

Marcin GOŁEMBSKI, Grzegorz WOJTKOWIAK
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
marcin.golembki@ue.poznan.pl; g.wojtkowiak@ue.poznan.pl

ZNACZENIE RYZYKA KADROWEGO W REALIZACJI FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia zarządzania ryzykiem w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. W części teoretycznej, na podstawie studiów literatury przedmiotu dokonano systematyzacji pojęć związanych z przedmiotem rozważań. W warstwie empirycznej natomiast zaprezentowano wyniki badań prowadzonych przy wykorzystaniu wywiadów bezpośrednich oraz formularza ankiety. Na podstawie badań wykazano lukę pomiędzy świadomością respondentów w przedmiotowym zakresie a stanem faktycznym związanym ze stosowaniem parametryzacji w zarządzaniu ryzykiem kadrowym.

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie ryzykiem, ryzyko personalne, zarządzanie zasobami ludzkimi

THE IMPORTANCE OF RISK IN THE IMPLEMENTATION OF THE HR FUNCTION IN THE ENTERPRISE

Summary. This article aims to show the importance of risk management in the implementation of the HR function in the company. In the theoretical part, based on the study of literature, authors have tried to systematise concepts related to the subject of discussion. In the empirical part, the results of research, which was conducted using direct interviews and survey form, were presented

Keywords: personnel function, risk management, human resource management, personnel risk

1. Wprowadzenie

Zmienność warunków gospodarowania oraz turbulentność otoczenia biznesowego paradoksalnie uznać można za pewną „stałą” w obrębie teorii i praktyki zarządzania. Takie zjawiska, jak globalizacja, postęp czy wręcz rewolucja technologiczna, owocująca

postępującą wirtualizacją obszarów zarządzania, są zjawiskami szeroko opisywanymi jako determinanty funkcjonowania przedsiębiorstw [zob. m.in.: Reilly, Williams, 2009; Baron, Armstrong, 2008]. Można zatem przyjąć, że efektem wspomnianych wyżej procesów, przekładających się na nieliniowość i nieciągłość zjawisk w otoczeniu, jest zmiana źródeł podstawowych przewag konkurencyjnych [Krzakiewicz K., Cyfert Sz., 2013, s. 4]. W ostatnich latach, mając na uwadze kierunek i tendencje zmian uwarunkowań, obszarem zarządzania stanowiącym jedno z podstawowych źródeł przewagi konkurencyjnej jest obszar zasobów ludzkich w organizacji [Urlich D., Brockbank W., 2013, s.10]. Jest tak, ponieważ w odniesieniu do ZZL natężenie zmian zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji, uznać należy za znaczące. Do istotnych czynników wpływających na ciągły wzrost znaczenia problematyki zasobów ludzkich zaliczyć można przesunięcie punktu ciężkości z produkcji na usługi, a co za tym idzie – rozwój tzw. gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto w ostatnich latach obserwować można również zmianę pokoleniową, związaną z wchodzeniem na rynek pracy przedstawicieli tzw. pokolenia Y [Król M., 2014, s. 99]. Generuje to nowe wyzwania dla zarządzających, wynikające z pojawienia się puli nowych potrzeb, problemów i oczekiwań, a co za tym idzie – zwiększonego ryzyka kadrowego. Stąd, z perspektywy realizatorów funkcji personalnej, zachodzi potrzeba proaktywnego zarządzania ryzykiem personalnym, realizowanego na podstawie ciągłego monitorowania przebiegu procesu kadrowego. Mając powyższe na uwadze, uzasadnionym wydaje się stwierdzenie, że stosowanie ilościowego podejścia do efektów realizacji funkcji personalnej, powiązanego z zarządzaniem ryzykiem kadrowym, jawi się jako istotne wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami.

Stąd celem niniejszego artykułu jest próba wskazania miejsca i roli ryzyka w procesie realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, w kontekście luki pomiędzy stanem faktycznym a deklaratywnym postrzeganiem omawianych problemów w badanych przedsiębiorstwach. W części empirycznej opracowania zaprezentowano wybrane wyniki badań autorów, prowadzonych w ramach szerszego projektu badawczego, który dotyczy problematyki kształtowania funkcji personalnej oraz zagadnień kontrolingu kadrowego.¹

2. Funkcja personalna i proces kadrowy – próba systematyzacji pojęć

Studiując literaturę przedmiotu, dojść można do kilku istotnych wniosków. Po pierwsze, odnosząc się do kwestii związanych z człowiekiem w organizacji, mamy do czynienia ze swoistym bogactwem pojęciowym, opisującym omawianą problematykę. I tak, w literaturze na określenie działań związanych z zatrudnionymi (oraz potencjalnymi i byłymi)

¹ Opis metodologii badań oraz próby badawczej, zamieszczono w części empirycznej tekstu.

w przedsiębiorstwie napotkać można szereg terminów, takich jak m. in.: funkcja personalna, polityka kadrowa, administrowanie/zarządzanie/kierowanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi [Antczak Z., Borkowska S. (red.), 2014, s. 12]. Z jednej strony dynamiczny rozwój problematyki ludzi w organizacji wskazuje, iż jest ona aktualna i istotna dla działania przedsiębiorstw w zmieniających się warunkach. Z drugiej jednak strony stwierdzić należy, że ta różnorodność pojęciowa może wskazywać np. na niedobory systematyzacji pojęć, ich nieprecyzyjność, wielość podejść do badanego obszaru, ale także na ewoluowanie samej problematyki oraz jej intensywny rozwój [Król, Ludwiczynski 2006, s. 14].

Mając na uwadze powyższe a także fakt, że w niniejszym tekście autorzy posługują się głównie terminem „funkcja personalna”, pojawia się potrzeba dokonania próby zdefiniowania wspomnianego pojęcia. Zdaniem A. Poczowskiego stosując kryterium rodzajowe, funkcja personalna (FP) obejmuje całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji [Poczowski A., 2008, s. 15]. W ramach FP wyróżnić można czynności o charakterze wykonawczym i regulacyjnym. Czynności regulacyjne określa się mianem zarządzania personelem lub kadrami [tamże, s. 15], co mogłoby sugerować, że termin „funkcja personalna” jest pojęciem znaczeniowo szerszym, w którym zawiera się określenie „zarządzanie personelem”. Trzeba mieć jednak na uwadze, że podział funkcji na regulacyjne i wykonawcze ulega w dzisiejszych przedsiębiorstwach wielu zmianom w kierunku coraz silniejszego ich wzajemnego przenikania się.

Współcześnie, w ramach prób porządkownia teorii, przyjmuje się, że „personalnej” funkcji rzeczowej nie powinno się utożsamiać z „personalną” funkcją zarządzania. Pogląd ten wyraża m. in. M. Gableta, który określa takie elementy rodzajowe funkcji personalnej, jak: ustalanie zapotrzebowania na personel, rekrutacja, selekcja, wdrażanie do pracy, szkolenie i doskonalenie, ocena pracowników, wynagradzanie i przemieszczenia [Gableta M., 2003, s. 165].

Jak widać, na gruncie teorii nauk o zarządzaniu nie ma zgodności w odniesieniu do jednoznacznego definiowania funkcji personalnej. Należy w tym miejscu podkreślić, że powyższe stanowi wyraźną przesłankę do dyskusji naukowej i dalszych badań nad zagadnieniem wspomnianej funkcji personalnej.²

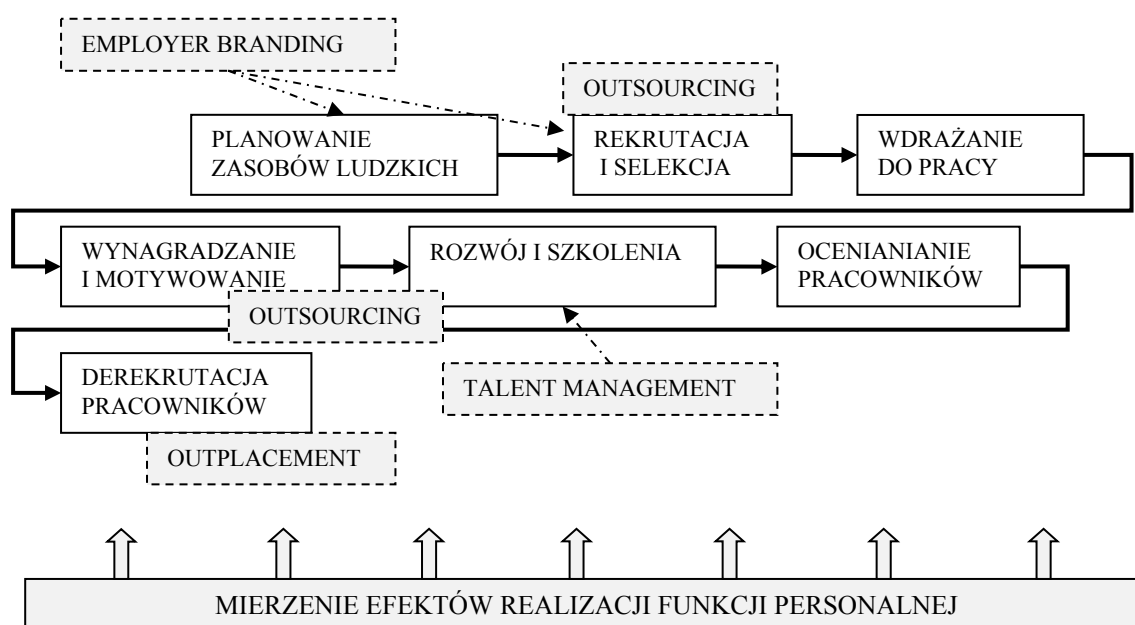
Niemniej jednak, konkludując dotychczasowe rozważania, można postawić tezę, że określenie „zarządzanie” odniesione do człowieka w organizacji ma charakter złożony i wielowymiarowy. Na owe wymiary składają się [Piwowar – Sulej K., 2016, s. 26]:

- wymiar procesowy – określający elementy i logiczną kolejność działań skierowanych do pracowników i w związku z pracownikami;

² Przyjęty cel opracowania oraz ograniczenia objętościowe powodują brak możliwości prowadzenia szerszych rozważań teoretycznych w omawianym obszarze. Szerzej na ten temat zob. m. in. [w:] Oleksyn T., 2012, Antczak Z., Borkowska S., 2014, Lichtarski, 2000.

- wymiar funkcjonalny – który jest realizowany poprzez funkcje zarządzania; poszczególne jego funkcje (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) przeplatają się wzajemnie i nakładają na działania podejmowane w ramach funkcji personalnej jako funkcji rzeczowej; sposób wyodrębnienia i klasyfikacja tych wzajemnych zależności w dalszym ciągu jest przedmiotem dyskusji, a co za tym idzie kwestią umowną;
- wymiar instrumentalny (narzędziowy) – dotyczy doboru odpowiednich instrumentów (metod, technik, sposobów) realizacji działań podejmowanych wobec pracowników,
- wymiar podmiotowy (instytucjonalny) – określający podmioty zaangażowane w zarządzanie oraz ich uprawnienia.

Mając na uwadze omówione wyżej wymiary dojść można do wniosku, że wymiar procesowy jest najdogodniejszy do pokazania, jak głębokim zmianom podlega aktualnie funkcja personalna w przedsiębiorstwach. Stąd na zamieszczonym poniżej rysunku zaprezentowano graficzne ujęcie procesu kadrowego.



Rys. 1. Elementy składowe procesu kadrowego w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne

Fig. 1. Components of the human resources process in the enterprise – theoretical background

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując powyższy schemat, zauważyć można, że zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki gospodarczej proces kadrowy ulega istotnemu rozszerzeniu [Miranda, 2005, s. 27], generując tym samym nowe rodzaje ryzyka personalnego. Dlatego też jednym z ważniejszych wyzwań stojących obecnie przed realizatorami funkcji personalnej jest potrzeba zarządzania ryzykiem personalnym, którego skuteczność warunkowana jest przez ilościowe podejście do weryfikacji efektów działań w ramach FP. Stąd też zdefiniowanie ryzyka kadrowego oraz jego rola w realizacji funkcji personalnej jest przedmiotem rozważań w dalszej części niniejszego artykułu.

3. Ryzyko w realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Jak wspomniano we wstępie, zmieniające się uwarunkowania w sposób istotny dotyczą problematyki zarządzania personelem w organizacji. W tym świetle coraz większego znaczenia w realizacji funkcji personalnej nabiera ryzyko, a konkretnie ryzyko kadrowe. Jednakże studiując literaturę, w której podnosi się kwestię ryzyka, zauważyć można swoisty paradoks. Otóż problem zapewniania niezawodnego działania urządzeń oraz układów technicznych, jest znany od dawna i szeroko opisywany [Zawiła – Niedźwiecki, 2013, s. 7]. Równocześnie jednak widoczny jest brak analogicznie zaawansowanej teorii w odniesieniu do sprawności działania organizacji, o charakterze biznesowym i administracyjnym. Sprawność ich jest naruszana w wyniku oddziaływania czynników ryzyka operacyjnego (w dużym stopniu organizacyjnego), tj. zagrożeń, na które podatne jest przedsiębiorstwo, głównie w związku z niedoskonałością organizacji procesów wewnętrznych, niedostatkami umiejętności kadry pracowników lub złym gospodarowaniem zasobami (w tym ludzkimi) [Jajuga, 2007, s. 33].

Dlatego też uznać należy, że zagadnienie ryzyka w kontekście procesów wewnętrznych winno na trwałe znaleźć się kręgu zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Stąd zachodzi potrzeba zdefiniowania pojęcia ryzyka i ryzyka personalnego, w świetle jego powiązań z realizacją funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

I tak, mając na uwadze cel rozważań, ryzyko zdefiniować można jako niepewność przewidywania zdarzeń w przyszłości, wynikająca z niepełności i niedokładności danych liczbowych, na podstawie których dokonuje się szacowania przyszłości. Istnieje niepewność mierzalna (ryzyko) i niemierzalna, a podział ten opiera się na możliwości lub niemożliwości zastosowania miar liczbowych do szacowania niepewności [Zawiła – Niedźwiecki, 2013, s. 30]. Można zatem ogólnie przyjąć, że ryzyko R to iloczyn wartości prawdopodobieństwa P wystąpienia zdarzenia zakłócającego oraz wielkość szkody S będącej jego skutkiem [Monkiewicz, 2004, t. 1, s. 26].

$$R = P \times S \quad (1)$$

Przenosząc omawiane wyżej zagadnienia na obszar zasobów ludzkich, ryzyko personalne/kadrowe³ zdefiniować można jako ryzyko poniesienia strat (finansowych, wizerunkowych, relacyjnych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi [Bochniarz, Gugąła, 2005, s. 98]. Uzupełniając powyższe dodać można, że

³ W odniesieniu do przedmiotu rozważań określenia „ryzyko personalne” i „ryzyko kadrowe” są w niniejszym tekście traktowane jako tożsame, w związku z czym stosowane są zamiennie.

ryzyko personalne związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy [Lipka, 2002, s. 24]. Ryzyko personalne rozpatrywać można na dwóch zasadniczych płaszczyznach: ryzyka związanego z kapitałem ludzkim oraz ryzyka wynikającego z realizacji funkcji kadrowej. Można zatem przyjąć, że rodzaje ryzyka kadrowego dzielą się na strategiczne (dotyczące kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu organizacji) i operacyjne (odnoszące się do przebiegu funkcji personalnej)⁴. Jednakże, w przeciwieństwie do obszaru np. finansów, narzędzia i mechanizmy zarządzania ryzykiem personalnym uznać należy za stosunkowo słabo rozpoznane. Zdaniem autorów wynika to z optyki postrzegania i traktowania procesów kadrowych w przedsiębiorstwach [Gołembski 2015, s. 526]. Próbując zidentyfikować i opisać relacje pomiędzy ryzykiem a funkcją personalną, stwierdzić należy, że podstawowym problemem jest często jakość zagadnień związanych z realizacją FP. Uwidacznia to potrzebę bardziej ilościowego podejścia do omawianych kwestii, tak aby możliwie precyzyjnie szacować ryzyko personalne.

Nawiązując do powyższego, uzasadnionym wydaje się zadanie pytania badawczego, czy i w jaki sposób przedsiębiorstwa identyfikują i zarządzają ryzykiem personalnym, oraz w jakim stopniu wpływa to na organizację i realizację funkcji personalnej. W tym celu przeprowadzono badania empiryczne, których wyniki zaprezentowano w dalszej części artykułu.

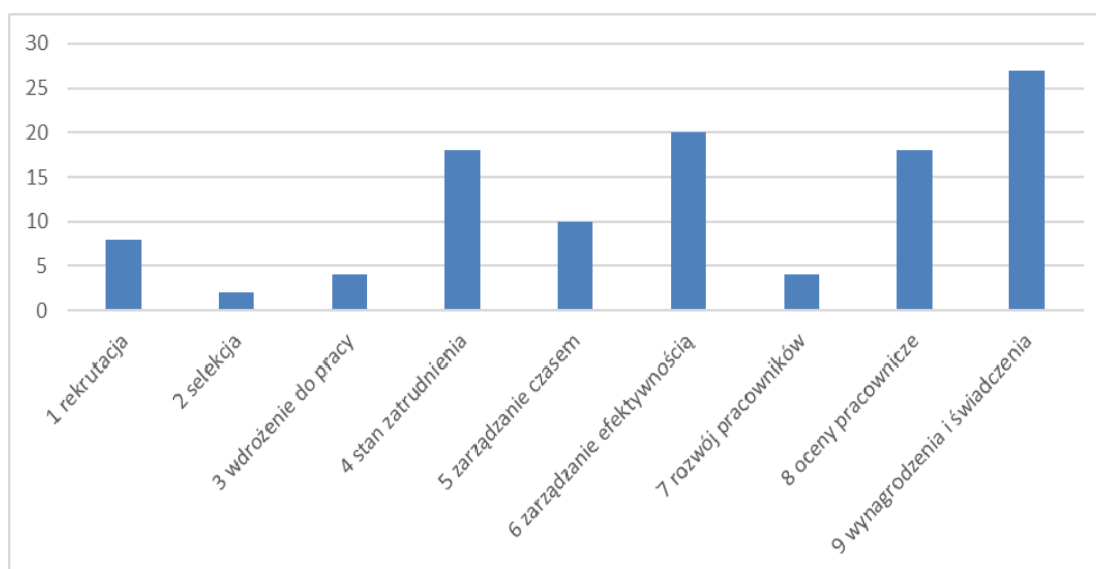
4. Rola ryzyka w realizacji funkcji personalnej w świetle badań empirycznych

Jak wspomniano we wstępie, prezentowane w artykule wyniki badań są efektem projektu badawczego zapoczątkowanego przez autorów w 2015 roku. Projekt stanowi kontinuum pojedynczych badań prowadzonych na różnych próbach badawczych, gdzie wspólnym mianownikiem jest przedmiot badań. Przedmiotem badań jest identyfikacja i analiza praktyki stosowania mierników kadrowych oraz ich roli w projektowaniu i realizacji funkcji personalnej, w kontekście m. in. zarządzania ryzykiem kadrowym. Badania, których wyniki prezentowane są w niniejszym opracowaniu, przeprowadzone zostały z wykorzystaniem metody wywiadu i ankiety na grupie 41 celowo dobranych przedsiębiorstw. W pierwszej kolejności przeprowadzono serię wywiadów otwartych (nieustrukturyzowanych), w celu zawężenia i dookreślenia listy pytań. Na tej podstawie przygotowano szczegółowy zakres badania. Respondentami byli przedstawiciele przedsiębiorstw (kadra menadżerska średniego i wyższego szczebla), przy czym ich grupa była dobrana jedynie na podstawie kryterium

⁴ Szerzej na temat szczegółowej klasyfikacji rodzajów ryzyka personalnego zob. [w:] Gołembski, 2015, s. 523-532.

dostępności i rzetelności udzielanych odpowiedzi. Przed przeprowadzeniem ankiet autorzy przedstawiali cel badań i wyjaśniali poszczególne sformułowania użyte w pytaniach i proponowanych odpowiedziach. Realizowane badania z założenia mają być kontynuowane i mają służyć zarówno zgłębianiu, jak i popularyzacji wiedzy na temat takich zagadnień, jak parametryzacja funkcji personalnej czy zarządzanie ryzykiem kadrowym. Wyniki wykorzystane w niniejszym tekście stanowią wycinek z projektu badawczego, dobrany pod kątem przedmiotu rozważań.

Chcąc ustalić, czy w badanych przedsiębiorstwach aktywnie zarządza się ryzykiem personalnym, w pierwszej kolejności zbadano, czy w danym podmiocie stosuje się parametryzację funkcji personalnej, która stanowi podstawę. W tym celu przedstawiono menedżerom biorącym udział w badaniu predefiniowaną listę elementów procesu kadrowego z pytaniem, czy efekty realizacji poszczególnych elementów wyrażane są w formie wskaźników (respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź) (rys. 2).



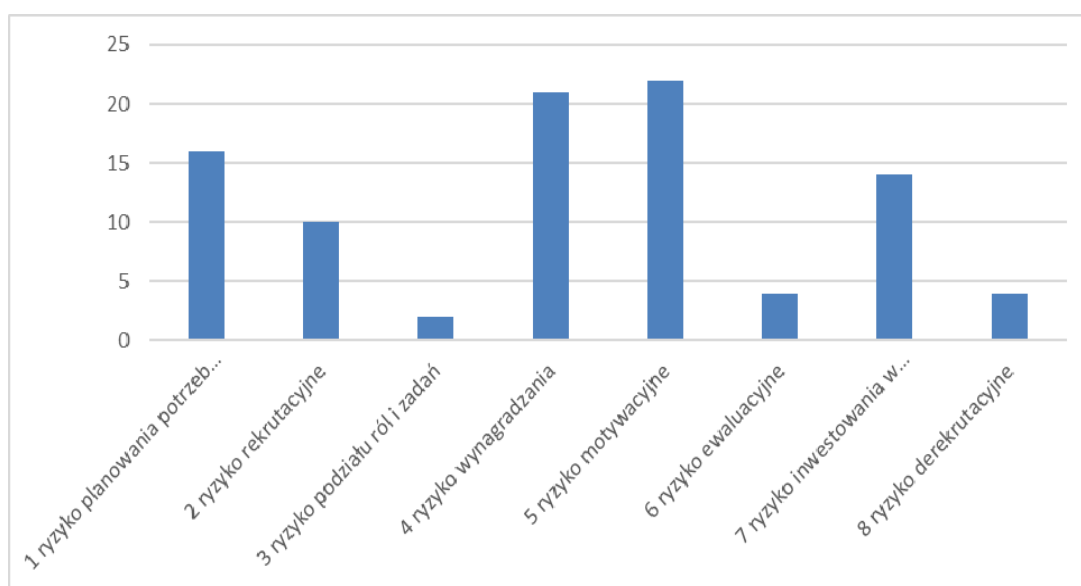
Rys. 2. Elementy procesu kadrowego objęte parametryzacją w badanych przedsiębiorstwach

Fig. 2. Elements of the personnel process covered by the parameterization of the surveyed enterprises

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki, badań dojść można do wniosku, że w praktyce gospodarczej problem pomiarów efektów funkcji personalnej jest rozpoznany i stosunkowo szeroko stosowany. Spośród badanych podmiotów ponad 50% (22) firm stosuje parametryzację w odniesieniu do więcej niż jednego elementu procesu kadrowego. Natomiast w 30% podmiotów pomiarami objęty jest wspomniany proces. Największą wagę w badanych przedsiębiorstwach (27 wskazań) przywiązuje się do pomiarów efektów wdrażanych systemów wynagrodzeń i świadczeń pracowniczych. Pomiary te dotyczą nie tylko analizowania pozycji firmy na rynku wynagrodzeń. Mierzony jest również poziom zadowolenia pracowników w odniesieniu do wynagrodzeń (audyt opinii pracowników). Do najczęściej parametryzowanych obszarów należą również zarządzanie efektywnością (20 wskazań), analiza stanu zatrudnienia

(18 wskazań) oraz analiza wyników ocen pracowniczych (18 wskazań). W dalszym ciągu jednak w niewielu przedsiębiorstwach mierzy się efekty szeroko rozumianego procesu doboru kadr (rekrutacja, selekcja, wdrożenie do pracy), co stanowi jeden z kluczowych generatorów ryzyka kadrowego. Kolejnym etapem w postępowaniu badawczym była próba ustalenia, czy i w jakim zakresie w badanych podmiotach występuje relacja pomiędzy wynikami parametryzacji a działaniami ograniczającymi ryzyko personalne. Innymi słowy, zbadano obszary wykorzystania wyników parametryzacji w zarządzaniu ryzykiem personalnym (rys. 3).



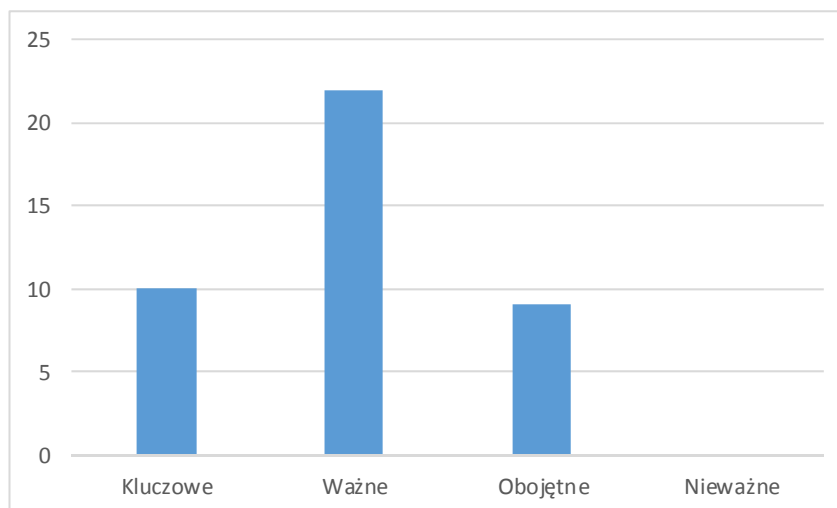
Rys. 3. Wykorzystanie wyników parametryzacji w zarządzaniu ryzykiem kadrowym – obszary zastosowania w badanych przedsiębiorstwach

Fig. 3. The use of performance parameter in the HR risk management – application areas in the surveyed enterprises

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badania związków pomiędzy parametryzacją a zarządzaniem ryzykiem kadrowym uznać należy za interesujące. Jest tak, ponieważ w badanych przedsiębiorstwach najczęściej wykorzystuje się wyniki pomiarów procesu kadrowego w aktywnym zarządzaniu ryzykiem wynagradzania i motywowania (odpowiednio: 22 i 21 wskazań). W badanych podmiotach wyniki parametryzacji wykorzystywane są w elastycznym dostosowywaniu systemów wynagrodzeń do aktualnych potrzeb i trendów rynkowych. Sprzyja to (według wskazań respondentów) z jednej strony optymalizacji kosztów wynagrodzeń, przy jednoczesnym utrzymaniu atrakcyjności pakietu wynagrodzeń. Kolejną grupą wskaźników, które mają wpływ na zarządzanie ryzykiem, są wskaźniki stanu zatrudnienia. Ich analiza przyczynia się w badanych przedsiębiorstwach do działań zmierzających do niwelowania ryzyka błędnego planowania potrzeb kadrowych. Niemniej badania wykazały, że poza opisanymi wyżej zakres wykorzystania wskaźników w zarządzaniu ryzykiem w dalszym ciągu jest (zdaniem respondentów) stosunkowo niewielki. Jednakże przesłanki do coraz szerszego stosowania

omawianych rozwiązań uznać należy za wyraźne, gdyż w ramach badań ustalono, że w zdecydowanej większości podmiotów (78% – 32 wskazania) problematykę parametryzacji funkcji personalnej oraz zarządzania ryzykiem kadrowym uznaje się za kluczową bądź ważną (rys. 4). Biorący udział w badaniu wyraźnie deklarowali, że mają zamiar w najbliższej przyszłości rozszerzać zakres parametryzacji jako narzędzia wsparcia decyzji podejmowanych w ramach zarządzania ryzykiem personalnym.



Rys. 4. Stopień istotności parametryzacji FP i zarządzania ryzykiem kadrowym w badanych przedsiębiorstwach (ujęcie deklaratywne)

Fig. 4. The materiality of the personnel function parametrization and HR risk management in the surveyed enterprises (declarative approach)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

5. Podsumowanie

Nawiązując do uwag wstępnych, tempo i kierunki zmian w otoczeniu zmuszają współczesne organizacje do poszukiwania i wypracowywania coraz bardziej złożonych mechanizmów dostosowawczych. Ponadto, na konkurencyjnym rynku przewagę konkurencyjną zdobywają te przedsiębiorstwa, w których zarządzający potrafią wspomniane zmiany antycypować, gdyż podejście reaktywne w dzisiejszych czasach nie wystarcza, żeby budować wartość w długim okresie. W kontekście realizacji funkcji personalnej, która dotyczy kluczowego zasobu każdej organizacji, coraz większego znaczenia nabiera podejście ilościowe, dzięki któremu zarządzający są w stanie wcześniej zauważyć czynniki ryzyka związanego z funkcjonowaniem człowieka w organizacji. Przeprowadzone i zaprezentowane w niniejszym artykule badania empiryczne dowodzą, że problem jest aktualny i stosunkowo dobrze rozpoznany przez praktyków zarządzania. Niemniej jednak te same wyniki wskazują wyraźnie, że luka pomiędzy stanem świadomości menedżerów w przedmiotowym zakresie a faktycznym stosowaniem opisywanych rozwiązań, w dalszym ciągu jest dosyć wyraźna.

Dlatego też, wychodząc z założenia, że rozwój koncepcji i metod zarządzania podąża za zmiennością warunków, w których działają przedsiębiorstwa [Trzecieliński, Włodarkiewicz-Klimek, Pawłowski, 2013, s. 5], stwierdzić należy, że istnieją wyraźne przesłanki do kontynuacji zarówno dyskusji naukowej, jak i badań empirycznych w zakresie omawianych w artykule zagadnień.

Bibliografia

1. Antczak Z., Borkowska S. (red.): Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania, Difin, Warszawa 2006
2. Baron A., Armstrong M.: Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012
3. Bochniarz P., Gugala K.: Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie, Poltext, Warszawa 2005
4. Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wyd. AE, Wrocław 2003
5. Gołembski M: Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym, [w:] Zarzecki D. (red.): Czas na pieniądź. Zarządzanie finansami, Wyd. naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015
6. Jajuga K., Zarządzanie ryzykiem, PWN, Warszawa 2007
7. Krzakiewicz K., Cyfert Sz.: Przywództwo sensualne w procesie zarządzania organizacją, „Przegląd Organizacji”, 2013, nr 6
8. Król M.: Zmiany funkcjonowania rynku pracy a freelancing pokolenia Y, [w:] Król M., Warzecha A., Zieliński M. (red.): Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zakres, pomiar realizacji, uwarunkowania, CeDeWu, Warszawa 2014
9. Król H.: Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa 2006
10. Lipka A., Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa 2002.
11. Miranda S.: Creating the indispensable HR function, “Strategic HR Review”, vol. 4 Iss: 3, 2005
12. Monkiewicz P. (red.): Podstawy ubezpieczeń, Poltext, Warszawa 2004
13. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2008
14. Piwowar-Sulej K.: Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty, Difin, 2016
15. Reilly P., Williams T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer, Warszawa 2009

16. Trzcieleński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K.: Współczesne koncepcje Zarządzania, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013
17. Ulrich D., Brockbank W.: Tworzenie wartości przez dział HR, Wolters Kluwer, Warszawa 2013
18. Zawila-Niedźwiecki J.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Edu – Libri, Warszawa 2013

Abstract

The purpose of the article was the identification the place and role of personnel risk in risk management in the enterprise. The results of the presented research indicate the growing awareness of the managerial staff with regard to the importance of risk issues in the design of the HR function. However, based on the study, you can draw a conclusion that the gap between the awareness of managers, and the actual situation is still relatively large, which is the basis from continuation of research in the field.