



### **Małgorzata Czerna**

Uniwersytet Gdański  
Wydział Zarządzania  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
oiz@wzr.ug.edu.pl

### **Ryszard Rutka**

Uniwersytet Gdański  
Wydział Zarządzania  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
rutka@wzr.ug.edu.pl

## **METODA OCENY RYZYKA PERSONALNEGO W ORGANIZACJI**

**Streszczenie:** Prezentowany artykuł ma (w zamierzeniu autorów) wzbogacić metodykę oceny tak istotnego obszaru organizacji, jakim jest kapitał ludzki poprzez ocenę ryzyka personalnego. Rozpoczęliśmy od zdefiniowania samego kapitału ludzkiego i ryzyka personalnego. Dalej przedstawiono uzasadnienie podjętej problematyki. Podstawowa część artykułu zawiera omówienie metody – jej etapów i procedur realizacji. Wyróżniono trzy etapy:

- identyfikacja obszarów ryzyka personalnego organizacji i potencjalnych niekorzystnych zdarzeń w każdym obszarze,
- ocena poziomu ryzyka personalnego (prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń, skala przewidywanych negatywnych ich skutków, syntetyczna ocena ryzyka),
- kierunki ograniczania ryzyka personalnego organizacji.

Przedstawiono też projekty konstrukcji narzędzi badawczych tak, by w każdym przypadku dać możliwość opracowania kwestionariuszy „szytych na miarę”, dopasowanych do potrzeb analizowanej grupy pracowników i organizacji.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, ryzyko personalne organizacji, kapitał ludzki.

### **Wprowadzenie**

Celem prezentowanego artykułu jest opracowanie i prezentacja autorskiej metody diagnozy i oceny ryzyka personalnego organizacji. Należy przedstawić podstawową przesłankę podjęcia powyższej problematyki. Wynika ona z faktu, iż w toczących się rozważaniach na temat kondycji nauki i praktyki powtarza się wnioski, że za rozwojem teorii zdecydowanie nie nadążają propozycje metodyczne, dotyczące praktycznej aplikacji koncepcji teoretycznych. Chodzi tu o odczuwany niedosyt narzędzi diagnozowania i doskonalenia stanu organizacji. Niniejszy artykuł stanowi próbę chociażby częściowego wypełnienia tej luki.

## 1. Ryzyko personalne jako obszar oceny

Na początku należy wyraźnie określić przedmiot oceny. Stanowi go ryzyko w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Generalnie ryzyko bywa definiowane jako zagrożenie poniesienia uszczerbku lub straty [Kaczmarek, 2005, s. 51]. W literaturze przedmiotu spotkać można stanowiska uszczegóławiające ową definicję, m.in.:

- P. Buła [2003, s. 32-37] podkreśla, iż zagrożenie to ma charakter kwantyfikowalny,
- E. Ostrowska [2002, s. 28] dodaje, że ryzyko stanowi efekt świadomie podjętych decyzji.

Podsumowując, w niniejszym artykule ryzyko będzie rozumiane jako kwantyfikowalne zagrożenie poniesienia szkody lub straty przez dany podmiot w wyniku podjętych decyzji. Przyjęte podejście do ryzyka jest zgodne z nurtem defensywnym, które nie uwzględnia zagrożeń niezrealizowania założonego pozytywnego efektu<sup>1</sup>. Zdaniem autorów zagrożenie to w znacznie mniejszym stopniu poddaje się bowiem kwantyfikacji.

Spośród wielu typologii ryzyka w organizacji dla potrzeb niniejszego artykułu, wykorzystaliśmy kryterium podziału ryzyka według obszaru funkcjonowania organizacji. I tak m.in. J. Bizon-Górecka [2005, s. 153] wymienia jego przykładowe rodzaje: techniczne, produkcyjne, marketingowe, transportowe, finansowe i personalne. Ten ostatni powstaje w obszarze kapitału ludzkiego. Jego wybór jako tematu rozważań wynika z następujących przesłanek:

- ryzyko personalne należy do problemów najslabiej rozpoznanych zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania, stąd niniejszy artykuł stanowi próbę chociażby częściowego wypełnienia tej luki;
- kapitał ludzki stanowi dziś najistotniejszą wartość dla organizacji.

Podejście kapitałowe (w porównaniu z koncepcją zasobową) oznacza zredefiniowanie roli pracownika w organizacji – przejście od realizatora zadań przydzielonych przez organizację na pozycję aktywnego poszukiwacza problemów i współtwórcy rozwiązań, szybko reagującego na oczekiwania interesariuszy. Tak rozumiany kapitał ludzki oznacza „(...) połączoną wiedzę, umiejętności, innowacyjność i zdolności poszczególnych pracowników organizacji do sprawnego wykonywania zadań” [Edvinsson, Malone, 2001, s. 17]. Bardzo podobne podejście prezentuje M. Juchnowicz [2014, s. 30]. Powyższe spojrzenie zwraca uwagę nie tyle na fakt zgromadzenia zasobów kadrowych (odpowied-

---

<sup>1</sup> Np. P.J. Arrow, H. Brown i inni reprezentują podejście ofensywne, uwzględniające również możliwość nieuzyskania założonego pozytywnego efektu [cyt. za: J. Teczke, 1996, s. 24-26].

nich, co do ilości i struktury), ale przede wszystkim na zdolność tworzenia przez nie wartości dodanej. Dlatego też w bilansie kapitał ludzki ujmowany jest po stronie aktywów. Pracownik staje się podmiotem zarządzania kapitałem intelektualnym. Właścicielem kapitału intelektualnego jest bowiem pracownik, który inwestuje go w działalność organizacji tak długo, jak uznaje to za opłacalne. Jako inwestor swojego kapitału oczekuje zwrotu z inwestycji i chce aktywnie wpływać na warunki kształtujące ową stopę zwrotu. Gdy w jego mniemaniu jest ona zbyt niska albo gdy ma zbyt mały wpływ na warunki decydujące o jej wysokości – przenosi swój kapitał gdzie indziej. Organizacja natomiast gospodaruje użyczonym kapitałem, a uzyskana wartość dodana jest zależna od efektywności owego gospodarowania. Podejście kapitałowe podkreśla konieczność integracji interesów organizacji i pracowników. Warto również podkreślić cechy kapitału ludzkiego, które decydują o jego szczególnej wartości dla organizacji:

- unikatowość (rzadkość poszczególnych kompetencji, wartości kulturowych),
- brak możliwości naśladownictwa,
- możliwość stałego rozwoju,
- kreatywność i innowacyjność,
- wrażliwość na złe traktowanie,
- mobilność (łatwość przenoszenia się),
- skłonność do podejmowania decyzji [Król, Ludwiczynski, 2006, s. 42-59].

W literaturze przedmiotu spotykamy różne definicje ryzyka personalnego [m.in. A. Lipka, 2002, s. 24; 2012, s. 19-29; 2013, s. 275-286]. Autorzy proponują przyjąć, iż ryzyko personalne jest funkcją prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych przez organizację decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Należy tu dodać dwie uwagi:

1. Przyjęta definicja konsekwentnie prezentuje podejście defensywne i zalicza do ryzyka jedynie niebezpieczeństwo poniesienia strat.
2. Przedstawiona metoda ocenia jedynie ryzyko personalne organizacji. Dla przykładu negatywne zjawisko, jakim jest odejście pracownika skutkuje w przypadku organizacji utratą wiedzy, kapitału relacyjnego, pogorszeniem wizerunku organizacji, ewentualnymi konfliktami, kosztami obsadzenia powstałych wakatów. W tym przypadku odejście pracownika traktowane jest jako niekorzystne zjawisko wywołane decyzjami organizacji.
3. Należy wyraźnie zaznaczyć, że poza obszarem oceny w tej metodzie znajduje się ryzyko personalne pracownika. Jest to bowiem funkcja prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek decyzji podjętych przez

pracownika oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla pracownika. W tej sytuacji odejście pracownika z organizacji rodzi dla niego następujące negatywne skutki: kłopoty z poszukiwaniem nowej pracy, związane z tym problemy finansowe i rodzinne, trudności znalezienia się w nowej organizacji i w nowej roli zawodowej, możliwe obniżenie poczucia własnej wartości. Ryzyko pracownika traktowane jest więc jako wynik jego indywidualnej decyzji, której skutki dotyczą zatrudnionego. Badanie tak rozumianego ryzyka personalnego pracownika wymagałoby więc odmiennej metody.

4. Organizacja musi jednak przewidywać wpływ swoich decyzji personalnych na decyzje pracowników. Rodzą one bowiem skutki nie tylko dla pracownika, ale również dla organizacji, przez co wpływają na poziom ryzyka personalnego organizacji.

## 2. Założenia metody

W literaturze pojawiają się różne koncepcje pomiaru ryzyka personalnego organizacji [np. Tyrańska, Walas-Trębacz, 2007, s. 219-225; Waszczak, 2009, s. 83-92; Lipka, Król, 2007, s. 116; Baccarini, 2002, s. 4-9]. Przedstawiona metoda stanowi wynik syntezy dostępnych koncepcji i własnego doświadczenia autorów.

Etapy metody:

1. Identyfikacja procesów personalnych w organizacji i potencjalnych niekorzystnych zdarzeń w każdym z procesów.
2. Ocena poziomu ryzyka personalnego organizacji.
  - 2.1. Ocena poziomu prawdopodobieństwa wystąpienia każdego niekorzystnego zdarzenia wywołanego działaniami organizacji.
  - 2.2. Ocena skali przewidywanych negatywnych skutków każdego z tych niekorzystnych zdarzeń.
  - 2.3. Syntetyczna ocena poziomu ryzyka personalnego.
3. Kierunki ograniczania ryzyka personalnego organizacji.

Należy jednak mieć na uwadze fakt, iż negatywne zdarzenia personalne i ich równie negatywne skutki mogą się różnić (i różnią) w zależności od badanej grupy zatrudnionych. Prawdopodobieństwo odejścia pracownika i jego rezultaty dla organizacji będą różne w przypadku, np. projektanta systemów informatycznych, pracownika księgowości, konserwatora, przedstawiciela kadry menedżerskiej. Wynika to z charakteru realizowanych zadań (poziomu powtarzalności, standaryzacji, zakresu ryzyka), wymogów kompetencyjnych (zakresu wiedzy, poziomu samodzielności w działaniu, identyfikacji z firmą, doświad-

czenia), charakteru rynku pracy w danej grupie zawodowej (rynek pracodawcy vs. rynek pracobiorcy). Dlatego też, korzystając z metody, należy bezwzględnie odnieść ją do badanej grupy zawodowej, hierarchicznej czy funkcjonalnej.

Założono następujące techniki badawcze:

- etap 1 – wypracowanie, na podstawie dyskusji ekspertów, jednej listy zdarzeń niekorzystnych w poszczególnych procesach personalnych,
- etap 2 – wypracowanie, na podstawie dyskusji ekspertów, wspólnej oceny prawdopodobieństwa wystąpienia każdego niekorzystnego zdarzenia, skali jego negatywnych skutków oraz syntetycznej oceny jego ryzyka,
- etap 3 – ustalenie, na podstawie dyskusji ekspertów, wspólnych kierunków ograniczania ryzyka personalnego organizacji.

Respondentów należy dobierać z grona osób mających wiedzę i doświadczenie w zakresie badanych problemów (tab. 1):

**Tabela 1.** Uczestnicy poszczególnych etapów oceny ryzyka personalnego organizacji

Etap	Przedstawiciele Zarządu	Dyrektorzy HR	Kierownicy komórek HR	Pracownicy komórek HR	Zwierzchnicy badanej grupy
1.	X	X	X		
2.		X	X	X	X
3.	X	X	X		

X – dyskusja ekspertów (wynegocjowanie wspólnych stanowisk)

Zaprojektowano trzy kwestionariusze badawcze. Pierwszy służy do identyfikacji potencjalnych niekorzystnych zdarzeń w każdym wyodrębnionym procesie personalnym organizacji. Drugi zawiera syntetyczną ocenę poziomu ryzyka każdego z tych zdarzeń. Trzeci zaś stanowi narzędzie do projektowania działań ograniczających ryzyko personalne organizacji.

### 3. Procedura badania

#### Identyfikacja procesów personalnych w organizacji i potencjalnych negatywnych zjawisk w każdym z tych obszarów

Proponujemy następujące trzy kroki na tym etapie. Rozpocząć należy od wyróżnienia procesów personalnych jako głównych obszarów ryzyka. Literatura przedmiotu zawiera odmienne koncepcje w tej sprawie. W ramach niniejszego artykułu nie ma możliwości ich szczegółowej analizy. Ponadto, są one zbliżone merytorycznie, różnią się przede wszystkim stopniem szczegółowości. Dla ce-

łów niniejszej metody wyróżniliśmy następujące procesy personalne: dobór, motywacja, rozwój, oceny pracownicze, zwolnienia.

Kolejnym krokiem jest uszczegółowienie wymienionych wyżej procesów personalnych poprzez ich podział na bardziej szczegółowe elementy składowe. Poniżej przedstawiamy przyjętą koncepcję wyróżnienia procesów personalnych i ich podziału na elementy składowe. Wynika ona z syntezy poglądów literaturowych [m.in.: Pochtowski, 2016; Lipka, Król, Waszczak, Dudek, 2014] oraz własnych doświadczeń badawczych autorów (patrz kwestionariusz nr 1).

Ostatni krok tego etapu to identyfikacja potencjalnych negatywnych dla organizacji zjawisk personalnych w każdym z wyróżnionych elementów składowych. Odbywać się to powinno w toku dyskusji ekspertów, odmiennie dla poszczególnych grup zawodowych. Negatywne zjawiska personalne mogą być odmiennie w różnych grupach. Ekspertami powinny być osoby mające wiedzę i doświadczenie z obszaru funkcji personalnej w firmie.

Konstrukcję narzędzia badawczego przedstawia kwestionariusz nr 1. Kolumna 1 zawiera wyodrębnienie poszczególnych procesów personalnych, natomiast kolumna 2 – zestawienie potencjalnie możliwych zdarzeń, niekorzystnych w poszczególnych procesach personalnych.

**Kwestionariusz nr 1.** Identyfikacja potencjalnych niekorzystnych zdarzeń personalnych (przykład)

Procesy personalne 1	Potencjalne niekorzystne zdarzenia personalne 2
1. Dobór pracowników	
1.1. Planowanie potrzeb kadrowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieznajomość zapotrzebowania na pracowników analizowanej grupy</li> <li>• Nieznajomość podaży pracowników analizowanej grupy</li> <li>• Nieznajomość „luki kadrowej” w obszarze analizowanej grupy</li> <li>• Brak planu naboru (ilości i struktury kwalifikacyjnej poszukiwanych pracowników)</li> <li>• Brak profilu kompetencyjnego poszukiwanych pracowników</li> </ul>
1.2. Nabór	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zweryfikowanych metod naboru badanej grupy</li> <li>• Ograniczenie się głównie do wewnętrznych źródeł naboru (zmniejszenie dopływu tzw. świeżej krwi)</li> <li>• Ograniczenie się głównie do zewnętrznych źródeł naboru (zmniejszenie szans na awans)</li> <li>• Ograniczenie się do najprostszych form naboru</li> <li>• Dotarcie do zbyt małej liczby kandydatów</li> </ul>

## cd. kwestionariusza nr 1

1	2
1.3. Selekcja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak lub nieodpowiednie do stanowiska kryteria selekcji</li> <li>• Zawyżone lub zaniżone oczekiwania wobec kandydata</li> <li>• Błędy w rozmowie kwalifikacyjnej (jednostronne przedstawienie oczekiwań przez organizację)</li> <li>• Ograniczenie się do najprostszych metod selekcji</li> <li>• Wybór pracownika o zbyt niskich lub zbyt wysokich kwalifikacjach</li> </ul>
1.4. Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak przedstawienia pracownikowi jego miejsca w organizacji (obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność), relacji z innymi stanowiskami</li> <li>• Brak przedstawienia pracownikowi zasad i reguł pracy przyjętych w organizacji</li> <li>• Brak pomocy w trakcie wdrażania się pracownika do pracy</li> <li>• Brak pomocy w adaptacji do zespołu</li> <li>• Brak formalnych procedur adaptacyjnych, dostosowanych do specyfiki stanowiska i cech zatrudnianego</li> </ul>
2. Motywacja pracowników	
2.1. Cel motywacji	
2.2. Kryteria motywacyjne	
2.3. Rozpoznanie oczekiwań pracowników	
2.4. Przyjęte reguły motywacyjne	
2.5. Stosowane narzędzia motywacyjne	
2.6. Analiza skuteczności motywacji	
3. Rozwój pracowników	
3.1.1. Planowanie potrzeb szkoleniowych	
3.1.2. Planowanie i realizacja szkoleń	
3.1.3. Ewaluacja efektów szkoleń	
3.2.1. Planowanie karier	
3.2.2. Kryteria i kierunki karier	
3.2.3. Pomoc pracownikowi w karierze	
4. Oceny pracownicze	
4.1. Cele ocen	
4.2. Metody i techniki ocen	
4.3. Kryteria ocen	
4.4. Okres ocen	
4.5. Oceniający i oceniani	
4.6. Częstotliwość ocen	
4.7. Kształt rozmowy oceniającej	
4.8. Wykorzystanie ocen	
5. Zwolnienia pracowników	
5.1. Planowanie zwolnień	
5.2. Realizacja zwolnień	
5.3. Kontrola efektów zwolnień	

Kolumnę 2 celowo wypełniono tylko w odniesieniu do obszaru doboru. Zaproponowanego powyżej kwestionariusza nie należy bowiem traktować jako gotowego, uniwersalnego narzędzia badawczego. Powinien on stanowić punkt

wyjścia do uzupełnienia oraz ewentualnych korekt, uwzględniających specyfikę badanej grupy zatrudnionych i organizacji.

### Ocena poziomu ryzyka personalnego organizacji

Wykorzystano tu narzędzie zaproponowane przez D. Baccariniego, które zaprezentowano w tab. 2.

**Tabela 2.** Macierz oceny poziomu ryzyka personalnego organizacji

Prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń personalnych	Przyszłe negatywne skutki				
	bardzo małe (poniżej 0,001)	małe <0,001-0,01>	umiarkowane <0,01-0,1>	duże <0,11-0,5>	bardzo duże (powyżej 0,5)
Bardzo duże (powyżej 0,8)	umiarkowane	duże	duże	bardzo duże	bardzo duże
Duże <0,6-0,8>	małe	umiarkowane	duże	bardzo duże	bardzo duże
Umiarkowane <0,4-0,6>	bardzo małe	małe	umiarkowane	duże	bardzo duże
Małe <0,2-0,4>	bardzo małe	bardzo małe	małe	umiarkowane	duże
Bardzo małe (poniżej 0,2)	bardzo małe	bardzo małe	małe	małe	umiarkowane

Źródło: [Baccarini, 2002].

Tabela 2 zawiera propozycje przedziałów prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnych zdarzeń personalnych oraz ich przyszłych negatywnych skutków. Obydwie oceny mają pięć przedziałów – bardzo małe, małe, umiarkowane, duże i bardzo duże.

Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż wskazanie określonego przedziału oceny będzie obarczone subiektywizmem. Stąd negocjowanie wspólnych ocen (prawdopodobieństwa wystąpienia potencjalnych zdarzeń niekorzystnych i skutków wystąpienia tych zdarzeń) stwarza szansę na obniżenie owego subiektywizmu

### Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z negatywnych zdarzeń personalnych

Eksperti proszeni są o wybranie jednego z pięciu przedziałów oceny prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z potencjalnych, negatywnych zdarzeń personalnych (np. umiarkowane).



### Ocena skali przewidywanych negatywnych skutków każdego z niekorzystnych zdarzeń personalnych

Eksperti proszeni są następnie o wybranie jednego z pięciu przedziałów oceny przewidywanych negatywnych skutków każdego niekorzystnego zdarzenia personalnego (np. duże).

### Syntetyczna ocena poziomu ryzyka personalnego

Na przecięciu obydwu wymiarów macierzy zawarto syntetyczną ocenę ryzyka personalnego w pięciu przedziałach: bardzo małe, małe, umiarkowane, duże i bardzo duże.

Biorąc pod uwagę oceny ustalone dla każdego negatywnego zdarzenia (prawdopodobieństwo wystąpienia i skala negatywnych skutków), odczytujemy syntetyczną ocenę poziomu ryzyka dotyczącego poszczególnych negatywnych zdarzeń (w podanym wyżej przykładzie – duże ryzyko danego niekorzystnego zdarzenia personalnego).

Przykład konstrukcji kwestionariusza wykorzystywanego na tym etapie i sposobu jego wypełniania zamieszczono poniżej.

#### Kwestionariusz nr 2. Ocena poziomu ryzyka personalnego organizacji (przykład)

Negatywne zdarzenia personalne w poszczególnych etapach procesu personalnego	Prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnego zdarzenia (opis)	Skala negatywnych skutków owych zdarzeń (opis)	Syntetyczna ocena poziomu ryzyka personalnego (opis)
Np. 1. Dobór <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieznajomość zapotrzebowania na pracowników określonej grupy</li> <li>• Nieznajomość podaży pracowników określonej grupy</li> </ul>	duże	umiarkowane	duże
	umiarkowane	małe	małe

Przedstawiony kwestionariusz zawiera:

- w kolumnie 1 – pełną listę potencjalnych negatywnych zdarzeń personalnych (kolumna 2 kwestionariusza 1),
- w kolumnie 2 – wynegocjowaną w dyskusji wspólną opisową ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia każdego negatywnego zdarzenia personalnego (tab. 1),
- w kolumnie 3 – wynegocjowaną w dyskusji wspólną opisową ocenę skali niekorzystnych skutków każdego z niekorzystnych zdarzeń personalnych (tab. 1),
- w kolumnie 4 – syntetyczną ocenę ryzyka każdego negatywnego zdarzenia personalnego, wynikającą z prawdopodobieństwa jego wystąpienia i skali skutków (tab. 1).

### Kierunki ograniczania ryzyka personalnego organizacji

Należy tu wymienić dwa poziomy dyskusji:

- postawy organizacji wobec ryzyka personalnego,
- propozycje działań ograniczających ryzyko personalne organizacji.

Na pierwszym poziomie podejmujemy decyzje odnośnie postawy organizacji wobec ryzyka wynikającego z poszczególnych negatywnych zdarzeń personalnych. Będzie ona uzależniona od poziomu ryzyka tych zdarzeń. Propozycja jest następująca [Baccarini, 2002]:

- w przypadku zdarzeń o bardzo małym oraz małym ryzyku można je zaakceptować i zaniechać działań skierowanych na jego ograniczenie,
- w przypadku zdarzeń o umiarkowanym ryzyku zaleca się stałe jego monitorowanie; dostarcza to wielu cennych informacji na temat kierunków, w jakich ewoluuje ryzyko oraz może zasygnalizować potrzebę podjęcia działań o charakterze prewencyjnym,
- gdy niekorzystne zdarzenia cechują się bardzo dużym i dużym ryzykiem konieczne jest podjęcie działań ograniczających je.

Bardziej szczegółowo problem ten prezentuje tab. 3.

**Tabela 3.** Postawy organizacji wobec ryzyka personalnego

Poziom ryzyka	Zalecana postawa wobec ryzyka	Wybrane sposoby radzenia sobie z ryzykiem personalnym
Bardzo mały lub mały	akceptacja ryzyka	zaniechanie obsługi ryzyka
Umiarkowany	monitorowanie niekorzystnych zdarzeń personalnych	represja – zmniejszenie zasięgu i skali przyszłych negatywnych skutków materializacji ryzyka
		redundancja – nagromadzenie zasobów, by zabezpieczyć się przed negatywnymi skutkami ryzyka
		kompensacja – zabezpieczenie się przed potencjalną szkodą lub stratą
		dywersyfikacja – zróżnicowanie działań, by zminimalizować ryzyko nieosiągnięcia celu
		prewencja – zabezpieczenie się przed zmaterializowaniem ryzyka
Duży lub bardzo duży	minimalizacja ryzyka personalnego	ograniczanie poziomu ryzyka personalnego

Drugi poziom dyskusji obejmuje zaprojektowanie działań ograniczających bardzo duży i duży poziom ryzyka negatywnych zdarzeń personalnych. W dyskusji ekspertów można wykorzystać poniższy kwestionariusz:

**Kwestionariusz nr 3. Projekt działań ograniczających ryzyko personalne (przykład)**

Negatywne zdarzenia personalne o bardzo dużym i dużym ryzyku	Działania ograniczające ryzyko negatywnych zdarzeń personalnych
Np. 1. Dobór	
Brak planu naboru (ilości i struktury kwalifikacyjnej potrzebnych pracowników)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie ilości i struktury zadań organizacji w poszczególnych przedziałach czasu pracowników)</li> <li>• Planowanie ilości i struktury kadry potrzebnej do realizacji stojących zadań w poszczególnych przedziałach czasu</li> <li>• Diagnoza aktualnego stanu i struktury kadry oraz prognoza zwolnień (naturalnych, z inicjatywy pracownika lub organizacji)</li> <li>• Diagnoza „luki kadrowej”</li> <li>• Planowanie alternatywnych wariantów zapalenia tej luki (przesunięcia, wypożyczenia, zlecenia)</li> <li>• Umieszczenie planowania naboru kadry jako zadania w opisie odpowiedniego stanowiska pracy</li> <li>• Umieszczenie jako jednego z kryteriów oceny tego stanowiska – terminowość i poprawność opracowywania planów naboru dla badanej grupy zatrudnionych</li> <li>• Doksztalcenie ewentualne pracownika(ów) planujących nabór</li> </ul>

W kolumnie 1 zamieszcza się negatywne zdarzenia personalne o bardzo wysokim i wysokim poziomie ryzyka. Natomiast kolumna 2 zawiera zaprojektowane przez zespół ekspertów działania ograniczające ryzyko personalne tych zdarzeń. Powyższy przykład ma pomóc w samodzielnej realizacji trzeciego etapu oceny. Każdorazowo eksperci identyfikują występujące w danej organizacji negatywne zdarzenia personalne o bardzo dużym i dużym poziomie ryzyka. Następnie proponują działania obniżające to ryzyko, dopasowane do danej grupy zatrudnionych i sytuacji organizacji.

**Podsumowanie**

Niniejszy artykuł zawiera propozycję metody oceny ryzyka personalnego – etapy wraz z procedurą ich realizacji. Natomiast, co do narzędzi badawczych, to w artykule zawarto jedynie koncepcje ich konstrukcji i przykłady zastosowania. W zamierzeniu mają się one stać podstawą do opracowania narzędzi „szytych na miarę”, dopasowanych do specyfiki konkretnej organizacji.

Wszyscy korzystający z zaprezentowanej metody, powinni mieć świadomość, że stanowi ona próbę kwantyfikacji zjawisk jakościowych. Jest więc zagrożona możliwym subiektywizmem.

Przedstawiona metoda została już zweryfikowana praktycznie w badaniach w czterech firmach farmaceutycznych, których wyniki zawarto w rozprawie doktorskiej, pisanej pod kierunkiem współautorki artykułu. Weryfikacja ta pozwoliła na wprowadzenie ostatecznych korekt i uznanie metody za wkład w rozwój metodyki nauki o zarządzaniu. W ramach niniejszego artykułu nie ma możliwości szczegółowej prezentacji wyników zastosowania prezentowanej metody. Zostały one zawarte we wspomnianej wyżej pracy doktorskiej [Wróblewski, 2016]

## Literatura

- Baccarini D. (2002), *Risk Management Australian Type. Theory vs. Practice*, PMI, Western Michigan Chapter 2002.
- Bieliński J. (red.) (2007), *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.
- Bizon-Górecka J. (2005), *Ryzyko trwania małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe WZUG, nr 4.
- Buła P. (2003), *Zarządzanie ryzykiem w jednostkach gospodarczych. Aspekt uniwersalistyczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Edvinsson L., Malone S. (2001), *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarek T.T. (2005), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Lipka A. (2013), *Strategie personalne i związane z nim ryzyko* [w:] E. Urbanowicz-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Lipka A. (2012), *Ryzyko związane z aktywnością twórczą – typologia, diagnoza percepcji oraz ewaluacja* [w:] A. Lipka (red.), *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia)*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 87.
- Lipka A., Król M. (2007), *Metoda ścieżki krytycznej (CPM) w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice.

- 
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Dudek J. (2014), *Postawy wobec czasu pracy jako źródła ryzyka personalnego*, Difin, Warszawa.
- Ostrowska E. (2002), *Ryzyko projektów inwestycyjnych*, PWE, Warszawa.
- Teczke J. (1996), *Zarządzanie przedsięwzięciami zwiększonego ryzyka*, PAN, Kraków.
- Wróblewski J. (2016), *Ryzyko personalne w zarządzaniu zasobami ludzkimi służb marketingowych przedsiębiorstw farmaceutycznych*, praca doktorska, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

#### THE METHOD OF EVALUATION PERSONAL RISK IN AN ORGANIZATION

**Summary:** In the article we present a new method of evaluation of personal risk. It is very useful from theoretical and empirical point of view. This paper describes three steps and procedures of the method:

- identification the places of personal risk and potential negative events in this places,
- evaluation of personal risk level,
- the attitudes of organizations toward personal risk.

We also proposed the patterns of questionnaires as the tools of researches.

**Keywords:** risk, personal risk in organization, human capital.