

Stanisław Kasiewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

MOTYWACJE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Cel tego artykułu jest związany z potrzebą wprowadzenia systemu motywacyjnego ukierunkowanego na zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie. Przedstawia nowe przesłanki przemawiające za systemem motywacyjnym i potencjalny jego zakres przedmiotowy. Uznaje się, że podstawą budowy systemu motywacyjnego nie może być jeden wskaźnik syntetyczny, ale miara uwzględniająca „ryzyko dobre” i „ryzyko złe”.

Słowa kluczowe: ryzyko, system motywacyjny, zarządzanie, przedsiębiorstwo.

1. Wstęp

Jednym z brakujących aspektów badań naukowych i pogłębionych dyskusji na temat zarządzania ryzykiem jest problematyka systemu motywacyjnego. Pewien paradoks polega na tym, że w licznych publikacjach dowodzi się, że wynagrodzenia menedżerów dużych korporacji są niewspółmierne do uzyskiwanych efektów i generowanego ryzyka [Kaplan 2008, s. A34], a jednocześnie brak jest dostępnych informacji, czy w ogóle systemy motywacyjne zorientowane na zarządzanie ryzykiem funkcjonują. Można założyć, że w zakresie działalności rad nadzorczych, przestrzegania zasad ładu korporacyjnego czy dobrych praktyk biznesowych w najbliższym czasie nie nastąpi żaden istotny przełom. Główną tezę artykułu można sformułować w sposób następujący: konieczne jest wprowadzenie wyspecjalizowanego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach¹, uwzględniającego poziom ryzyka podejmowanych decyzji gospodarczych. Teza ta oparta jest na wielu przesłankach. Przesłanki te zostaną omówione w pierwszym punkcie artykułu. Następnie zostaną scharakteryzowane możliwe obszary oddziaływania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwach, mogące stanowić przedmiot wyboru zarządów przedsiębiorstw, w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa, w tym rodzaju branży, przyjętej strategii, modelu biznesowego czy stanu dojrzałości organizacji w aspekcie zarządzania ryzykiem.

¹ W artykule postuluje się wprowadzenie do przedsiębiorstw pozafinansowych systemu motywacyjnego w zakresie zarządzania ryzykiem.

Ostatnia część artykułu przekonuje, że neutralna definicja ryzyka, uwzględniająca zarówno zagrożenia, jak i szanse, skłania do poszukiwań nowych miar ryzyka i zrezygnowania z wykorzystania w systemie motywacyjnym jednej idealnej miary syntetycznego ryzyka.

2. Nowe przesłanki przemawiające za wprowadzeniem systemu motywacyjnego

Jednym z kluczowych kryteriów, skłaniającym do rozważenia, czy należy opracować odpowiedni system motywowania w sferze zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, jest wzrost roli zarządzania ryzykiem zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. O wzroście roli zarządzania ryzykiem w teorii finansów po 2000 r. świadczy rosnąca liczba publikacji książkowych, artykułów, prowadzonych badań czy organizowanych konferencji, których przewodnim tematem jest problematyka zarządzania ryzykiem. Zainteresowanie ryzykiem nie wynika tylko ze specyficznej mody, fascynujących odkryć naukowych, ale ma podłoże praktyczne, które formułuje zapotrzebowanie na nowe podejścia, modele, metody identyfikacji i pomiaru ryzyka. Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem formułuje coraz silniej potrzebę wprowadzenia skutecznego systemu raportowania w zakresie ryzyka. Wynika to bezpośrednio z kilku przesłanek: rosnącej liczby różnych kataklizmów (pożarów, powodzi, epidemii), nagłych upadłości kluczowych dostawców lub odbiorców, utraty reputacji, wejścia na rynek wysoce innowacyjnych produktów, technologii czy ryzyka wynikającego z wprowadzenia nowych regulacji prawnych. Słuszne jest zatem stwierdzenie, że XXI wiek można określić wiekiem ryzyka [Beck 2009].

Ważną przesłanką, która przemawia za wprowadzeniem systemu motywacyjnego uwzględniającego ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej, jest totalna krytyka jakości procesu zarządzania ryzykiem w sektorze bankowym – coraz częściej jest ona wskazywana jako przyczyna wywołania ostatniego światowego kryzysu finansowego *sub-prime* (zob. np. [The International Financial... 2008]). Krytyka dotyczy z jednej strony, metodycznych i organizacyjnych słabości systemu zarządzania ryzykiem, w szczególności zdolności antycypowania ryzyka, identyfikacji pojawiających się zagrożeń, bezgranicznego zaufania do wyników stosowanych metod i modeli pomiaru ryzyka, niewłaściwie realizowanej współpracy komórek ryzyka, audytu oraz nadzorców. Z drugiej strony, akcentuje się, że istotną przyczyną kryzysu był niski poziom etyczny kadry menedżerskiej instytucji finansowych, która w dążeniu do maksymalizacji wewnętrznych korzyści preferowała jednostronnie decyzje generujące osiągnięcie oczekiwanych wyników finansowych w krótkim okresie bez uwzględniania poziomu ryzyka transferowanego na przyszłe lata. Zatem istniał silny mechanizm ignorowania ryzyka lub jego transferu na innych uczestników rynku lub społeczeństwo (podatników).

Do głównych przesłanek skłaniających do wprowadzenia specjalnego systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie w obszarze ryzyka jest jego natura. W litera-

turze finansowej dość powszechne uznanie zyskuje tzw. neutralna definicja ryzyka. Według niej ryzyko oznacza zarówno efekt, którym jest zagrożenie (–) jak i szansa (+) [Kasiewicz, Rogowski 2006, s. 34-41; Kasiewicz, Rogowski 2009, s. 63-70]. Można mówić w dużym uproszczeniu o „ryzyku dobrym” bądź „ryzyku złym”. Podobnie jak w przypadku cholesterolu, który może być dobry lub zły; poprzez odpowiedni dobór diety można uzyskać zmiany w poziomie cholesterolu dobrego bądź złego. Rodzaje przykładowych odmiennych krańcowo efektów związanych z ryzykiem przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Negatywne i pozytywne efekty w różnych rodzajach ryzyka

Rodzaje ryzyka	Oczekiwane efekty
Ryzyko polityczne	– lokowanie eksportu w kraju, w którym dokona się niekorzystna zmiana władzy politycznej + lokowanie eksportu w krajach przyjaznych
Ryzyko rynkowe	– nagły spadek cen produktów o 30% + nagły wzrost cen produktów o 20%
Ryzyko utraty reputacji	– negatywna kampania internautów + wysoki poziom akceptacji projektów z obszaru CSR i modelu biznesowego
Ryzyko utraty płynności	– wzrost kosztów uzyskania kredytów kupieckich o 100% + skrócenie cyklu obrotu zapasami o 30%
Ryzyko kursowe	– spadek kursu waluty sprzedawanych eksportowanych produktów + wzrost kursu waluty sprzedawanych eksportowanych produktów
Ryzyko operacyjne	– utrata bazy danych kluczowych klientów + wzrost zaufania klientów
Ryzyko utraty utalentowanych specjalistów	– ucieczka najlepszych specjalistów + pozyskanie najlepszych specjalistów
Ryzyko inwestycyjne	– pojawienie się sprzeciwu społeczności lokalnej + skrócenie czasu realizacji inwestycji o sześć miesięcy
Ryzyko regulacyjne	– zwiększenie kosztów obciążeń administracyjnych z tytułu nowych regulacji o 2 mln zł rocznie + obniżenie kosztów dostosowania do nowych wymogów środowiskowych o 5 mln zł
Ryzyko przerwania dostaw mediów energetycznych	– niespodziewane przerwanie procesu dostaw energii + pewność i stabilność dostaw
Ryzyko fraudu	– występowanie fraudu księgowego + uzyskanie efektów wskutek przeprowadzenia szkoleń na temat tego, jakie działania w przedsiębiorstwie są niedozwolone

Źródło: opracowanie własne.

Niejednorodna natura ryzyka sprawia, że jeśli nie określi się rodzaju efektów wystąpienia ryzyka nie mamy pewności, czy w konkretnych decyzjach i działaniach menedżerów będą oni dążyli do preferowania zagrożeń, czy też szans. Moim zda-

niem, system motywacyjny powinien dawać jednoznaczną wykładnię co do pożądanych zachowań menedżerów względem ryzyka. Jest to też silny argument o potrzebie wprowadzenia systemu motywacyjnego do systemu zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Ponadto w warunkach rosnącej konkurencji, jaką obserwuje się na większości rynków produktów, konieczne jest nie tylko uwzględnienie efektów zagrożenia, jakie łączą się z ryzykiem, ale świadome podejmowanie takiego ryzyka, które tworzy szanse przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa. Słusznie podkreśla się, że zarządzanie ryzykiem jest sztuką równoważenia dwóch sił: zagrożenia i szansy.

Liczne badania przeprowadzone przez ośrodki akademickie i firmy konsultingowe potwierdzają, że stan zarządzania ryzykiem w polskich przedsiębiorstwach daleko odbiega od standardów wykorzystywanych w czołowych instytucjach finansowych i globalnych korporacjach². W jednym z ostatnich badań, przeprowadzonych wspólnie przez pracowników SGH i Harvardu, uzyskano szereg interesujących wyników³. Nie ma sensu przytaczanie szczegółowych wyników liczbowych w tym miejscu, warto podać jednak najważniejszy wniosek płynący z tego badania. Najważniejszym wnioskiem jest to, że w polskich przedsiębiorstwach dominują postawy menedżerów pasywne wobec ryzyka. Zmiana postaw nie dokona się samoistnie i dlatego niezbędna jest racjonalna interwencja. Na podstawie obserwacji i doświadczeń praktyki gospodarczej skuteczne mogą okazać się dwa podejścia do dokonania przełomu w postawach polskich menedżerów w relatywnie krótkim czasie. Jedno polegające na wdrożeniu odpowiednich regulacji, drugie zaś poprzez świadome wprowadzenie stymulujących mechanizmów ekonomicznych. Nie trzeba chyba nikogo przekonywać, że system stymulowania finansowego i pozafinansowego jest daleko lepszym rozwiązaniem niż wykorzystanie w tym celu podejścia normatywnego, przede wszystkim w stosunku do grupy jednostek gospodarczych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw⁴. Omówione skrótkowo przesłanki przemawiają wyraźnie za wprowadzeniem systemu motywacyjnego w obszarze zarządzania ryzykiem.

3. Obszary oddziaływania systemu motywacyjnego uwzględniającego postawy wobec ryzyka

Skuteczność systemu motywacyjnego w obszarze ryzyka zależy od wielu determinant, takich jak dominująca koncepcja zarządzania (np. orientacja na zysk, wzrost wartości czy zrównoważony rozwój), struktura organizacyjna (zwłaszcza rola i pozycja komórek odpowiedzialnych za audyt wewnętrzny i ryzyko), poziom zarzą-

² Wyniki tych badań omawia się szczegółowo w publikacji: [Kasiewicz (red.) 2011].

³ [Kasiewicz, Kurkliński, Świerżewski 2010, s. 14-16]. Szerszy opis wyników tego badania znajduje się w odpowiednio przygotowanym raporcie.

⁴ Z kwerendy literatury wynika, że legislacyjne podstawy zarządzania ryzykiem np. instytucji finansowych (banków, funduszy emerytalnych itp.) czy spółek publicznych mają kapitalne znaczenie dla ich funkcjonowania, zob. [Mantaysaari 2010, rozdz. 4, 7].

dzania ryzykiem (np. początkowy lub zaawansowany), stopień informatyzacji działalności czy kultura organizacyjna przedsiębiorstwa [Kasiewicz, Kurkliński 2010, s. 109-129]. Konstruuąc system motywacyjny nakierowany na zarządzanie ryzykiem (ściślej mówiąc – skuteczne radzenie sobie przedsiębiorstwa z ryzykiem) obok samych czynników determinujących, należy w pierwszym rzędzie określić obszar jego oddziaływania. Występuje tu wiele alternatywnych wariantów, które mogą być przedmiotem wyboru i oceny, jaki jest najbardziej odpowiedni dla danego przedsiębiorstwa. Wyróżnić można następujące obszary oddziaływania systemu motywacyjnego:

- 1) oddziaływanie na syntetyczny poziom ryzyka,
- 2) oddziaływanie na cząstkowe efekty ryzyka,
- 3) oddziaływanie na czynniki ryzyka,
- 4) oddziaływanie na realizację projektów związanych z ryzykiem,
- 5) oddziaływanie na procesy zarządzania ryzykiem,
- 6) oddziaływanie na struktury organizacyjne (jednostki biznesowe i departamenty)

Ad 1. System motywacyjny opierający się na wykorzystaniu jednego syntetycznego wskaźnika (miary) ryzyka jest idealnym rozwiązaniem, bo stanowi dla menedżerów czytelne narzędzie oceny efektów działania wszystkich jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwie występuje tylko jeden poziom planowanego wskaźnika ryzyka, którego wielkość stanowi pożądany cel działania wszystkich komórek i pracowników. Kłopot polega na tym, że zbudowanie takiego syntetycznego wskaźnika ryzyka nie jest łatwe, ponieważ musi uwzględniać jednocześnie skumulowane zagrożenia i szanse, a ponadto wskaźnik musi być akceptowany przez wszystkie komórki organizacyjne przedsiębiorstwa (mające z natury odmienne ryzyko). Bazowanie na jednym syntetycznym wskaźniku ryzyka polega na wykorzystaniu koncepcji zintegrowanego planowania, w którym m.in. rozbieżne interesy różnych departamentów są uzgadniane w drodze osiągnięcia kompromisu i funkcjonowania transparentnego systemu komunikacji⁵.

Ad 2. Łatwiej jest zbudować system motywacyjny, który jest zorientowany na uzyskanie planowanych cząstkowych efektów ryzyka. Należałoby w takim przypadku uwzględnić istotne rodzaje ryzyka dla danego przedsiębiorstwa i przyjąć dla nich odpowiednie miary (tab. 2).

Ad 3. W warunkach przyjęcia nowej strategii lub słabego zidentyfikowania różnych rodzajów ryzyka w przedsiębiorstwie może się okazać, że warto stymulować działania, które dotyczą czynników ryzyka, a nie bezpośrednich jego efektów. Jeśli przedsiębiorstwo przyjęło strategię konkurowania poprzez doskonalenie jakości, to oddziaływania systemu motywacyjnego mogą dotyczyć następujących przykładowych działań (tab. 3).

⁵ Syntetyczny opis zintegrowanego systemu planowania w odniesieniu do prognozowania popytu na potrzeby zarządzania zapasami znajduje się w publikacji: [Reif, Kowalski 2010].

Tabela 2. Rodzaje ryzyka przedsiębiorstwa i przykładowe miary ryzyka

Rodzaje ryzyka	Miary ryzyka
Ryzyko strategiczne	– poziom ekonomicznej wartości dodanej – poziom zysków uzyskanych na rynkach krajów cechujących się niestabilnością polityczną
Ryzyko rynkowe	– odchylenie od udziału zysków ze sprzedaży nowych produktów – odchylenie cen na główne produkty
Ryzyko partnera biznesowego	– prawdopodobieństwo bankructwa kluczowego partnera biznesowego (odbiorcy, dostawcy) – prawdopodobieństwo przerwania realizacji procesu współpracy
Ryzyko operacyjne	– zmniejszenie wskaźnika fluktuacji specjalistów – zmniejszenie strat z tytułu awarii systemu informatycznego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Oddziaływanie systemu motywacyjnego na czynniki ryzyka związane z niską jakością sprzedawanych produktów

Czynniki ryzyka	Rodzaj działań
Świadomość pracowników w zakresie jakości	– szkolenia w zakresie misji, wizji – szkolenia w zakresie niepożądanych postaw i zachowań pracowników
Systemy zarządzania jakością	– wdrożenie systemu jakości 2000 – udział w konkursie „Teraz Polska”
Koszty jakości	– wprowadzenie do systemu rachunkowości zarządczej ewidencji kosztów jakości – zakup odpowiedniego oprogramowania
Nadzwyczajne porażki w dziedzinie jakości	– powołanie sztabu antykryzysowego – opracowanie odpowiednich procedur postępowania
Projektowanie nowych produktów	– szkolenia w zakresie nowoczesnych metod projektowania – zatrudnienie renomowanych projektantów

Źródło: opracowanie własne.

Ad 4. Ważnym sygnałem dla rosnącej roli ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa może być stymulowanie projektów, które mają na celu ograniczanie ryzyka (np. zakup oprogramowania wspierającego zarządzanie ryzykiem operacyjnym, zlecenie audytu pracy komórek odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem), tworzenie infrastruktury instytucjonalnej niezbędnej do estymacji ryzyka i badanie zależności, w których występują zmienne łączące się z ryzykiem (np. budowanie wspólnych baz danych, organizowanie benchmarków, finansowanie konferencji) lub stymulowanie przedsięwzięć z zakresu „dobrego ryzyka” (np. wejście przedsiębiorstwa na całkowicie nowe rynki, podejmowanie badań nad nowymi technologiami o wysokim stopniu ryzyka). W porównaniu z poprzednim oddziaływaniem tego typu projekty

cechuje pewna niezależność organizacyjna, odrębnie sformułowane cele w zakresie planowanego budżetu, czasu realizacji i jakości.

Ad 5. Kompleksowe zarządzanie ryzykiem obejmuje różne procesy o następujących składowych: identyfikacja ryzyka, pomiar ryzyka, instrumenty ograniczania lub stymulowania podejmowania ryzyka, system monitorowania i raportowania ryzyka. W związku z tym przedsiębiorstwa mogą uruchomić system motywacji dla realizacji zintegrowanego procesu zarządzania ryzykiem lub skoncentrować się na tych procesach, które zdecydowanie odbiegają od standardów dobrych praktyk zarządzania ryzykiem. Według wyników badania J. Bizon-Góreckiej w polskich firmach słabością jest nikiłe wykorzystanie ilościowych metod pomiaru ryzyka [Bizon-Górecka 2007, s. 118-125]. Uruchomienie bodźców materialnych lub niematerialnych może w bardzo krótkim czasie zmienić ten obraz i dać pozytywne efekty w zarządzaniu ryzykiem.

Ad 6. Oddziaływanie na jednostki organizacyjne jest najprostszym rozwiązaniem, bo określa się zadania w zakresie ryzyka, ogólny budżet na ten cel i alokację do poszczególnych departamentów. Te jednostki organizacyjne samodzielnie opracowują indywidualne programy i plany w dziedzinie zarządzania ryzykiem. Ogólnym ograniczeniem jest, aby nie dokonywać równego podziału budżetu przeznaczanego na ryzyko na poszczególne jednostki organizacyjne, ale kierować się rolą i skalą wpływu ryzyka związanego z funkcjonowaniem tych jednostek.

4. Nowa podstawa systemu motywacyjnego w zarządzaniu ryzykiem

Bez wątplenia ryzyko jest fundamentalną kategorią w teorii finansów i we współczesnym zarządzaniu, co więcej – niemal każda decyzja w przedsiębiorstwie obciążona jest ryzykiem, co powoduje, że ekspozycja firmy na ryzyko komplikuje wprowadzenie adekwatnego systemu motywacyjnego. Obok przesłanek omówionych w punkcie 1 niniejszego artykułu, warto podkreślić przyjmowane założenie, że w praktyce gospodarczej nie funkcjonują rozbudowane systemy motywacyjne w tym zakresie, ale jego słuszność wymagałaby potwierdzenia w przeprowadzonych badaniach. Wydaje się, że punktem wyjścia do zbudowania systemu motywacyjnego powinny być cele, jakie zarządy przedsiębiorstw formułują w zakresie ryzyka. Informacji o celach związanych z ryzykiem najlepiej jest poszukiwać w realizowanych strategiach przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu formułuje dość obszerny zbiór celów. P. Mantaysaari [2010, s. 118] hierarchizuje cele, poczynając od tradycyjnych, kończąc na współczesnych:

- zgodność na poziomie wymaganych minimalnych unormowań,
- zarządzanie sferą ubezpieczeń firmy,
- ocena poziomów ryzyka dla różnych działalności,
- osiągnięcie biznesowych celów przedsiębiorstwa wymaga osiągnięcia kompromisu (*trade-off*) między akceptowanym ryzykiem a stopą zwrotu,

- zarządzanie ryzykiem na poziomie całego przedsiębiorstwa, tzw. zintegrowane zarządzanie ryzykiem,
- orientacja na wzrost przedsiębiorstwa uwzględniająca wymogi zarządzania ryzykiem,
- strategiczne zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie ryzykiem uwzględniające aspekty etyczne.

Trzy pierwsze cele zarządzania ryzykiem można uznać za tradycyjne, pozostałe zaś zaliczyć do nowoczesnych, tj. uzyskujących coraz szersze wsparcie ze strony teorii finansów i dyscypliny zarządzania. W tradycyjnym podejściu do ustalania celów w zarządzaniu ryzykiem dominuje konserwatywne podejście, w którym zarządy przedsiębiorstw chcą dostosować się w minimalnym stopniu do nowych lub zmodyfikowanych regulacji, uniknąć ponoszenia zbyt dużych strat z tytułu ryzyka (np. powodzi, awarii), zagrożeń, które ochronią przed negatywnymi skutkami ryzyka (np. utraty reputacji, spadku sprzedaży, utraty najlepszych pracowników). Co więcej, konserwatywne podejście do ustalania celów ryzyka jednostronnie akcentuje prymat strat i kosztów w przyjętej koncepcji zarządzania ryzykiem.

W nowoczesnym podejściu do ustalania celów przedsiębiorstwa ryzyko nie jest na głównym planie, jest raczej istotnym ograniczeniem w dążeniu do uzyskania wzrostu (rozwoju) przedsiębiorstwa. Ma charakter długookresowy i selektywny poprzez koncentrację na strategicznych rodzajach ryzyka czy respektowanie aspektów etycznych. W tym podejściu ujawnia się potrzeba przeprowadzenia rachunku opłacalności ryzyka, tj. porównania korzyści z kosztami, a nie tylko kalkulacji potencjalnych strat i kosztów.

Te rozważania prowadzą do przyjęcia nie jednej miary syntetycznej w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa, ale dwóch, z których jedna łączy się z zagrożeniami („złe ryzyko” – R^-), a druga z szansami („dobre ryzyko” – R^+). Działania związane z „dobrym ryzykiem” nie mają na celu ochrony przed agresywną konkurencją, przetrwania na rynku, zgodności z obowiązującymi regulacjami lub utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej. Zarządzanie z perspektywy „dobrego ryzyka” prowadzi do umocnienia pozycji rynkowej, zdobycia przewagi konkurencyjnej, stworzenia bardziej trwałych warunków dynamizowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Mimo że oba rodzaje ryzyka mogą być wyrażone w jednostkach pieniężnych, to nielogiczne jest ze względów merytorycznych dodawanie wartości obu.

W niniejszym artykule proponuje się w pierwszym okresie wprowadzenie prostego systemu motywacyjnego do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach, które zaczynają dostrzegać ważną, a nawet kluczową rolę ryzyka w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. System ten bazuje na pewnej modyfikacji typowych działań banków [Dutschke 2010]. Mianowicie kalkulują wielkość kapitału ekonomicznego [Krysiak 2011, pkt 10.1], który ma stanowić ochronę przed ryzykiem, a następnie dokonują alokacji tego kapitału na główne rodzaje ryzyka. Z reguły jest to ryzyko kredytowe, rynkowe i operacyjne. Natomiast propozycja w artykule polega na podziale tej wartości kapitału ekonomicznego na dwie klasy: „dobre ryzyko” i „złe

ryzyko”, początkowo w proporcji 30% i 70%, a następnie w kolejnych latach w zależności od osiągniętych korzyści stopniowa zmiana tych proporcji.

System motywacyjny składa się z pakietu licznych bodźców materialnych i pozamaterialnych, dlatego ani ramy tego opracowania, ani dostępna wiedza nie pozwalają na szersze zaprezentowanie jego składników. Wśród pozamaterialnych bodźców warto zarekomendować dwa spektakularne rozwiązania. Jedno, aby menedżerowie odpowiedzialni za ryzyko (np. członek zarządu, dyrektor departamentu ryzyka lub audytu wewnętrznego) spotykali się z pracownikami tych komórek, w których działania związane z ryzykiem w największym stopniu wpłynęły na ich funkcjonowanie w celu uzyskania opinii, co do zakresu odczuwanych korzyści, ich skali i poprawy skuteczności tych działań⁶. Jest to niemal modelowy przykład generowania i wykorzystania wiedzy do zwiększenia efektywności zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Drugie rozwiązanie polega na dążeniu do coraz szerszej transparentności podejmowanych działań i uzyskiwanych rezultatów w dziedzinie zarządzania ryzykiem w stosunku do partnerów gospodarczych, inwestorów i klientów z wykorzystaniem dostępnych technologii medialnych.

5. Zakończenie

W artykule podejmuje się próbę uzasadnienia wprowadzenia do praktyki zarządzania polskich przedsiębiorstw systemu motywacyjnego uwzględniającego poziom ryzyka podejmowanych decyzji biznesowych. Za wprowadzeniem systemu motywacyjnego przemawiają następujące przesłanki: rosnąca rola ryzyka w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, wieloaspektowa krytyka słabości jakości procesu zarządzania ryzykiem w bankach po wystąpieniu ostatniego kryzysu finansowego, dwoista natura ryzyka i pasywne postawy polskich menedżerów w stosunku do ryzyka.

Konstrukcja systemu motywacyjnego uwzględniająca ryzyko wymaga podjęcia wielu decyzji, w tym także o jego zakresie przedmiotowym. Przedstawia się warianty systemu motywacyjnego, którego obszar oddziaływania może być ukierunkowany na: syntetyczny poziom ryzyka, cząstkowe efekty ryzyka, czynniki ryzyka, realizację projektów związanych z ryzykiem, procesy zarządzania ryzykiem i struktury organizacyjne.

Głównym wynikiem tego artykułu jest negowanie wykorzystania jednej syntetycznej miary ryzyka jako podstawy systemu budowy systemu motywacyjnego, a wykorzystanie idei dwóch miar, odnoszących się do „ryzyka dobrego” i „ryzyka złego”. Artykuł zawiera też rekomendacje, jak taki system mógłby być opracowany oraz jakie mechanizmy warto byłoby zastosować dla zwiększenia jego skuteczności.

⁶ Ta propozycja nawiązuje do prac A. Granta [2008], który kompleksowo bada zależności między istotnością zadań a efektywnością pracy.

Literatura

- Beck U., *World at risk*, Policy Press, Cambridge 2009.
- Bizon-Górecka J., *Modelowanie struktury systemu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – ujęcie holistyczne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2007.
- Cho D., *Getting a say on executive pay*, „Newsday”, 11.06.2009.
- Dutschke W., *Where’s your motivation?*, „Operational Risk & Regulation” 2010, April.
- Grant A., *The significance of a task significance: Job performance effects, relational mechanism and boundary conditions*, „Journal of Applied Psychology” 2008, vol. 93, no. 1.
- Kaplan S.N., *Are CEO’s overpaid?*, „Academy of Management Perspectives” 2008, vol. 22, no. 2.
- Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., Świerżewski L., *Pasywne podejście do zarządzania ryzykiem*, „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 89-90 (wydanie specjalne: *Bezpieczna firma*).
- Kasiewicz S., Kurkliński L., *Zarządzanie ryzykiem a cykl życia przedsiębiorstwa*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Kasiewicz S., Rogowski W., *Risks and increase in enterprise value*, „Economics & Business Administration Journal” 2009, no. 1.
- Kasiewicz S., Rogowski W., *Ryzyko a wzrost wartości przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2006 nr 1.
- Krysiak Z., *Jakość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, [w:] Kasiewicz S. (red.), *Zarządzanie zintegrowanym ryzykiem przedsiębiorstwa w Polsce*, Wolters Kluwer Warszawa 2011.
- Mantaysaari P., *The Law of Corporate Finance: General Principles and EU Law. Vol. 1*, Springer Verlag Berlin – Heidelberg 2010.
- Reif R., Kowalski F., *Mniejsze zapasy bez ryzyka*, „Harvard Business Review Polska” 2010, luty.
- The international financial crisis: Its causes and what to do about it?*, Liberals and Democrats Workshop, 27 February 2008.

MOTIVATION IN THE SYSTEM OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Summary: The purpose of this article is the necessity for the implementation of a modern incentive scheme, aimed at the enterprise risk management. There are presented arguments for a new system of motivation. The author describes its potential scope. It is considered that the basis for the construction of the incentive scheme cannot be related only to a synthetic index, but to the measure taking into account so-called “good risk” and “bad risk”.