudes of employees - their awareness of the consequences of actions taken, the culture of risk awareness. The article presents the key elements of the theory of risk culture based on "Safety Culture Application Guide" prepared by the Process Industries Safety Management (PRISM).