

# ***Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem personalnym w organizacji***

***Grażyna Pawelec***

SP ZOZ Wojewódzki Szpital Zespolony im. J. Śniadeckiego w Białymstoku

e-mail: gmrp@tlen.pl

## ***Streszczenie***

Celem niniejszego artykułu jest wskazania czynnika ryzyka personalnego w kontekście funkcjonowania tego ryzyka w każdej organizacji. w tym obszarze dokonano kwerendy wybranej literatury i rozpoznano istotę ryzyka personalnego. Podjęto również próbę identyfikacji i analizy teoretycznych aspektów zarządzania ryzykiem personalnym. w szczególności dokonano analizy definicji ryzyka personalnego w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi oraz scharakteryzowano główne teorie opisujące zarządzanie ryzykiem personalnym. Sformułowano również wnioski dotyczące kierunków rozwoju teorii zarządzania ryzykiem personalnym w odniesieniu do sukcesu współczesnych organizacji.

## ***Słowa kluczowe***

ryzyko, ryzyko personalne, zarządzanie zasobami ludzkimi

## ***Wstęp***

Niespotykany dotychczas postęp w zakresie nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu przejawia się m. in. w szczegółowym wyodrębnieniu różnych rodzajów ryzyka determinujących rozwój organizacji. Jednym ze słabiej rozpoznanych i wyodrębnionych jako samodzielne pojęcie, jest ryzyko personalne. Bez wątpienia, na przestrzeni najbliższych lat, obszar ryzyka personalnego w funkcjonowaniu każdej organizacji będzie odgrywał dominującą rolę, ponieważ pracownicy stają się jednym z najważniejszych zasobów każdej organizacji, stanowiąc jej potencjał decydujący o jej sukcesie. Zdaniem części badaczy „kapitał ludzki stanowi dziś najistotniejszą wartość organizacji [Czerska, Rutka, 2016, s. 21-33]. Żyjemy

w czasach, w których innowacyjność, rozwój i każde inne działanie determinowane jest przez czynnik ludzki, a zatem kapitał ludzki postrzegany będzie jako podstawowy czynnik wytwarzania potencjału twórczego oraz implementowania innowacyjnych technologii [Buchelt i in., 2017, s. 105-115; Wipulanusat i in. 2017, s. 7-17]. w tej perspektywie zarządzanie ryzykiem personalnym nabiera kluczowego znaczenia.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza teoretycznych aspektów zarządzania ryzykiem personalnym w oparciu o przegląd wybranej literatury przedmiotu. w publikacji przedstawiono różne aspekty zarządzania ryzykiem personalnym, które implikują kształtowanie się mechanizmów wpływających na pożądany rozwój organizacji. Podjęto próbę analizy (w oparciu o wybraną literaturę przedmiotu) i usystematyzowania czynników warunkujących zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie sukcesu organizacji. Dokonując analizy wybranej literatury przedmiotu wskazano na konieczność dookreślenia składowych działań niezbędnych do podjęcia w każdej organizacji, w kontekście prawidłowego zarządzania ryzykiem personalnym, jako jednego z rodzaju strategicznych ryzyk, którego profesjonalne zarządzanie jest potencjalnym gwarantem sukcesu organizacji.

## **1. Pojęcie ryzyka personalnego**

Obszar zarządzania ryzykiem personalnym (zwanego także ryzykiem kadrowym, kadrowo-organizacyjnym, ryzykiem w działalności personalnej firmy) jest problemem badawczym stosunkowo nowym, o niewielkim dorobku naukowym. Jednak ze względu na fundamentalne znaczenie, jakie odgrywa w funkcjonowaniu organizacji, zdobywa coraz więcej zwolenników penetrujących ten obszar w kontekście optymalizacji metod zarządzania organizacjami, a zwłaszcza zarządzania zasobami ludzkimi. We wstępie do rozważań nad ryzykiem personalnym należy przyjąć założenie, że nie chodzi tu o ryzyko wynikające z możliwości pojawienia się niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywanymi przez pracowników obowiązkami, które prowadzą do powstania niekorzystnych skutków zdrowotnych (np. choroby zawodowej), ale o ryzyko wynikające ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi [Tyrańska, 2007, s. 160].

Ryzyko personalne dotychczas doczekało się niewielu opracowań, dodatkowo, wśród dostępnych funkcjonuje wiele, często sprzecznych ze sobą ujęć istoty tego pojęcia [Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 34].

Jako fundament rozważań dotyczących ryzyka personalnego przyjęto definicję prezentowaną przez A. Lipkę, która upatruje przyczyny powstania ryzyka personalnego w organizacji, w błędach popełnionych w procesie zarządzania persone-

lem [Lipka, 2002, s. 24]. Przez działania dotyczące personelu rozumie ona wszystkie przedsięwzięcia i decyzje podejmowane w ramach realizowanej polityki personalnej, obejmujące wszystkie procesy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zdaniem autorki „ryzyko personalne jest rezultatem oddziaływania często niemożliwego do dokładnego określenia zbioru elementów, jakie mogą powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych” [Lipka, 2002, s. 24]. Odchylenia w kontekście personalnym oznaczają różnicę pomiędzy zakładanymi celami, a uzyskanym efektem. Natomiast uzyskany efekt może być gorszy albo lepszy od zakładanego. Ryzyko personalne jest bardzo złożoną kategorią, a każdy z „elementów” otoczenia może w konsekwencji doprowadzić do odchylenia w negatywnym lub pozytywnym kierunku.

W innym ujęciu ryzyko personalne „...oznacza, podobnie jak ryzyko ogólnie rozumiane, potencjalną zmienność zdarzeń” [Janasz, 2013, s.184], ale również „prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celów procesów zarządzania personelem” [Bizon-Górecka i Nogalski, 2009, s. 30], z jednoczesnym zastrzeżeniem, że „przez działania dotyczące personelu należy rozumieć wszystkie działania i decyzje podejmowane w ramach realizowanej polityki personalnej i obejmujące wszystkie procesy ZZL w organizacji [Korombel i in., 2016, s. 34]. Z kolei P. Bochniarz i K. Gugąła, uważają, że ryzyko personalne może być wywołane przez pojedynczego pracownika, ale też przez system zarządzania personelem, implikując „ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające

z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, ewentualnie świadome łamanie przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi” [Bochniarz i Gugąła, 2005, s. 97-98]. Autorzy wskazują źródła ryzyka personalnego w systemie ZZL organizacji, jednak nie wskazują na straty, których nie da się zmierzyć za pomocą wskaźników finansowych np. utrata wizerunku.

Odmienne definiują ryzyko personalne R. Rutka i M. Czerska, podkreślając jego negatywne skutki, jako „funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji [Rutka i Czerska, 2006, s. 201]. Przy czym ryzyko personalne jest immanentnie związane z podejmowaniem decyzji dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. w podobnym, wąskim ujęciu ryzyka personalnego, ograniczającego czynniki ryzyka do indywidualnych cech pracowników, podejmowanych działań, decyzji na szkodę organizacji, które w konsekwencji mogą doprowadzić do negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa

definiuje to pojęcie O. Shelest [Shelest, 2013, s. 73-85]. Jednakowo konstatują Y. Chong i E. M. Brown, którzy wskazują wprost „brak doświadczenia, niekompetencja oraz korupcja pracowników to trzy główne powody wystąpienia ryzyka personalnego” [Chong i Brown, 2001, s. 85].

Zwolennikiem szerszego podejście do problemu ryzyka personalnego niewątpliwie jest A. Mitrofanowa, która opisuje je, jako „sytuację niebezpieczeństwa niepożądanego rozwoju wydarzeń, które bezpośrednio lub pośrednio wpływają na funkcjonowanie i rozwój organizacji, pracowników i całego społeczeństwa” [Shelest, 2013, s. 73-85]. Przy czym, niepożądane wydarzenia mogą też wynikać z zachowań i działań lub zaniechania działania przez pracowników oraz z otoczenia zewnętrznego organizacji. w tym ujęciu ryzyko personalne dotyczy występowania negatywnych skutków nie tylko w odniesieniu do funkcjonowania organizacji i jej personelu, ale także może wykraczać poza działalność przedsiębiorstwa.

Ryzyko personalne dotyczy sposobów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli stanowi rodzaj ryzyka ekonomicznego. Stanowisko takie podzielił Komitet Bazylejski [Bochniarz i Gugala, 2005, s. 98], który wskazał ryzyko związane z czynnikiem ludzkim, jako składową ryzyka operacyjnego, które z kolei wiąże się z systemem społecznym organizacji.

Niektórzy badacze definiują ryzyko personalne bardzo ogólnie, jako „ryzyko poniesienia strat finansowych” wynikających z ludzkiej niedoskonałości. Dzieje się tak na skutek błędów wynikających z braku wiedzy, umiejętności (predyspozycji do zajmowanego stanowiska), świadomego łamania zasad funkcjonujących w danej organizacji, ale także powodowanych niedoskonałością procesów zarządzania personelem [Gołembiewski, 2005, s. 98].

## **2. Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

Ryzyko personalne jest nieodłącznym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Nie można go pominąć, wykluczyć, ale można i powinno się nim zarządzać na poszczególnych poziomach decyzyjnych. Zarządzanie ryzykiem personalnym to kwestia kluczowa dla wszystkich organizacji. Zarządzanie ryzykiem personalnym – twierdzi M. Tyrańska [Tyrańska, 2007, s. 161] – ma na celu z jednej strony uniknięcie lub ograniczenie niekorzystnych, z punktu widzenia celów firmy, decyzji personalnych, a z drugiej – uczynienie decyzji personalnych bardziej skutecznymi i efektywnymi.

Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi wynika ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. „Zarządzanie ryzykiem to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działa-

nia, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi minimalizację strat i maksymalizację możliwości” [[http://bip.mf.gov.pl/\\_files/](http://bip.mf.gov.pl/_files/)]. w praktyce gospodarczej określenie zarządzanie ryzykiem personalnym i zarządzanie zasobami ludzkimi są często używane zamiennie. Nie wydaje się to jednak pogląd do końca uprawniony. Ryzyko personalne, jak wcześniej starano się wykazać, jest rodzajem ryzyka ogólnego, co skutkuje koniecznością rozpatrywania ryzyka personalnego (podobnie jak w przypadku ryzyka ogólnego) w różnych wymiarach: psychospołecznym (np. ryzyko związane z psychologicznymi i społecznymi konsekwencjami określonych decyzji kadrowych) oraz metematycznie-statystycznym, gdzie skutki podjęcia decyzji kadrowych wyrażone są w postaci prawdopodobieństwa strat finansowych (lub braku spodziewanych korzyści), ale również pojawienia się zysków będących następstwem decyzji personalnych [Skowron-Grabowska i Mesjasz-Lech, 2016, s. 22-28].

Analizując wybraną literaturę przedmiotu uprawnionym staje się twierdzenie mówiące o tym, że coraz więcej podmiotów gospodarczych posiada świadomość konieczności analizy ryzyka (w tym personalnego) oraz podejmowania działań w celu jego ograniczania oraz zabezpieczania się przed nim [Korombel i in., 2016, s. 48]. Znacząca większość badaczy zajmujących się ryzykiem personalnym przyjmuje tradycyjne podejście, że zarządzanie ryzykiem personalnym ma na celu z jednej strony uniknięcie lub ograniczenie niekorzystnych, z punktu widzenia celów firmy, decyzji personalnych, a z drugiej – uczynienie decyzji personalnych bardziej skutecznymi i efektywnym [Tyrańska, 2007, s. 161-169].

Według M. Gołębskiego [Gołębski, 2015, s. 524] przedsiębiorstwa (co do zasady) nie mają wpływu na obiektywnie istniejące źródła ryzyka, dlatego uwaga zarządzających skupiona jest w coraz większym stopniu na procesach wewnętrznych, które generują ryzyko, w tym na ryzyko zarządzania personelem.

Z kolei D. Hillson [Hillson, 2010, s. 29] twierdzi, że proces zarządzania ryzykiem jest patrzeniem w przyszłość, przy uwzględnieniu niepewności i niejasności w celu dostrzeżenia potencjalnych zagrożeń. Przegląd zagrożeń z kolei umożliwia zdobycie wiedzy, na bazie której organizacja będzie bezpiecznie funkcjonować, a dzięki zdobytej wiedzy ukształtuje się umiejętności i postawy warunkujące podejmowanie odpowiednich działań wobec pojawiających się trudności i zagrożeń [Flaszewska i in., 2012, s. 128-138].

Generalnie, w literaturze zaczyna dominować pogląd, iż organizacja procesu zarządzania ryzykiem personalnym musi uwzględniać zasadę, że postawy wobec ryzyka mogą przybrać dwie, diametralnie odmienne formy [Korombel i in., 2016, s. 49]:

- aktywną, polegającą na świadomym podejmowaniu działań obarczonych ryzykiem, w których dostrzega się możliwości budowania przewagi konkurencyjnej; taką postawą odznaczają się organizacje elastyczne;
- pasywną, w której dominuje działanie ukierunkowane na unikanie ryzyka, charakteryzującą się sztywnymi procedurami nastawionymi na zachowanie status quo [Król, 2010, s. 53].

Zarządzanie ryzykiem personalnym podlega tym samym etapom, z jakimi mamy do czynienia w przypadku zarządzania ryzykiem ogólnym. Część badaczy [Szlachcic, 2014, s. 237-238] penetrując obszar zarządzania ryzykiem wskazuje na wysoką efektywność zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem w organizacjach. Opowiadając się po stronie zintegrowanego podejścia wskazują na zasadnicze różnice występujące między obiema strategiami. Ponadto, przyjęte do realizacji strategie zarządzania ryzykiem powinny być koherentne nie tylko w skali całego ryzyka, ale również całej organizacji, przejawiając się konkretnymi działaniami, niezbędnymi do ich realizacji. Działania te muszą być realizowane w sposób ciągły i być na bieżąco kontrolowane.

### **3. Analiza wybranych teorii zarządzania ryzykiem personalnym**

Dokonując wyboru strategii zarządzania ryzykiem, niezbędnym jest przyjęcie założenia, że cele strategiczne oraz operacyjne organizacji są zidentyfikowane, a wybór strategii zarządzania wynika z danych zgromadzonych w wyniku przeprowadzonej analizy poszczególnych rodzajów ryzyka w połączeniu z ogólną strategią organizacji [Krupa, 2005, s. 24]. Dlatego należy w ramach ogólnego podejścia do ryzyka wybrać jeden z czterech wariantów strategii analizy ryzyka [Szlachcic, 2013, s. 93-114]:

- podstawowego poziomu zabezpieczenia – polega na stosowaniu standardowych zabezpieczeń we wszystkich obszarach bez względu na podział zagrożeń oraz obszarów funkcjonujących w organizacji,
- nieformalna analiza ryzyka – strategia opiera się na metodach strukturalnych w oparciu o wiedzę i doświadczenie ekspertów,
- szczegółowa analiza ryzyka – wymaga szczegółowej identyfikacji i oceny zasobów, analizy zagrożeń i ich podatności na różne rodzaje ryzyka; wyniki przeprowadzanych analiz są podstawą do szacowania możliwości wystąpienia ryzyka i wyboru metod zapobiegających jego powstaniu,
- strategia mieszana – polega na połączeniu podstawowego i szczegółowego podejścia do analizy ryzyka – na bazie wstępnej analizy typowane są obszary wymagające pogłębionej analizy bądź tylko podstawowej.

Zasadniczą różnicą powyższej specyfikacji jest stopień uszczegółowienia wdrażanej oceny analizy ryzyka. Przyjęcie w organizacji efektywnego procesu zarządzania ryzykiem wymaga implementacji właściwych procedur monitorujących realizację strategii zarządzania ryzykiem we wszystkich obszarach, których ona dotyczy. Jak stwierdzono powyżej, zarządzanie ryzykiem personalnym podlega tym samym etapom, z jakimi mamy do czynienia w przypadku zarządzania ryzykiem ogólnym. Rozpoczyna się od procesu identyfikacji ryzyka. w literaturze przedmiotu ugruntowany jest pogląd, mówiący o tym, że jest to najważniejszy, a jednocześnie najtrudniejszy etap [Chapman, 2001, s. 151]. Dzieje się tak dlatego, że jakiegokolwiek błędy popełnione na tym etapie, skutkują niewłaściwą oceną ryzyka, a w konsekwencji zastosowaniem niewłaściwej metody i sposobu reakcji na ryzyko [Korombel i in., 2016, s. 43-44].

Miejsce oceny ryzyka w systemie zarządzania ryzykiem personalnym powinno charakteryzować się czterema fazami: identyfikacja ryzyka; analiza i ocena ryzyka; reakcja na ryzyko, monitorowanie i kontrola; przy czym, każda z faz jest istotna i skorelowana z pozostałymi, a proces zarządzania ryzykiem personalnym poprzedzony powinien być identyfikacją ryzyka. Zdaniem J. Dudek [Dudek, 2015, s. 24], najprostszą metodą do zidentyfikowania zagrożeń w organizacji jest metoda check-listy, czyli listy kontrolnej. Polega ona na systematycznym i ustrukturyzowanym zapisie ryzyka personalnego. Lista wymaga odpowiedniego oprogramowania uwzględniającego specyfikę działalności organizacji i wynikające z niej cechy kapitału ludzkiego i zarządzania tym kapitałem. Jest to obszerna lista, która zawiera szczegółowe pytania z zakresu poszczególnych obszarów ryzyka personalnego, a co do zasady pytania podzielone są według poziomów zarządzania: poziom operacyjny, taktyczny i strategiczny. Metoda check-listy jest pracochłonna, ponieważ wymaga opracowania szczegółowych pytań do każdej funkcji personalnej oraz dla każdego szczebla zarządzania [Dudek, 2015, s. 24 i nast.]

Z weryfikacji wybranej literatury zarządzania ryzykiem wynika, że modeli zarządzania ryzykiem jest wiele. Jednym z nich jest model pięciu faz, który często wykorzystywany jest w obszarze zarządzania ryzykiem personalnym. Wyróżniamy w tym modelu następujące etapy: identyfikację ryzyka, czyli przekształcenie niepewności dotyczącej zasobów ludzkich w podlegające kwantyfikacji ryzyko. Następnym etapem jest wypracowanie ogólnej strategii zarządzania ryzykiem personalnym, przewidywanie i analiza ryzyka personalnego, w tym ryzyka cząstkowego. Na koniec opracowanie rankingu ryzyka cząstkowego występującego w ramach ryzyka personalnego oraz określenie ogólnych i szczegółowych sposobów potencjalnych ujemnych następstw ryzyka. Oczywiście sposoby te powinny wynikać z ogólnej strategii zarządzania ryzykiem przyjętej w organizacji. Ostatni etap to

włączenie kontroli ryzyka personalnego w system controllingu personalnego [Lipka, 2002, s. 164].

Innym modelem zarządzania ryzykiem, który z powodzeniem można adoptować na potrzeby zarządzania ryzykiem personalnym jest metoda Management of Risk (M\_o\_R). Została ona opracowana w 2002r. przez instytucję publiczną powołaną przez rząd Wielkiej Brytanii – Office of Government C. Zadaniem powołanej komisji było opracowanie usprawnienia procesu zarządzania w instytucjach publicznych. Z uwagi na przynoszące efekty z czasem wypracowana metoda została „zaadoptowana” przez organizacje gospodarcze.

Główne założenia metody obejmują cztery elementy [Korombel i in., 2016, s. 52]:

- identyfikację – kadra zarządzająca organizacją ma rozpoznawać wszelkie zdarzenia, których wystąpienie może doprowadzić do zmniejszenia (w przypadku zagrożeń) lub zwiększenia (w przypadku szans) efektywności zarządzania zasobami ludzkimi;
- ocenę – etap parametryzacji ryzyka, w którym ocenia się prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, jego potencjalne skutki i czas wystąpienia;
- planowanie – na podstawie wyników oceny zespół odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem personalnym podejmuje decyzję w zakresie wyboru strategii w stosunku do poszczególnych rodzajów ryzyka;
- wdrażanie – realizacja wybranej strategii w odniesieniu do ryzyka.

W metodzie tej duży nacisk kładzie się na wzajemną komunikację w zakresie realizowanych działań, dzięki temu wszystkie zainteresowane strony posiadają aktualną wiedzę umożliwiającą sprawniejsze reagowanie na ryzyko.

Kolejnym, wynikającym z analizy literatury, aspektem w zakresie zarządzania ryzykiem personalnym jest coraz większe znaczenie tzw. puli kadry rezerwowej, lojalności pracowników oraz zarządzania relacjami. Są to tzw. „miękkie” obszary ZZL [Urlich i Brockbank, 2013, s. 7].

Tworzenie puli kadry rezerwowej jest szczególnie docenianym narzędziem zarządzania ryzykiem personalnym w organizacjach, które doceniają lojalność pracowników i dążą do wchodzenia z nimi w długotrwałe relacje [Otoła, 2013, s. 57-63]. Pula kadry rezerwowej (ang. *reserve staff*, *reserve personnel*) to pula pracowników wytypowanych i przygotowywanych do objęcia konkretnych stanowisk w organizacji, na wypadek, gdyby wystąpiła taka pilna potrzeba. Formowanie zespołu kadry rezerwowej jest bardzo istotnym procesem w zakresie działań podejmowanych w organizacji, których celem jest zapewnienie rozwoju i efektywności realizowanych zadań [Cierniak-Emerych i Pietroń-Pyszczyk, 2013, s. 57-63].



Zdaniem Z. Pawlaka [Pawlak, 2011, s. 364], przez system rezerwy kadrowej rozumie się ogół zasad, reguł oraz procedur dotyczących wyłaniania, przygotowywania oraz wykorzystywania rezerwy kadrowej. Proces ten dotyczy zazwyczaj stanowisk kierowniczych oraz stanowisk specjalistycznych lub innych, z jakiegoś powodu unikalnych, które mają strategiczne znaczenie z punktu optymalnego działania organizacji.

Realizując program tworzenia zespołu kadry rezerwowej, należy [http://www.firma.egospodarka.pl(28.11.2016)]:

- wskazać kluczowe stanowiska dla prawidłowego działania organizacji,
- zdefiniować prawdopodobieństwa odejścia obecnie kluczowych pracowników (biorąc pod uwagę wiek, stan zdrowia, popyt na podobne stanowiska na rynku pracy, poziom motywacji),
- precyzyjnie zdefiniować kryteria wyboru potencjalnych „następców”,
- przeprowadzić proces selekcji potencjalnych sukcesorów oraz opracować indywidualne karty rozwoju,
- monitorować poziom motywacji i postępy rozwoju „wybranych”.

Do najważniejszych korzyści wynikających z tworzenia „puli kadry rezerwowej” zalicza się [http://www.igrant.com/(09.02.2015)]:

- stały wysoki poziom efektywności pracy i jakości usług wynikający z wysokiej motywacji pracowników,
- płynność zatrudnienia sprzyjającej osiągnięciu sukcesów,
- akceptację ze strony pracowników decyzji dotyczących awansowania,
- szybką i skuteczną adaptację pracowników na nowych stanowiskach pracy.

W opinii badaczy zajmujących się ZZL, jedynie myślenie o zasobach ludzkich w dłuższej perspektywie czasowej można uznać za element względnie skutecznego zarządzania ryzykiem personalnym [Korombel i in., 2016, s. 52-53]. Przy czym, jak wskazuje praktyka, wykształconego następcę należy właściwie zagospodarować. Tylko wówczas „pula kadry rezerwowej” przyniesie pożądany przez organizację efekt [Moczydłowska, 2016, s. 179-188].

Kolejnym istotnym aspektem zarządzania ryzykiem personalnym, na który wskazują badacze, jest lojalność pracowników. Jest ona jednym z czynników, który w największym stopniu chroni organizację przed ryzykiem personalnym [Moczydłowska, 2013, s. 346-355]. Zwłaszcza wtedy, kiedy jest to lojalność bezwzględna. Według A.I. Baruka [Baruk, 2005, s.127-128] lojalność pracowników dzielimy na względną i bezwzględną. Lojalność względna nie opiera się na relacjach emocjonalnych, ale ekonomicznych lub/i społecznych. Dlatego pracownik, którego cechuje lojalność względna nie zawaha się zmienić pracodawcy jeśli tylko

otrzyma ofertę pracy ekonomicznie atrakcyjniejszą od obecnej. Z kolei o lojalności bezwzględnej mówi się wówczas, gdy niezależnie od uwarunkowań finansowych, pracownik utrzymuje tak silną więź z pracą, że za nic nie byłby w stanie jej zmienić. Na ten aspekt w zarządzaniu ryzykiem personalnym wskazuje również A. Lipka [Lipka i in., 2012, s.20]. Lojalność pracownicza traktowana jest tu jako wartość, przejawiająca się w postawie wyznaczającej prawdopodobieństwo kontynuacji pracy w organizacji. Przy czym, prawdopodobieństwo kontynuacji pracy w firmie nie podlega weryfikacji nawet w sytuacji, kiedy pozycja firmy na rynku pracy ulega pogorszeniu. Pracownik lojalny przedkłada dobro organizacji nad krótkookresowe korzyści osobiste związane z zajmowanym stanowiskiem [Myjak, 2011, s. 38-42]. Na lojalność składają się takie wartości jak: zaufanie, przyzwyczajenie oraz zaangażowanie. w tym ujęciu lojalność traktowana jako behawioralna dźwignia wartości kapitału ludzkiego w organizacji, generująca dla niej wyższe przychody [Borkowska, 2010, s. 46]. Skoro lojalność przyczynia się do podnoszenia efektów przedsiębiorstwa, to konsekwencji wpływa na efektywność finansową organizacji. Odpowiednio uformowana i wykorzystana przyczynia się do uzyskania bądź wzmocnienia pozycji konkurencyjnej na rynku [Lawler, 2008, s. 7]. Natomiast J.M. Moczydłowska [Moczydłowska, 2013, s. 346-355] twierdzi, że lojalność pracowników niezależnie od ujęcia emocjonalnego, kognitywnego czy behawiorystycznego buduje kapitał ludzki organizacji, łącząc się z takimi składowymi jak: postawy wobec pracy, wartości, a także wiedza i umiejętności. Stanowiąc zatem może behawioralne, bezpośrednie lub pośrednie, źródło zapobiegania wszystkim rodzajom ryzyka personalnego. Ponadto, lojalność pracowników może określać wartościowy zasób firmy o strategicznym znaczeniu [Lipka i in., 2012, s.34-47], pod warunkiem, że jest właściwie ukształtowana. Podobnym uwarunkowaniom podlega kolejny aspekt zarządzania ryzykiem personalnym tj. zarządzanie relacjami. Obserwacja praktyki menedżerskiej doprowadziła do powstania koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami (*Employee Relationship Management – ERM*) wskazując ten obszar jako najważniejszy element profilaktyki ryzyka personalnego [Lipka i in., 2012, s. 130-132]. Zdaniem J.M. Moczydłowskiej [Moczydłowska, 2013, s. 346-355], istotą zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP) jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na badanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokojenia potrzeb, oczekiwań oraz dostarczenie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Pośrednim skutkiem tych działań jest zbudowanie marki organizacji, jako atrakcyjnego pracodawcy, tym samym przyciągnięcie z rynku pracy kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym, co w sposób znaczący obniża ryzyko rekrutacyjne, czyli jedno z skła-

dowych ryzyka personalnego. Efektem zarządzania relacjami z pracownikami powinna być również mniejsza fluktuacja zatrudnienia oraz zmniejszenie ryzyka utraty najbardziej wartościowych pracowników, czyli obniżenie poziomu wystąpienia ryzyka personalnego w organizacji.

Reasumując, należy stwierdzić, że skuteczne zarządzanie ryzykiem personalnym, podobnie jak w odniesieniu do ryzyka ogólnego, zależy nie tylko od wielu czynników, ale również od determinacji osób zajmujących się tym procesem. Jednak najbardziej istotne w zarządzaniu ryzykiem jest stopniowe zastępowanie sporadycznych, jednorazowych, niezorganizowanych działań, przedsięwzięciami systematycznymi, ciągłymi, wzajemnie połączonymi, pozwalającymi na aktywne i efektywne zarządzanie każdym ryzykiem, w tym ryzykiem personalnym [Szlachcic, 2014, s. 239].

## **Podsumowanie**

Ryzyko jest zjawiskiem powszechnym, nieodłącznie towarzyszącym każdej organizacji. w podobnym ujęciu należy również postrzegać ryzyko personalne w funkcjonowaniu kapitału ludzkiego. Dlatego, podsumowując powyższe rozważania, można skonstatować, że proces zarządzania ryzykiem personalnym podlega takim samym podstawowym zasadom, jak zarządzanie innymi rodzajami ryzyk i w tym kontekście warunkuje m.in. możliwość uzyskiwania przewagi konkurencyjnej organizacji. Ponieważ identyfikacja nowych czynników przyczyniających się do sukcesu organizacji jest ze wszech miar pożądanym i oczekiwanym działaniem, dlatego też współcześni badacze coraz częściej podejmują zagadnienia związane z zarządzaniem ryzykiem personalnym określając kierunki kolejnych obszarów eksploracji. Dokonany przegląd wybranej literatury przedmiotu wskazuje zarówno na konieczność pogłębionych rozważań teoretycznych, jak również dociekań empirycznych szczególnie dotyczących związków ryzyka personalnego z procesami zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest to, być może, najistotniejsze wyzwanie zarówno dla badaczy tej problematyki, jak i menedżerów, którzy na co dzień zmierzają się z problemami dotyczącymi zarządzania ryzykiem personalnym.

## **Literatura**

1. Baruk A. I. (2005), *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej, Lublin, 252 s.

2. Bizon-Górecka J., Nogalski B. (2009), *Problemy ryzyka personalnego w zarządzaniu inwestycyjno-budowlanym*, w: A. Lipka A. Waszczak s. (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, 353 s.
3. Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltex, Warszawa, 155 s.
4. Borkowska s. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw*, w: Borkowska s. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa, 376 s.
5. Buchelt B.I., Frączkiewicz-Wronka A., Kaminska R., *Key determinants of Human Resource Management in hospitals: stakeholders perspective*, *Engineering Management in Production and Services* 9 (2), s. 105-115
6. Chapman J.R. (2001), *The Controlling influences on Effective Risk Identification and Assessment for Construction Design Management*, *International Journal of Project Management* 19 (3), 147-160 s.
7. Chong Y., Brown E. M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 287 s.
8. Cierniak-Emerych A., Pietroni-Pyszczyk a (2013), *Partycypacja pracownicza, jako narzędzie kształtowania potencjału ludzkiego*, *Przegląd Organizacji* 12 (884), s. 57-63.
9. Czerska M., Rutka R. (2016), *Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 280, s. 21-33
10. Dudek J. (2015), *Zastosowanie metody przeglądowej do określenia ryzyka personalnego*, w: K.Z. Kapuścińska K. Z., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 234 s.
11. Flaszewska S., Marczak M., Staniec I. (2012), *Nowe trendy w kształtowaniu menedżerów – zarządzanie ryzykiem*, w: Wachowiak P. (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 128-138.
12. Gołębski M. (2015), *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, *Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 855, s. 523-532
13. Hillson D. (2010), *The Two Faces of risk management*, *Projekt Management Today* 1-2, s. 29
14. <http://www.firma.egospodarka.pl> (28.11.2016).
15. <http://www.igrant.com/> (09.02.2015)
16. [http://bip.mf.gov.pl/\\_files](http://bip.mf.gov.pl/_files).
17. Janasz K. (2013), *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu projektami innowacyjnymi*, w: Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*.

- Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, 426 s.
18. Korombel A., Bitkowska A., Moczyłowska J.M. (2016), *Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem – apetyt na ryzyko, ryzyko personalne, ryzyko w procesach biznesowych*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, 114 s.
  19. Król M. (2010), *Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne*, Współczesne Zarządzanie 3, s. 51-61
  20. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, 704 s.
  21. Krupa M. (2005), *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*, ANTYKWA, Kraków-Kluczbork, 214 s.
  22. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedoński J. (2012), *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników po zarządzanie relacjami z pracownikami*, Difin, Warszawa, 224 s.
  23. Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, 192 s.
  24. Moczyłowska J. M. (2016), *The Reserve Staff as the Tool of Personnel Policy in Managers' Evaluation (on the Grounds of Results of Qualitative Research)*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie XVII, Z. 1, cz. 2*, s. 179-188
  25. Moczyłowska, J. M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki s. (red.) *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355.
  26. Myjak T. (2011), *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 341 s.
  27. Norma australijska/nowozelandzka 4360:1999, za: *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*, Ministerstwo Finansów Rzeczypospolitej Polskiej, [http://bip.mf.gov.pl/\\_files](http://bip.mf.gov.pl/_files).
  28. Otolá I. (2013), *Relational Resources in the Creation of a Competitive Advantage and Improving Value Added: the Theoretical Approach*, *Przegląd Organizacji* 9 (884), s. 57-63
  29. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, 539s.
  30. Rutka R., Czerna M. (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, w: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym, materiały konferencyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, 201s.

31. Shelest O. (2013), *Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej. Na przykładzie Urzędu Miasta Poznania*, Konteksty Społeczne 1, s.73 – 85
32. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, Przegląd Organizacji, nr 10 (921), s.22 – 28
33. Szlachcic B. (2014), *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, „Administracja i Zarządzanie” 103, s. 229-241
34. Tyrańska M. (2007), *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej 1, s. 158-178
35. Urlich D., Brockbank W. (2013), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Warszawa, 300s.
36. Wipulanusat W., Panuwatwanich K., Steward R.A., *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, Engineering Management in Production and Services 9 (1), s. 7-17

## ***Selected aspects of personal risk management in the organization***

### **Abstract**

The purpose of this article is to indicate the personal risk factor in the context of the functioning of this risk in each organization. In this area a query was made on the selected literature and the essence of personnel risk was recognized on this basis. An attempt was also made to identify and analyze the theoretical aspects of personal risk management. In particular, the analysis of the definition of personnel risk in the context of human resources management was performed and the main theories describing the personnel risk management were characterized. Conclusions regarding the directions of development of the personal risk management theory in relation to the success of contemporary organizations were also formulated.

### **Keywords**

risk, personnel risk, human resources management