

# 3 ZARZĄDZANIE RYZYKIEM KADROWYM W INSTYTUCJI PUBLICZNEJ – CASE STUDY

*Karolina Zofia Kapuścińska<sup>1</sup>*  
*Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

## 1. Wprowadzenie

Ryzyko występujące we współczesnych organizacjach może być rozpatrywane z różnych punktów widzenia oraz klasyfikowane w oparciu o różnorodne kryteria [Apgar, 2006, ss. 3-10]. Towarzyszy ono aktywnościom podejmowanym w instytucjach publicznych, a jego definiowanie i sposoby postępowania z nim za pomocą benchmarkingu wprowadzono na podstawie działań podejmowanych przez podmioty gospodarcze. Jego rodzaje wynikają z różnych ujęć literaturowych. Ryzyko może być traktowane jako szansa dla rozwoju jednostki [Hillson, 2006, s. 5] lub też jako strata wiążąca się z nieosiągnięciem założonych rezultatów [Carter, Demczur, 2008]. M. Marczak [Marczak, 2008, ss. 8-9], natomiast definiuje ryzyko, jako właściwość systemu, którą charakteryzuje mierzalność lub zróżnicowanie zaistnienia zmiany określonego stanu, przy jednoczesnej możliwości przewidywania konsekwencji tej zmiany.

Specyficznym rodzajem ryzyka jest ryzyko kadrowe, które A. Lipka [Lipka, 2002, ss. 23-25] określa jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące kadr, które mogą się zakończyć niepowodzeniem. Znaczenie tej kategorii ryzyka podkreśla A. Poczowski [Poczowski, 2008, ss. 298-300], który uznaje ją za jedną z najistotniejszych kwestii dotyczących personelu we współczesnych organizacjach.

Identyfikacja, analiza i opis oraz kontrola ryzyka są etapami procesu zarządzania ryzykiem stanowiącego źródło kreowania wartości współczesnej organizacji [Haltiwanger, Landaeta, Pinto, Tolk, 2010, ss. 281-300].

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja autorskiego modelu zarządzania ryzykiem kadrowym w instytucji publicznej oraz jego empirycznej weryfikacji dokonanej za pomocą badań przeprowadzonych w organizacji wchodzącej w skład publicznej instytucji.

---

<sup>1</sup> Doktorantka w Katedrze Zarządzania na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.

## 2. Zarządzanie ryzykiem kadrowym – podstawy prowadzenia procesu

Przegląd literatury dotyczącej ryzyka i zarządzania ryzykiem wskazuje na dominację dwóch głównych nurtów badawczych dotyczących ryzyka w działalności ubezpieczeniowej oraz w sferze finansowej. W pierwszym obszarze można wymienić prace takich autorów, jak: W. Ronka-Chmielowiec [Ronka-Chmielowiec, 2003], W. Szkutnik [Szkutnik, 2010], H.D. Skipper i W.J. Kwon [Skipper, Kwon, 2007], G.E. Rejda [Rejda, 2011], M. Koller [Koller, 2011] i wielu innych. Wśród badaczy podejmujących badania w drugim obszarze warto wskazać takich autorów, jak: S.T. Surdykowska [Surdykowska, 2012], J.C. Hull [Hull, 2011], R. Kałużny [Kałużny, 2009], J.E. Ketz [Ketz, 2013] i innych.

Dodatkowo w większości prac badawczych poruszane są zagadnienia dotyczące ryzyka i zarządzania ryzykiem w działalności podmiotów gospodarczych. Znacznie rzadziej tematyka ta rozpatrywana jest natomiast w odniesieniu do jednostek publicznych, wewnątrz których jednym z głównych elementów są publiczne uczelnie. Jak wskazano we wprowadzeniu istotną rolę w ich funkcjonowaniu pełni specyficzny rodzaj ryzyka, zwany ryzykiem kadrowym. W opracowaniach z zakresu tej tematyki pojawia się wiele ujęć definicyjnych wskazanego pojęcia. Prócz A. Lipki i A. Pochtowskiego problem ten poruszyli również R. Rutka i M. Czerska [Rutka, Czerska, 2006, s. 201], którzy ryzyko kadrowe definiują jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. M. Tyrańska [Tyrańska, 2007, ss. 157-170] natomiast stwierdza, że ryzyko kadrowe jest określone przez stopień zmienności lub niepewności osiągnięcia zamierzonego celu w wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane, jako zagrożenie dla rozwoju organizacji.

Dlatego też obszar zarządzania ryzykiem kadrowym stanowi istotne wyzwanie badawcze dla działalności organizacji publicznych opartych na wiedzy i kapitale ludzkim, wśród których istotną grupę stanowią publiczne uczelnie, będące źródłem kształcenia i rozwoju kadr dla gospodarki, prowadzenia badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Zadania tych instytucji ewoluują obecnie również w kierunku komercjalizacji rozwiązań technologicznych, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki.

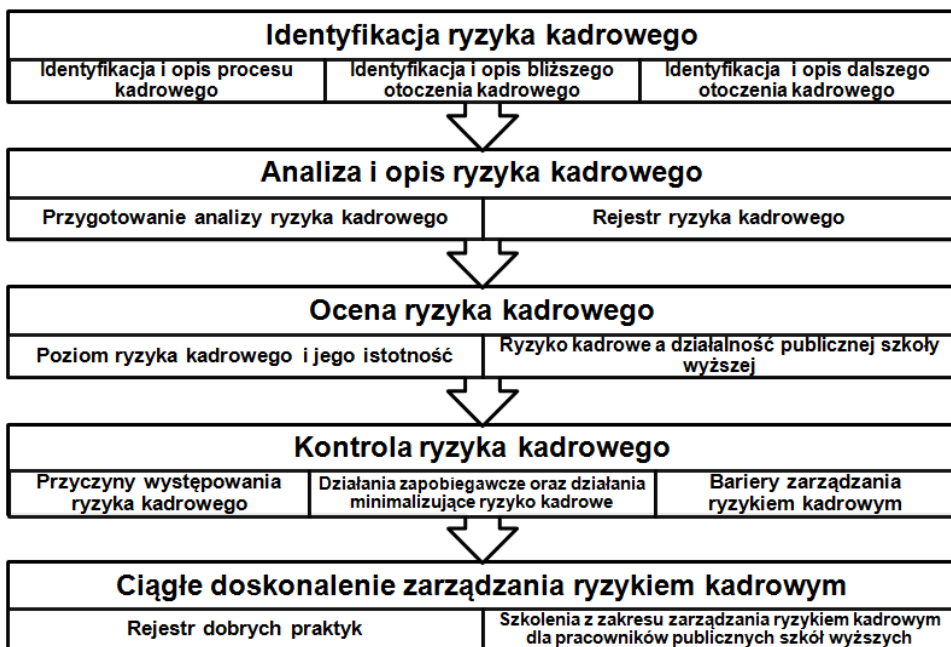
Źródła ryzyka kadrowego w instytucjach publicznych należy poszukiwać zarówno wewnątrz organizacji, jak również w jej otoczeniu. Dlatego ważne staje się stworzenie modelu opisującego to ryzyko [Lipka, 2002, s. 43], w ramach którego wyodrębnione zostaną trzy podstawowe elementy składowe:

1. Ryzyko wynikające z przebiegających w jednostce kolejnych etapów procesu kadrowego, które obejmuje planowanie, rekrutację, dobór pracowników, ich motywowanie, rozwój, ocenę realizowanej przez nich pracy oraz derekrutację.
2. Ryzyko wynikające z wpływu dalszego otoczenia kadrowego na działania realizowane w instytucji publicznej, które obejmuje wizerunek instytucji zbudowany na rynku pracy zarówno przez nią samą w ramach działań promocyjnych, jak również przez osoby z nią związane oraz jej absolwentów i byłych pracowników. Ponadto wpływ ten zawiera również przepisy prawne normujące funkcjonowanie danej instytucji, począwszy od ogólnokrajowych aktów prawnych ogólnych, kończąc na specyficznych dla funkcjonowania danej jednostki. Trzecim elementem tego otoczenia jest kontrola zewnętrzna obszaru kadrowego realizowana przez szereg podmiotów do tego uprawnionych, w tym przez Państwową Inspekcję Pracy, Centralny Instytut Ochrony Pracy, Inspekcję Sanitarną, audytorów zewnętrznych.
3. Ryzyko wynikające z wpływu bliższego otoczenia kadrowego na działalność instytucji publicznej, które obejmuje prowadzoną w niej działalność socjalną na rzecz osób zatrudnionych, obsługę kadrową i działalność służb odpowiedzialnych za zapewnienie nadzoru nad prowadzeniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ponadto znajduje się tutaj etyka zawodowa, mająca swoje źródło w prowadzeniu wewnętrznych przeglądów związanych z zapewnieniem przejrzystości działań pracowników, w tym dotyczących plagiatów, wykonywania zaleceń Społecznego Inspektora Pracy.

Na zarządzanie ryzykiem kadrowym w instytucjach publicznych istotny wpływ ma również specyfika tych organizacji, która wynika z uwarunkowań prawnych regulujących szczegółowo ich działalność oraz z publicznego charakteru realizowanych w nich zadań.

Specyficznymi instytucjami są publiczne uczelnie. W swojej działalności kierują się one zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Są one zapisane w strategii uczelni, a szczegółowe wyjaśnione w udokumentowanej formie w misji i wizji oraz wiązce celów zaprojektowanych do zrealizowania w określonym przedziale czasowym. Uczelnie pełnią przy tym misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowiąc integralną część narodowego systemu edukacji i nauki [Ustawa, 2005].

Biorąc powyższe pod uwagę w niniejszym opracowaniu zaproponowany został model zarządzania ryzykiem kadrowym dla tych instytucji. Przedstawiono go na rysunku 1.



**Rys. 1.** Etapy procesu zarządzania ryzykiem kadrowym w uczelni publicznej

*Źródło: opracowanie własne.*

Prowadzone analizy, przebiegające według powyższej kolejności obejmują w pierwszej części identyfikację zagrożeń i szans, a w ich efekcie przygotowany jest opis każdego ryzyka. Wyniki tych prac są następnie oceniane. Całość analiz może być porządkowana w formie opisowej, na przykład jako rejestr ryzyka [Terje, 2009]. Taki sposób postępowania pozwoli na prowadzenie procesu w sposób przejrzysty, a dokumentacja, będąca wynikiem przestrzegania standardów, wytycznych organów doradczych [Khatta, 2008, ss. 200-211] powstała w jego wyniku będzie stanowić podstawę do dalszych analiz i raportów. Ostatecznie kierownik instytucji publicznej na ich podstawie dokona hierarchizacji ryzyka kadrowego pod względem stopnia jego występowania. Kluczowym dla całego procesu wydaje się być etap połączenia ryzyka kadrowego z działalnością instytucji. Biorąc pod uwagę specyfikę uczelni publicznych w ramach tej działalności należy rozpatrzyć wpływ ryzyka kadrowego na kształcenie studentów, prowadzenie prac naukowych, badawczo- rozwojowych oraz zarządzanie tą instytucją.

Następnie, stosując przygotowany przez specjalistyczne służby wewnątrz instytucji katalog przyczyn, działań zapobiegawczych i barier ich pojawiania się w instytucji, będzie on w stanie dokonywać cyklicznych kontroli danego ryzyka. Ostatni etap procesu ma na celu wprowadzenie, z udziałem kierownika tej jednostki, kultury dążenia do ulepszania działań i realizowania ciągłego doskonalenia instytucji.

### **3. Charakterystyka badanej jednostki i metoda badań**

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne przeprowadzone w formie studium przypadku. Jako metodę badawczą zastosowano metodę wywiadu za pomocą techniki badawczej – wywiadu kwestionariuszowego. Narzędziem badawczym zastosowanym w jego trakcie był kwestionariusz wywiadu podzielony na dwa zasadnicze obszary. Pierwszy z nich dotyczył ogólnego opisu zarządzania ryzykiem w jednostce w instytucji publicznej. Zadaniem drugiego było wskazanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia ryzyk ujętych w katalogu ryzyk podzielonych względem rodzajów działalności instytucji. Osobno wskazano ryzyka związane z działalnością podstawową i osobno z działalnością wspomagającą.

Respondentem był celowo wybrany kierownik jednej z organizacji z łódzkich uczelni publicznych. Jest to mężczyzna w wieku między 50 a 65 lat, profesor tytularny, posiadający doświadczenie zawodowe na zajmowanym stanowisku. Jest to pracownik naukowo-dydaktyczny, zajmujący się nauczaniem studentów oraz realizowaniem prac i grantów badawczo-rozwojowych finansowanych z różnych zewnętrznych źródeł, w tym z programów operacyjnych Unii Europejskiej.

Organizacja z instytucji publicznej, w której przeprowadzone zostało badanie jest drugą pod względem liczby osób w niej zatrudnionych w skali całej instytucji. Powołana została wraz z powołaniem publicznej uczelni dekretem z 1945 roku. W ciągu 70. lat swojej działalności zaobserwowano jej dynamiczny rozwój. Dotyczy on nie tylko liczby pracowników, lecz również liczby studentów. Obecnie kształcą się w niej specjaliści związani z szeroko rozumianą elektroniką, informatyką.

Jednostka ta posiada określoną misję, wizję oraz wiązkę celów. Celem strategicznym jest stworzenie jednostki naukowo-dydaktycznej o ugruntowanej pozycji międzynarodowej. Władze tej jednostki określiły sześć celów szczegółowych, wśród których znalazły się: wysoka pozycja i pozytywny wizerunek jednostki, realizowanie zadań w kierunku budowania nauki i technologii zorientowanej na potrzeby gospodarki opartej na wiedzy oraz celem zapewnienia wysokiego poziomu kształcenia. Ponadto władze dążą do aktywizacji środowiska akademickiego oraz budowania kompetentnej kadry i zapewnienia nowoczesnej organizacji i dynamicznego rozwoju jednostki.

### **4. Zarządzanie ryzykiem w wybranej instytucji publicznej – wyniki badań**

Respondent już w pierwszych odpowiedziach potwierdził konieczność monitorowania zagrożeń związanych z zasobami kadrowymi w organizacji. Podkreślił on jednak, że w ciągu najbliższych pięciu lat wpływ tych zasobów na działalność będzie stale monitorowany. W chwili wypełniania ankiety okre-

ślił, że zgodnie z jego wiedzą oraz przeprowadzoną subiektywną oceną organizacji, w której pełni funkcję najwyższej władzy, nie przewiduje wysokiego poziomu całkowitego ryzyka kadrowego w badanym podmiocie.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych przygotowany został zestaw czynników ryzyka kadrowego wraz z obszarami ryzyka powodującymi ich wystąpienie w danej organizacji. Zostało to przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Zestaw czynników ryzyka kadrowego w podziale na obszary ryzyka

GRUPA CZYNNIKÓW	Obszar		Czynniki ryzyka kadrowego
PROCES KADROWY	Planowanie	P1	Długi staż pracy już zatrudnionych pracowników
		P2	Zbyt powolna ścieżka kariery naukowej
		P3	Małe zróżnicowanie wiekowe pracowników
		P4	„Starzejąca się” kadra
		P5	Brak bezpośredniego wpływu na zatrudnienie kadry administracyjnej najniższego szczebla
	Rekrutacja	R1	Niejasny proces rekrutacyjny nowej kadry powoduje niechęć osób do pracy w danej Jednostce
		R2	Zatrudnienie osób o niepełnych kwalifikacjach zawodowych
	Dobór	D1	Obciążenie pracowników kwestiami finansowymi, sporządzaniem kosztorysów
		D2	Zbyt duże obciążenie pracowników zajęciami dydaktycznymi
		D3	Brak współpracy kadry z danej Jednostki z osobami zatrudnionymi w innych Jednostkach oraz międzywydziałowych jednostkach organizacyjnych
	Motywowanie	M1	Zbyt niskie wynagrodzenie dodatkowe (w tym premie)
		M2	Ograniczone środki przeznaczone na publikacje naukowe
		M3	Niechęć pracowników naukowych oraz naukowo-dydaktycznych do udziału w badaniach naukowych
		M4	Niechęć pracowników naukowych oraz naukowo-dydaktycznych do publikowania artykułów i przygotowywanie książek naukowych
	Rozwój	Ro1	Nie oferowanie dokształcenia dla osób zatrudnionych
Ro2		Mała ilość oferowanych szkoleń indywidualnych	
Ro3		Ograniczona liczba szkoleń grupowych	

PROCES KADROWY		Ro4	Zbyt małe środki finansowe na szkolenia
		Ro5	Nie oferowanie pracownikom administracyjnym kursów związanych z obsługą specjalistycznych programów kadrowo-płacowych
	Ocena	O1	Duża ilość zwolnień chorobowych i lekarskich
	Derekrutacja	De1	Brak procedury dotyczącej rozwiązywania stosunku pracy
		De2	Mała rotacja pracowników na stanowiskach administracyjnych
BLIŻSZE OTOCZENIE KADROWE	Obsługa kadrowa	Ob1	Nie aktualizowany zakres obowiązków dla pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach (zwłaszcza administracyjnych)
		Ob2	Nieterminowe przygotowywanie formularzy umów-zleceń
		Ob3	Niezgodne z obowiązującymi procedurami przygotowywanie dokumentacji kadrowo-płacowej
	Bhp	B1	Występują wypadki przy pracy
	Etyka zawodowa	E1	Brak dyscypliny w pracy
DALSZE OTOCZENIE KADROWE	Wizerunek na rynku pracy	W1	Niechęć pracowników do udziału w konferencjach, seminariach wyjazdowych
	Przepisy prawne	Pr1	Zmiany w przepisach Kodeksu Pracy powodują niepokój u pracodawcy
		Pr2	Zmiany w rozporządzeniach MNiSW dotyczących stopni i tytułów naukowych

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Zadaniem respondenta było następnie oszacowanie wielkości skutków, jakie dla jego organizacji może wywołać pojawienie się, zmaterializowanie, czynników ryzyka kadrowego. Odpowiedzi mógł udzielić, biorąc pod uwagę pięciostopniową skalę. Zgodnie z nią każda siła oddziaływania odnosi się do wielkości skutków, w tym zgodności z procedurami, przepisami prawa, zagrożenie wizerunku, zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji mogące mieć wpływ na ciągłość realizowanej w niej działalności, czy też pomoc w zwalczaniu skutków tych zdarzeń za pomocą katalogu mechanizmów kontrolnych i działań zapobiegawczych. Skala skutków zaprezentowana została w tabeli 2.

**Tabela 2.** Skala skutków wystąpienia ryzyka kadrowego w organizacji

<b>Opis oddziaływania (skutków)</b>	<b>Siła oddziaływania</b>
<p>Bardzo niska niezgodność z procedurami lub przepisami prawa.  Nie występuje zagrożenie utraty dobrego wizerunku Organizacji.  Ewentualnie występujące zakłócenia nie mają wpływu na realizację zadań i osiągnięcie celów.  Ewentualne skutki są w dużym stopniu ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>	<b>1</b> (niskie/nieznaczne)
<p>Niska niezgodność z procedurami lub niska niezgodność z przepisami prawa.  Występują małe zagrożenia związane z utratą dobrego wizerunku Organizacji.  Występują małe zakłócenia pracy Organizacji, ewentualne utrudnienia w realizacji zadań.  Ewentualne skutki są w wysokim stopniu ograniczane (neutralizowane) przez istniejące mechanizmy kontrolne.</p>	<b>2</b> (małe)
<p>Średnia niezgodność z procedurami lub przepisami prawa.  Średnie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Organizacji.  Średnie zakłócenia pracy Organizacji, mogące doprowadzić do niewykonywania podstawowych zadań w określonym zakresie.  Istniejące mechanizmy kontrolne tylko w pewnym stopniu mogą ograniczyć skutki ewentualnych zakłóceń.</p>	<b>3</b> (średnie)
<p>Występuje poważna niezgodność z procedurami lub z przepisami prawa.  Wysokie zagrożenie utraty dobrego wizerunku Uczelni.  Występują poważne zakłócenia pracy Organizacji, które doprowadzić do nie wykonania celów Organizacji cyklicznie (stałe zagrożenie).  Niska skuteczność istniejących mechanizmów kontrolnych.</p>	<b>4</b> (wysokie/poważne)
<p>Poważna niezgodność z procedurami lub przepisami prawa.  Bardzo wysokie zagrożenie związane z utratą dobrego wizerunku Organizacji – negatywny wpływ na wizerunek.  Olbrzymie zakłócenia pracy Organizacji powodujące brak zachowania ciągłości procesów działania, utrzymania funkcjonalności systemów niezbędnych do wykonywania podstawowych celów. Brak osiągnięcia kluczowych celów.  Brak odpowiednich mechanizmów kontrolnych bądź istniejące mechanizmy okazują się nieskuteczne.  Zagrożenie bezpieczeństwa ludzi.</p>	<b>5</b> (bardzo wysokie)

Źródło: opracowanie własne.

Drugą składową ryzyka, zgodnie z zaprezentowaną w niniejszym opracowaniu definicją, jest prawdopodobieństwa. Zadaniem respondenta było wskazanie jego wielkości zgodnie z pięciostopniową skalą. Prawdopodobieństwo ozna-



zione jako: 1– ryzyko znikome do wystąpienia, ewentualnie może się zmaterializować w wyjątkowych okolicznościach. Kolejno na skali 2 – ryzyko mało prawdopodobne, 3 – ryzyko prawdopodobnie wystąpi w określonych okolicznościach, 4 – ryzyko bardzo prawdopodobne. Natomiast ryzyko wskazane jako prawdopodobieństwo równe 5 oznacza zdarzenie pewne.

Wynik mnożenia obu składowych oznacza ryzyko wystąpienia danego czynnika kadrowego. Wartości te wskazano na rysunku 2.

ODDZIAŁYWANIE	Katastrofalne		<u>5</u>	<u>10</u>	<u>15</u>	<u>20</u>	<u>25</u>
		<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">M3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">4</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">M4</div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">M2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">W1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">R2</div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">B1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">E1</div> </div>	<u>8</u>	<u>12</u>	<u>16</u>	<u>20</u>	
		<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ro1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">O1</div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ob3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">P5</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ro2</div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ob2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">R1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ro3</div> </div> <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; gap: 5px; margin-top: 5px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">D3</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Ro4</div> </div>	<u>6</u>	<u>9</u>	<u>12</u>	<u>15</u>	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Ob1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 100px;">Ro5</div>	<u>4</u>	<u>6</u>	<u>8</u>	<u>10</u>	
	Nieznaczące	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-right: 5px;">Pr1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 5px;">De2</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-left: 15px;">D1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 10px;">M1</div>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
	Rzadkie	PRAWDOPODOBIENSTWO		Prawie pewne			

**Rys. 2.** Mapa ryzyka kadrowego w badanej jednostce

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań w oparciu o P. Hopkin, *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, The Institute of Risk Management, London 2012, ss. 19-20.*

Na rysunku 1 zaprezentowano wizualizację wyników analizy ryzyka kadrowego. Szacowania wartości zarówno prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jak i skutków oddziaływania dokonał respondent w oparciu o własną opinię oraz na podstawie subiektywnej analizy rzeczywistości zastanej w kierowanej przez niego jednostce.

Białe pola<sup>2</sup> mapy oznaczają te rodzaje ryzyka kadrowego, które organizacja publiczna jest w stanie zaakceptować i wobec których nie jest wymagane podejmowanie reakcji. Natomiast szare pola wskazują ryzyka, dla których kierownictwo powinno wdrożyć mechanizmy kontrolne oraz zaproponować konkretne sposoby minimalizowania jego wpływu na całą organizację.

Najpoważniejsze konsekwencje niosą ze sobą ryzyka oznaczone polami czarnymi. Wskazują one problemy, dla których wymagana jest natychmiastowa reakcja, najczęściej powiązana ze zmianami wewnątrz organizacji.

Jak wskazano na rysunku 1, największą liczebnie grupę czynników ryzyka stanowią te, dla których prawdopodobieństwo wystąpienia wynosi 1, a oddziaływanie 3. Zdaniem respondenta wszystkie ryzyka znajdują się na poziomie akceptowalnym, jednakże wobec ryzyk Pr2 oraz De1, zaplanował on stały monitoring.

Zaobserwowane ryzyka kadrowe poddane zostały analizie pod względem barier ich wystąpienia. Zaliczono tutaj niskie nakłady finansowe na prowadzenie działalności szkoleniowej z przedmiotowego zakresu, brak w organizacji osoby odpowiedzialnej za koordynację procesu zarządzania ryzykiem we współpracy z koordynatorem zatrudnionym w uczelni publicznej, w której zlokalizowana jest organizacja. Dodatkowo respondent w dalszej części prac nad wypełnianiem ankiety wskazywał na źródła powstawania ryzyka kadrowego. Są nimi różne oceny okresowe pracy pracowników wykazane w samoocenie i w ocenie przełożonego. Podkreślił, że w zarządzanej przez niego organizacji występuje niska świadomość ryzyka, ale jest ona systematycznie zwiększana nie tylko wśród władz, ale również wśród pracowników wszystkich szczebli, którzy czynnie uczestniczą w szkoleniach z zakresu kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem.

## 5. Podsumowanie

W wyniku zrealizowanych badań empirycznych otrzymano informację, że najważniejszym zasobem w organizacji, w której zatrudniony jest respondent są zasoby kadrowe. Dlatego też dokonano szczegółowej analizy tych zasobów pod względem wystąpienia ryzyka kadrowego. W dalszej części ankiety proponowano, by respondent wdrożył w swojej organizacji rejestr ryzyka kadrowego, którego podstawowe elementy opisano powyżej, to jest czynniki ryzyka kadrowego z tabeli 1 oraz siłę skutków według tabeli 2 i opisu prawdopodobieństwa. Kolejnymi elementami tego dokumentu winny być zapisy dotyczące właściciela ryzyka, sposobów postępowania z nim, kontrolowania i minimalizowania negatywnych wpływów na organizację, dbając przy tym że ryzyko może mieć również postać szansy rozwoju i należy je wtedy maksymalizować.

---

<sup>2</sup> W przypadku wydruków kolorowych zalecane jest zastąpienie koloru białego – kolorem zielonym, jasnoszarego – żółtym, natomiast ciemnoszarego – czerwonym, co ma na celu nawiązanie do symboliki „sygnalizacji świetlnej”.

Respondent zauważył, że w wielu przypadkach spotkał się tylko i wyłącznie z rozumieniem ryzyka w kategoriach straty. Podkreślił jednakże ogromną rolę uświadamiania pracownikom występowania ryzyka i jego specyficznego rodzaju jakim jest ryzyko kadrowe. Ze zrealizowanych badań empirycznych można zatem wysnuć wnioski, że kwestie w nich poruszone uzupełniają lukę wiedzy władz organizacji oraz wskazują nie tylko negatywną definicję pojęcia ryzyko.

Jak podkreślił respondent, by w pełni zrealizować proces zarządzania ryzykiem niezbędne jest wymienianie wiedzy i doświadczeń z tego zakresu, co zaowocuje przygotowaniem katalogu dobrych praktyk w zakresie zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem kadrowym.

Problematyka poruszona w niniejszym opracowaniu będzie również przedmiotem dalszych prac badawczych realizowanych przez autora.

## Bibliografia

1. **Apgar D.:** *Risk Intelligence, Learning to Manage What We Don't Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2006.
2. **Carter T.S., Demczur J.M.:** *Legal Risk Management Checklist for Not-for-Profit Organizations*, Legal Risk Management Checklist, October 2008.
3. **Haltiwanger G., Landaeta R.E., Pinto C.A., Tolk A.:** *Understanding the relationship between risk management and knowledge management, A literature review and extension*, International Journal of Knowledge Management Studies, 2010, No. 4 (3).
4. **Hillson D.:** *Risk Management, PMI General Congress Proceedings*, Matze 2006.
5. **Hull J.C.:** *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, PWN, Warszawa 2011.
6. **Kałużny R.:** *Pomiar ryzyka kredytowego banku. Aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009.
7. **Ketz J.E.:** *Hidden Financial Risk: Understanding Off-Balance Sheet Accounting*, John Wiley & Sons, 2003.
8. **Koller M.:** *Life Insurance Risk Management Essentials*, Springer, 2011.
9. **Lipka A.:** *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
10. **Marczak M.:** *Risk management in health care system – methodology and chosen examples*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
11. **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.
12. **Rejda G.E.:** *Principles of Risk Management & Insurance: Global Edition*, Pearson, 2011.
13. **Ronka-Chmielowiec W.:** *Modelowanie ryzyka w ubezpieczeniach: wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 2003.
14. **Rutka R., Czerska M.:** *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, T.2, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006.
15. **Skipper H.D., Kwon W.J.:** *Risk Management and Insurance: Perspectives in a Global Economy*, John Wiley & Sons, 2007.

16. **Surdykowska S.T.:** *Ryzyko finansowe w środowisku globalnej gospodarki*, Difin, Warszawa 2012.
17. **Szkutnik W.:** *Zarządzanie ryzykiem ekonomicznym z uwzględnieniem modeli badacza i decydenta. Wybrane modele oceny ryzyka inwestycyjnego i ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2010.
18. **Terje A.:** *Risk analysis and management basic concepts and principles*, Reliability& Risk analysis: Theory& Applications, 2009.
19. **Tyrańska M.:** *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, z. 1, nr 10/2007.
20. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. 2005, Nr 164, poz. 1365.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.