

Iwona STANIEC  
Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W ORGANIZACJI W ŚWIETLE PARADYGMATU SIECIOWEGO

**Streszczenie.** W naukach o zarządzaniu pojawiają się paradygmaty, które warunkują nowe spojrzenia i zmieniają podstawę rozumienia rzeczywistości. W ostatnim czasie jednym z tych uwarunkowań jest paradygmat sieciowy. W pracy zostanie ocenione, na podstawie badań bibliograficznych z wykorzystaniem analizy krytycznej piśmiennictwa, czy zarządzanie ryzykiem w jego kontekście może być użytecznym instrumentem zarządzania.

**Słowa kluczowe:** paradygmat sieciowy, zarządzanie ryzykiem, instrumenty zarządzania

## RISK MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION IN LIGHT OF THE NETWORK PARADIGM

**Summary.** The management sciences, there are paradigms that determine a new look and change the basis for understanding reality. One of these circumstances is a network paradigm. The paper will be assessed whether risk management is a useful management tool in context network paradigm. In research we use bibliographic method and critical analysis of the literature.

**Keywords:** network paradigm, risk management, management tools

## 1. Wprowadzenie

Nowe formy złożonych systemów organizacji wiedzy, turbulentne otoczenie, cyfrowy styl życia, mobilność pracowników, globalizacja itp., w których uwidaczniają się luki w teorii i praktyce zarządzania, nakłaniają do poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania. Ponadto, nowe paradygmaty powstają na skutek nowych teorii czy koncepcji zarządzania oraz z przesłanek praktyki zarządzania w XXI wieku. Obecnie w naukach o zarządzaniu według Ł. Sułkowskiego<sup>1</sup> występuje pluralizm, eklektyzm i polimorfizm metodologiczny, a ich konsekwencją jest występowanie różnorodnych, zarówno uzupełniających się, jak i sprzecznych ze sobą teorii, koncepcji i metod. W naukach o zarządzaniu istotne znaczenie odgrywał paradygmat mechanistyczny - jednak z założenia nie bierze on pod uwagę tego, że organizacja funkcjonuje w świecie globalnie współzależnych zjawisk fizycznych, psychologicznych, społecznych i środowiskowych. Wielu badaczy podkreślało, że w naukach o zarządzaniu konieczne jest podejście nastawione na znalezienie wszelkich możliwych zależności, jakie łączą elementy organizacji z pozostałymi elementami systemu gospodarczego, politycznego, społecznego czy ekonomicznego, a nie na zagłębianiu się w najdrobniejsze szczegóły poszczególnych elementów organizacji, co miało miejsce w XX wieku. Do opisu wzajemnych zależności między tymi sferami potrzebne jest otwarte podejście systemowe lub holistyczne, na które nie pozwalają klasyczne paradygmaty. Wpływ empiryzmu na teorie zarządzania jest szczególnie widoczny u schyłku XX wieku, kiedy to w nurcie postmodernistycznym pojawia się: teoria zasobów, teoria ekologii, teoria neoinstytucjonalna, teoria ewolucjonizmu, teorie pozytywnego potencjału, konwencyjna teoria organizacji, podejście psychosocjologiczne czy teorie sieci<sup>2</sup>. Teoria sieci ze względu na zastosowania dziedzinowe w zarządzaniu wiedzą, zarządzaniu zmianami i innowacjami oraz nowym podejściu do kapitału ludzkiego odgrywa coraz większe znaczenie w ujęciu praktycznym i teoretycznym. Znaczenie teorii sieci współcześnie wymusiło zmianę paradygmatu mechanistycznego na sieciowy. W nowych warunkach znaczenie zaczyna mieć: teoria aktor-sieci, podejście przedsiębiorstwo-obywatel, przedsiębiorczość społeczna czy zarządzanie na rynku doznań<sup>3</sup>. Zatem, pojawia się pytanie, czy propagowane i wykorzystywane do tej pory instrumenty zarządzania znajdują miejsce w nowych uwarunkowaniach paradygmatycznych,

---

<sup>1</sup> Sułkowski Ł.: *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.): *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 33-41.

<sup>2</sup> *Postmodernizm w naukach o zarządzaniu* przedstawiono w pracach: Hatch M.J.: *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa 2002, s. 57-62 oraz Kowalczewski W.: *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] Kowalczewski W. (red.): *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*. Difin, Warszawa 2008, s. 15-18.

<sup>3</sup> *Wymogi współczesnego zarządzania* przedstawiono w pracy: Kostera M.: *Wprowadzenie*, [w:] Kostera M. (red.): *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 18.

czy dzięki nim doszliśmy do nowego paradygmatu, np. sieciowego. Jednym z propagowanych i nowoczesnych instrumentów zarządzania XXI wieku jest holistyczne zarządzanie ryzykiem.

Celem pracy jest dokonanie charakterystyki zarządzania ryzykiem w kontekście założeń paradygmatu sieciowego. Przedstawione rozważania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody analizy i krytyki piśmiennictwa oraz badań bibliograficznych z wykorzystaniem analizy formalnej i analizy treści. Celem wybranych metod było poznanie oryginalności podjętego zagadnienia. Analiza i krytyka piśmiennictwa w badaniach umożliwiła badanie takich zmiennych, jak: uwarunkowania, motywy, dążenia, zainteresowania, a także kierunki rozwoju w zakresie poznania i myślenia. Stanowiła ona jedno z ważniejszych źródeł dotarcia do sedna problemu. Ważnym elementem tego etapu badań był dobór piśmiennictwa pod kątem możliwości dotarcia, poruszanych zagadnień i formułowanych wniosków. Analiza i krytyka piśmiennictwa – niezależnie od jej rodzaju – dopomagała w rozwiązywaniu wielu problemów badawczych, a zwłaszcza w bliższym ich sprecyzowaniu. Technika analizy treści polegała na interpretacji zawartych w pozycjach bibliograficznych treści. Technika analizy formalnej dotyczyła opisu bibliograficznego lub stwierdzenia adekwatności z badanym problemem.

Analiza i krytyka piśmiennictwa pozwoliła na stwierdzenie, że problem jest oryginalny i dotąd niezbadany. Analiza treści polegała na subiektywnym badaniu wiadomości zapisanych w omawianych pozycjach bibliograficznych. Odbywała się w trzech etapach<sup>4</sup>:

- kodowania materiału,
- analizy zakodowanego materiału według kategorii treści,
- analizy porównawczej zebranego materiału empirycznego.

Badania bibliograficzne pozwoliły na identyfikację wiarygodnych źródeł wiedzy o stanie i perspektywach rozwoju badań w zakresie paradygmatu sieciowego i zarządzania ryzykiem.

Swym zakresem prowadzone badania obejmowały podmiotowe i przedmiotowe wymogi stawiane zarządzaniu ryzykiem w kontekście paradygmatu sieciowego.

## 2. Założenia paradygmatu sieci

Warto zauważyć, że paradygmat w nauce stanowi punkt wyjścia i podstawę rozumienia rzeczywistości. Według T.K. Khuna twórcy teorii paradygmatu – paradygmat w szerokim ujęciu to matryca dyscyplinarna – przekonania i przeświadczenia podzielane przez naukowców uprawiających daną dyscyplinę, a w wąskim ujęciu to powszechnie aprobowany

---

<sup>4</sup> Krajewski M.: O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe. Uniwersytet Śląski, Gliwice 2010, s. 23.

wzorzec rozwiązywania danych problemów<sup>5</sup>. Według G. Hamela paradygmat to wizja świata i niewzruszone poczucie tego, które problemy warto rozwiązywać i które są w ogóle rozwiązywalne, czyli coś więcej niż sposób myślenia<sup>6</sup>. W ujęciu nauk o zarządzaniu wielu badaczy podkreśla, że klasyczne paradygmaty<sup>7</sup> zupełnie pomijają cały szereg bardzo istotnych zależności i nie przystają do potrzeb XXI wieku, czyli wieku globalizacji, rozpowszechniania wiedzy, gospodarki cyfrowej, konfliktu kultur i religii, zagrożeń terrorystycznych, zmian stylu życia, podejścia klientów i pracowników itp. wpływających na realne warunki działania organizacji znajdujących się w kręgu zainteresowań teorii zarządzania. W teorii i praktyce podkreśla się, że im bardziej rozbudowane są procesy informacji i decyzji, tym więcej możliwości błędów, dłuższy czas reakcji na zdarzenia, a powstała w końcu decyzja może dotyczyć sytuacji już nieistniejącej<sup>8</sup>. W literaturze przedmiotu pokazuje się, że nowe paradygmaty w stosunku do klasycznych pozwalają na: redukcję kosztów pośrednich przedsiębiorstwa przy równoczesnej poprawie jego konkurencyjności, operacje elastyczne, w tym nieustanne ulepszanie produktów, linie produktów bazujące na wieloogniskowej technologii, krótkie cykle życia produktów, traktowanie menedżerów jako coachów, ułatwiających pracę, a podwładnych jako pracowników wiedzy, działania na globalnych rynkach<sup>9</sup>. W tych warunkach okazuje się, że organizacja sieciowa lepiej niż tradycyjna spełnia swoje zadania, bo np. w czasie trzęsienia ziemi na Haiti ratownicy, którzy sami wyłonili się z tłumu, uratowali ludzi, zanim dotarła oficjalna pomoc, czy w szczekocińskiej katastrofie kolejowej wiele istnień ludzkich zostało uratowanych dzięki natychmiastowej reakcji społeczności lokalnej.

W praktyce pojawiły się też przykłady organizacji fraktalnych dowodzących słuszności takiego myślenia. Przedstawiona w *Harvard Business Review* w artykule G. Hamela<sup>10</sup> innowacyjna firma *Morning Star Company* z Kalifornii spełnia wszystkie warunki zarządzania w XXI wieku. *Morning Star* jest firmą, w której wszyscy pracownicy zarządzają sobą, inicjują komunikację i koordynację swoich aktywności z innymi współpracownikami oraz interesariuszami. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za sformułowanie swojej misji, opisującej, jak będzie się przyczyniał do realizacji misji firmy, a później za jej realizację, tzn. odbywanie szkoleń i pozyskiwanie zasobów niezbędnych do jej realizacji. Ideą modelu zarządzania w firmie *Morning Star* jest wolność i odpowiedzialność, tzn. każdy z pracowników sam decyduje, co i w jaki sposób wykona, jakie poniesie koszty i jaki

<sup>5</sup> Kuhn T.S.: Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych. PiW, Warszawa 1985, s. 411-412.

<sup>6</sup> Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra. Red Horse, Warszawa 2008, s. 28.

<sup>7</sup> Jamali D.: Changing management paradigms: implications for educational institutions. „Journal of Management Development”, Vol. 24, No. 2, 2005, p. 104-115.

<sup>8</sup> Gonciarski W.: W kierunku zarządzania drugiej generacji – paradygmaty na XXI wiek, [w:] Najgebauer A. (red.): Technologie podwójnego zastosowania. WAT, Warszawa 2012, s. 93-114.

<sup>9</sup> Jamali D., op.cit., p. 108.

<sup>10</sup> Hamel G.: First, Let's Fire All The Managers. „Harvard Business Review, December 2011, p. 48-60.

osiągnięciem dla firmy zysk. Podstawą jego samodzielności jest informacja w postaci raportów finansowych publikowanych dwa razy w miesiącu oraz samodzielne wykonywanie analizy. Każdy z pracowników ma dostęp do tych samych danych, zatem może myśleć w kategorii całej firmy. Współpracownicy kontrolują się wzajemnie i decyzje nie są podejmowane jednostronnie. Każdy z pracowników raz do roku zobowiązany jest do przedstawienia raportu samooceny i opinii o współpracownikach. W opisywanej firmie spłaszczenie struktury organizacyjnej pozwala na uproszczenie procesu decyzyjnego i skrócenie reakcji.

Jednak wprowadzenie takiej zmiany do myślenia organizacyjnego nie jest, jak pokazuje artykuł, łatwe, ponieważ to zarządzanie bierze na siebie ciężar stymulowania czynnika ludzkiego, czyli zwalczania: atawizmu, pozycji obronnej w obliczu nieznanego, podświadomej potrzeby charyzmatycznego przywódcy, czy hierarchii, preferowania interesów tylko swojej grupy oraz oporu wobec zmian<sup>11</sup>. W tych nowych, ciągle się zmieniających uwarunkowaniach słuszne wydaje się przyjęcie paradygmatu sieciowego zakładającego, że<sup>12</sup>:

- otoczenie organizacji stanowią konkretne podmioty,
- otoczenie organizacji wchodzi w relacje zarówno zewnętrzne z podmiotami, jak i z wnętrzem organizacji,
- organizacja częściowo kontroluje otoczenie,
- szanse istnieją w sieci, która ich dostarcza, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie,
- zasoby organizacji nie muszą być hierarchicznie kontrolowane,
- przewaga konkurencyjna organizacji zależy od struktury, pozycji, relacji i umiejętności ich wykorzystania w sieci,
- warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami.

Popularność paradygmatu sieciowego potwierdzają badania dokonujące przeglądu i analizy treści prac omawiających paradygmat sieciowy przedstawione szczegółowo przez W. Czakona<sup>13</sup>.

### 3. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest jednym z nowych instrumentów wspierających proces zarządzania urzeczywistniającym wszystkie funkcje zarządzania. Jest postrzegane zarówno jako proces, jak i system. Wspiera menedżerów przy podejmowaniu szybkich i racjonalnych decyzji poprzez kształtowanie wiarygodnego systemu informacji analitycznej. W literaturze

---

<sup>11</sup> Szczegółowo to podejście opisał w swojej pracy Luciejewski W.: Paradygmat Kartezjusza a Organizacja Fraktalna, <http://luciejewski.wordpress.com/2013/01/22/paradygmat-kartezjusza-reaktywacja/>, dostęp 06.06.2013.

<sup>12</sup> Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 28.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 32-38.

jest określane również jako system ściśle powiązany z systemem przepływu informacji, która dostarcza niezbędnych danych dla podejmowania decyzji. Zarządzanie ryzykiem funkcjonuje nie tylko wewnątrz organizacji, lecz również współdziała z jej otoczeniem, ponadto wspomaga wyznaczanie kierunków działań – celów strategicznych, które pozwalają na określenie celów na każdym szczeblu struktury organizacyjnej<sup>14</sup>. Zarządzaniu ryzykiem można przypisać trzy główne zadania: po pierwsze – minimalizowanie najgorszych możliwych skutków, po drugie – minimalizowanie liczby i zakresu możliwych zagrożeń oraz po trzecie – maksymalizowanie pozytywnego skutku. Jego nadrzędną rolą jest zapewnienie przetrwania każdej organizacji<sup>15</sup>.

W zakresie zarządzania ryzykiem duże znaczenie ma otwarta kultura organizacyjna organizacji propagowana przez paradygmat sieci, a także postrzeganie zachodzących w organizacji procesów biznesowych w kategoriach sukcesów i porażek wynikających z relacji uwarunkowań zewnętrznych, wewnętrznych oraz procesowych<sup>16</sup>. Rozwojowi organizacji zarządzanie ryzykiem sprzyja poprzez swobodną działalność menedżerów skoncentrowaną na potrzebach interesariuszy oraz minimalizację mechanizmów formalnego raportowania ryzyka związanego z obiegami dokumentacji oraz sposobem nadzoru nad systemem zarządzania.

Zarządzanie ryzykiem dotyczy wszystkich organizacji, sektorów i branż. Wywodzi się z sektora finansowego, energetycznego i chemicznego. W początkowej fazie obejmowało również wszystkie firmy produkcyjne i cały sektor biznesowy, a obecnie dotyczy też firm z sektora usługowego, jak również administracji, szkolnictwa, służby zdrowia, służb mundurowych czy społecznych organizacji non profit. Najczęściej jest wymuszane regulacjami prawnymi oraz dobrymi praktykami.

Walorem holistycznego zarządzania ryzykiem jest postrzeganie organizacji jako systemu relacji, w którym decydującymi o przetrwaniu są relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Zakłada ono równoczesne uwzględnienie aspektów: marketingowych, logistycznych, technologicznych, motywacyjnych, konkurencyjnych, osobowych, środowiskowych itp. Menedżer ryzyka skupia się zarówno na ryzyku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Z badań J.J. Hampton<sup>17</sup> wynika, że holistyczne zarządzanie ryzykiem wpływa na przejrzystość funkcjonowania organizacji, umożliwia poznanie jej szans i zagrożeń, czyli stanowi kluczowy element budowania ładu korporacyjnego. Ponadto, badania Grant Thornton Frąckowiak pokazują, że notowania spółek giełdowych, które wdrożyły holistyczne zarządzanie

---

<sup>14</sup> Przytoczono za: Nocco B.W., Stulz R.M.: Enterprise Risk Management: Theory and Practice. "Journal of Applied Corporate Finance", Vol. 18, Iss. 4, 2006, p. 8-20.

<sup>15</sup> Kotler Ph. oraz Caslione J.A. w swej pracy (Kotler Ph., Caslione J.A.: Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 116-120) podkreślają, że podstawą sukcesu i prosperity każdej organizacji w warunkach chaosu i turbulencji jest pierwszoplanowa troska o przetrwanie organizacji.

<sup>16</sup> Szczegółowo oddziaływanie tych uwarunkowań przedstawiono w pracy: Staniec I.: Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach, Zeszyty Naukowe, nr 1099. Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 232-241.

<sup>17</sup> Hampton J.J.: Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure and Seize Opportunity. McGraw-Hill Professional, New York 2009, p. 55, 156-159.

ryzykiem, są lepsze niż przeciętne dla rynku akcji<sup>18</sup>. Zarządzanie ryzykiem pozwala na określenie zależności pomiędzy uwarunkowaniami zarządzania ryzykiem a osiągnięciem celów, czyli kreuje dla organizacji wartość dodaną. Wpływa na kreowanie wartości organizacji poprzez: świadome podejmowanie ryzyka, poprawione standardy zarządzania, usprawnioną kontrolę wewnętrzną, wzrost przychodów i wydajności aktywów, redukcję działań dublujących się, wprowadzenie mierzalności<sup>19</sup>. Na podstawie badań *Managing Risk DNV for AIRMIC*<sup>20</sup> 20 dojrzałych, wielonarodowych organizacji stwierdzono, że czym skuteczniej firma zarządza ryzykiem, tym więcej może go podejmować, wyprzedzając konkurencję i odbierając jej rynek. Z doświadczeń empirycznych widać, że holistyczne zarządzanie również wpływa na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez organizację.

Na holistyczne zarządzanie ryzykiem w organizacji w dużym stopniu wpływa również technologia cyfrowa, która pozwala na dedykowanie do tego celu modułów w istniejących systemach wspomagania zarządzania.

Niemożliwe jest wygenerowanie uniwersalnej teorii zarządzania ryzykiem, gdyż, jak pokazano w badaniach I. Staniec<sup>21</sup> oraz A. Mikes<sup>22</sup>, formy, modele i struktury zarządzania ryzykiem są uzależnione od uwarunkowań zewnętrznych, wewnętrznych i procesowych, a szczególnie roli informacji i kultury obliczeniowej w organizacji. Zarządzanie ryzykiem promuje w organizacji szybkość i elastyczność. Pozwala na instynktowne dostosowywanie się organizacji do zmian w otoczeniu. Pozwala jej działać w sposób optymalny ze względu na występujące realia. Skupia uwagę pracowników na jak najlepszym wykonywaniu codziennych zadań i pomocy współpracownikom. Uszczelnia wewnętrzny i zewnętrzny system informacyjny w organizacji, poprzez dostarczanie pracownikom informacji niezbędnych do monitorowania swojej pracy i podejmowania skutecznych decyzji.

---

<sup>18</sup> Nie ma dokładnych informacji, o ile notowania danego podmiotu wzrastają w wyniku wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem, jednak baczni obserwatorzy GPW stwierdzają, że dla inwestorów informacja o wdrożonym systemie zarządzania ryzykiem jest podstawą do inwestycji. Porównaj: Grant Thornton Frąckowiak: System kontroli i zarządzania ryzykiem – praktyka spółek notowanych na GPW. Edycja 2008, [www.acfe.pl/pl/wp-content/uploads/raport-skw-wersja-1stronna.pdf](http://www.acfe.pl/pl/wp-content/uploads/raport-skw-wersja-1stronna.pdf), dostęp 03.03.2010; Skitek A.: Typowe słabości i możliwości doskonalenia systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w spółkach giełdowych. Grant Thornton Frąckowiak: [http://gtfr.pl/pl/Archiwum\\_DG.php?artid=769&](http://gtfr.pl/pl/Archiwum_DG.php?artid=769&), dostęp 03.03.2010.

<sup>19</sup> Słobosz J., Ziomko R.: Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska, Warszawa 2009, [www.pid.org.pl/uploads/AON%20Polska\\_Zarządzanie%20ryzykiem%20i%20ubezpieczeniami.pdf](http://www.pid.org.pl/uploads/AON%20Polska_Zarządzanie%20ryzykiem%20i%20ubezpieczeniami.pdf), dostęp 03.03.2011, s. 25.

<sup>20</sup> Research into the Benefits of Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management, Managing Risk DNV for AIRMIC 2008.

<sup>21</sup> Staniec I.: Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach. Zeszyty Naukowe, nr 1099. Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 232-241.

<sup>22</sup> Mikes A.: Convictions, conventions and the operational risk maze – the cases of three financial services institutions. „International Journal of Risk Assessment and Management”, Vol. 7, No. 8, 2007, p. 1027-1056; eadem: Risk management and calculative cultures. „Management Accounting Research”, No. 20, 2009, p. 18-40.

Tabela 1

## Zarządzania ryzykiem w kontekście założeń paradygmatu sieciowego

<b>Paradygmat sieciowy</b>	<b>Zarządzanie ryzykiem</b>
otoczenie organizacji stanowią konkretne podmioty	przywiązuje dużą wagę do relacji z interesariuszami i współdziałania z nimi
otoczenie organizacji wchodzi w relacje zarówno zewnętrzne z podmiotami, jak i z wnętrzem organizacji	zauważa, że szanse jak i zagrożenia pojawiają się zarówno w relacjach zewnętrznych, jak i wewnętrznych
organizacja częściowo kontroluje otoczenie	zakłada ciągły monitoring interesariuszy oraz doskonalenie relacji z nimi najczęściej przy użyciu cyklu Deminga
szanse istnieją w sieci, która ich dostarcza, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie	koncentruje się nie tylko na materialnych, ale i niematerialnych wartościach organizacji wynikających z relacji, jakie daje sieć
przewaga konkurencyjna organizacji zależy od struktury, pozycji, relacji i umiejętności ich wykorzystania w sieci	firma zarządzająca ryzykiem może go więcej podejmować, wyprzedzając konkurencję i odbierając jej rynek
warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami	wykorzystuje wiedzę na temat zagrożeń i szans w celu podejmowania decyzji racjonalnych, współpraca jest łatwa dzięki wzajemnej wymianie różnorodnych artefaktów (dokumentów, planów itp.)
zasoby organizacji nie muszą być hierarchicznie kontrolowane	zakłada swobodną działalność menedżerów skoncentrowaną na potrzebach interesariuszy oraz minimalizację mechanizmów formalnego raportowania ryzyka związanego z obiegiem dokumentacji oraz sposobem nadzoru nad systemem
redukcję kosztów pośrednich przedsiębiorstwa przy równoczesnej poprawie jego konkurencyjności	generuje wartość dla organizacji, gwarantuje wzrost przychodów – gdyż wpływa na przyczyny
operacje elastyczne, w tym niestannie ulepszane produktów	wszyscy mają prawo swobodnego wypowiedzania się, wpływają na tworzenie bazy wiedzy i informacji
traktowanie menedżerów jako coachów, ułatwiających pracę, a podwładnych jako pracowników wiedzy,	celem menedżera ryzyka jest zachęcanie do podejmowania dowolnego ryzyka w sposób świadomy, zarażanie pasją i zaangażowaniem, nakłanianie do wizjonerstwa, szczerości i wiarygodności <sup>23</sup>
otwarty system komunikowania się	zakłada funkcjonowanie wewnętrznie spójnego, otwartego systemu komunikacji ze sprzężeniami zwrotnymi, polegającego na ciągłej wymianie informacji i budowaniu na jej podstawie wszechstronnej wiedzy, wszechstronność i aktualność informacji, zapewnia wdrożenie i świadome wykorzystanie w procesie zarządzania elektronicznych narzędzi informatycznych
wykorzystanie technologii	zapewniony jest szybki przepływ dostępnej dla wszystkich informacji, zapewnia tworzenie profesjonalnych baz danych zawierających szczegółową informację o zdarzeniach, źródłach i skutkach tych zdarzeń

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>23</sup> Szczegółowo kompetencje menedżerów ryzyka przedstawiono w pracy Staniec I.: Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach. Zeszyty Naukowe, nr 1099. Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 172-195.

## Podsumowanie

Elementami konstytuującymi zarządzanie ryzykiem są m.in. takie zjawiska, jak: konwergencja kulturowa, globalizacja, dostarczanie wartości, powszechność technologii cyfrowej, współkreowanie, wirtualność, sieciowość i turbulencja. Zarządzanie ryzykiem jest instrumentem wykorzystującym zgodnie z założeniami paradygmatu sieciowego koncepcje i metody adekwatne do warunków tworzonych przez gospodarkę opartą na wiedzy, w którym z podmiotowego punktu widzenia coraz istotniejszą rolę odgrywa część społeczeństwa zwana pokoleniem Y. W zarządzaniu ryzykiem wiedza i informacja wykorzystywane są do generowania kolejnych poziomów wiedzy oraz konstruowania urządzeń do przetwarzania informacji, które umożliwiają kumulatywne tworzenie sprzężeń zwrotnych i ich oddziaływanie<sup>24</sup>. Podsumowując, w świetle paradygmatu sieciowego holistyczne zarządzanie ryzykiem jest instrumentem zarządzania.

## Bibliografia

1. Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007.
2. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
3. Gonciarski W.: W kierunku zarządzania drugiej generacji – paradygmaty na XXI wiek [w:] Najgebauer A. (red.): Technologie podwójnego zastosowania. WAT, Warszawa 2012.
4. Grant Thornton Frąckowiak: System kontroli i zarządzania ryzykiem – praktyka spółek notowanych na GPW. Edycja 2008, [www.acfe.pl/pl/wp-content/uploads/raport-skw-wersja-1stronna.pdf](http://www.acfe.pl/pl/wp-content/uploads/raport-skw-wersja-1stronna.pdf), 03.03.2010,
5. Hamel G., Breen B.: Zarządzanie jutra. Red Horse, Warszawa 2008.
6. Hamel G.: First, Let's Fire All The Managers. „Harvard Business Review”, grudzień 2011.
7. Hampton J.J.: Fundamentals of Enterprise Risk Management: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure and Seize Opportunity. McGraw-Hill Professional, New York 2009.
8. Hatch M.J.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 2002
9. Jamali D.: Changing management paradigms: implications for educational institutions. „Journal of Management Development”, Vol. 24, No. 2, 2005.

---

<sup>24</sup> Jest to charakterystyczne dla paradygmatu sieci w ujęciu Castells M.: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007, s. 45.

10. Kostera M.: Wprowadzenie, [w:] Kostera M. (red.): Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
11. Kotler Ph., Caslione J.A.: Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji. MT Biznes, Warszawa 2009.
12. Kowalczewski W.: Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu, [w:] Kowalczewski W. (red.): Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu. Difin, Warszawa 2008.
13. Kuhn T.S.: Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych. PiW, Warszawa 1985.
14. Krajewski M.: O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego. Uwagi podstawowe. Uniwersytet Śląski, Gliwice 2010.
15. Luciejewski W.: Paradygmat Kartezjusza a Organizacja Fraktalna, <http://luciejewski.wordpress.com/2013/01/22/paradygmat-kartezjusza-reaktywacja/>, dostęp 06.06.2013.
16. Mikes A.: Risk management and calculative cultures. „Management Accounting Research”, No. 20, 2009.
17. Mikes A.: Convictions, conventions and the operational risk maze – the cases of three financial services institutions. „International Journal of Risk Assessment and Management”, Vol. 7, No. 8, 2007.
18. Nocco B. W., Stulz R.M.: Enterprise Risk Management: Theory and Practice “Journal of Applied Corporate Finance”, Vol. 18, Iss. 4, 2006.
19. Research into the Benefits of Enterprise Risk Management, Enterprise Risk Management, Managing Risk DNV for AIRMIC, 2008.
20. Skitek A.: Typowe słabości i możliwości doskonalenia systemów kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem w spółkach giełdowych, Grant Thornton Frąckowiak, [http://gtfr.pl/pl/Archiwum\\_DG.php?artid=769&](http://gtfr.pl/pl/Archiwum_DG.php?artid=769&), dostęp 03.03.2010.
21. Słobosz J., Ziomko R.: Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska, Warszawa 2009, [www.pid.org.pl/uploads/AON%20Polska\\_Zarządzanie%20ryzykiem%20i%20ubezpieczeniami.pdf](http://www.pid.org.pl/uploads/AON%20Polska_Zarządzanie%20ryzykiem%20i%20ubezpieczeniami.pdf), dostęp 03.03.2011.
22. Staniec I.: Uwarunkowania skuteczności zarządzania ryzykiem w organizacjach. Zeszyty Naukowe nr 1099, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.
23. Sułkowski Ł.: Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu, [w:] Czakon W. (red.): Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.