KNUV 2015; 1(43): 42-53

Ludmiła Stemplewska
Europejska Uczelnia Informatyczno-Ekonomiczna w Warszawie

ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W OBSZARZE ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO

Streszczenie:

Podejmowane działania skierowane na rozwój kapitału ludzkiego z jednej strony są olbrzymią szansą dla firmy, z drugiej zaś stwarzają potencjalne ryzko destabilizacji procesu zarządzania w niej. Działania w zakresie zarządzania ryzykiem należałoby wdrażać jedynie wtedy, kiedy przyczyniają się one do kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: ryzyko, rozwój, kapitał ludzki.

Kody JEL: J24

Wprowadzenie

Ryzyko jest wpisane w działalność ludzką. Każda decyzja jest związana z przewidywaniem określonego stanu rzeczy w przyszłości. Niestety, nigdy nie można mieć pewności, jak ukształtują się w przyszłości poszczególne czynniki stanowiące podstawę bieżącej decyzji. Ryzyko w tym rozumieniu stanowi, że dzisiejsza decyzja może nie przynieść w przyszłości oczekiwanych efektów. Oczekiwanie w ekonomii formułuje się po to, aby zmniejszyć ryzyko (Tarczyński 2001, s. 7 i nast.).

Ciągły rozwój wiedzy i postęp techniczny wpływają na udoskonalenie różnych procesów, systemów i możliwości sprawnej realizacji zadań, choć z drugiej strony przyczyniają się również do zwiększenia niepewności, a to wiąże się jednak z ryzykiem osiągnięcia niepożądanego wyniku.

Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia zarządzania ryzykiem w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego. Podejmowane działania skierowane na rozwój kapitału ludzkiego z jednej strony, są olbrzymią szansą dla firmy, z drugiej zaś – stwarzają potencjalne ryzyko destabilizacji procesu zarządzania w niej. W takich warunkach identyfikacja potencjalnego ryzyka i zarządzanie nim może mieć kluczowe znaczenie dla całej organizacji. Działania w zakresie zarządzania ryzykiem należałoby wdrażać jedynie wtedy, kiedy przyczyniają się one do kreowania wartości dodanej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie rozwojem kapitału ludzkiego jest bezpośrednio związane z obciążeniem finansowym, np. na szkolenie pracowników. Ważną kwestią wydaje się być konieczność stosowania odpowiednich technik pomiaru ryzyka. Problemy z finansowaniem bieżącej działalności prowadzą wprost do zakłóceń organizacyjnych i w takiej sytuacji zarządzanie ryzykiem może być traktowane jako narzędzie zmniejszające prawdopodobieństwo wystąpienia tych problemów.

Zaniedbanie w przewidywaniu pewnych elementów wpływających na realizację i wynik działań związanych z rozwojem kapitału ludzkiego nie wyklucza możliwości osiągnięcia postawionych celów przez firmę, ale istnieje duże prawdopodobieństwo wystąpienia nieoczekiwanych strat i niepożądanych skutków działań. Jak pisze S. Borkowska (2000, s. 116): „w odniesieniu do stanowisk kierowniczych ryzykiem może być i fakt utraty twarzy i pozycji w firmie".

W dalszej części artykułu zostaną poruszone następujące zagadnienia: znaczenie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego, znaczenie i proces zarządzania ryzykiem, klasyfikacja ryzyka w obszarze organizacji, metody i techniki kontroli ryzyka personalnego.

Znaczenie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego

Zarządzanie rozwojem kapitału ludzkiego jest procesem składającym się z wielu działań mających na celu zwiększenie wkładu ludzkich kompetencji w sukces organizacji.

A. Pocztowski (2007, s. 40-41) zaznacza, że kapitał ludzki obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału na określonych warunkach. Specyfika kapitału ludzkiego, wyrażająca się m.in. w tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję oraz tym, że równie trudna jest ich ewidencja i mierzalność ze względu na rozproszenie i jakościowy charakter, powoduje konieczność zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, a zwłaszcza do jej aspektu regulacyjnego. Kierunek tych zmian wydaje się być dość jasno określony i oznacza odchodzenie od funkcjonalizmu w kierunku sieci tworzenia wartości.

Współcześnie kapitał ludzki jest postrzegany jako jeden z najważniejszych zasobów firmy. Człowiek w procesie produkcyjnym stanowi czynnik, bez którego nie jest możliwy dynamiczny rozwój działalności gospodarczej. Zarządy różnych firm coraz chętniej inwestują w rozwój swoich pracowników, bowiem uważa się, że jednym z podstawowych czynników rozwoju każdego przedsiębiorstwa jest personel, czyli kapitał ludzki, który reprezentuje cenny zasób

wiedzy, wiele umiejętności i kreatywności. Kapitał ludzki jest nieodłącznie związany z człowiekiem i jego rolą w organizacji. Jest on zbiorową kompetencją firmy, zdolną do wydobywania najlepszych rozwiązań za pomocą posiadanej wiedzy. Wraz z odejściem pracownika przedsiębiorstwo traci pewne umiejętności, wiedzę, doświadczenie związane z opanowaniem określonych mechanizmów działania.

Proces zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie

Ze względu na sposób postrzegania ryzyka wśród różnych definicji zarządzania ryzykiem możemy wyróżnić dwie ich podstawowe grupy. Zwolennicy negatywnej koncepcji rozumienia ryzyka, a więc interpretujący je jako zagrożenie dla organizacji, definiują proces zarządzania ryzykiem jako zespół środków ukierunkowanych na zidentyfikowanie występujących w niej zagrożeń wyniku finansowego, ewentualne ograniczenie możliwości ich wystąpienia lub złagodzenie skutków ich oddziaływania (Büschgen 1997, s. 190).

W dokumencie opracowanym przez Komitet Organizacji Sponsorujących Komisję Treadwaya (COSO) przedstawiono definicję mówiącą, że zarządzanie ryzykiem korporacyjnym (*Enterprise Risk Management* – ERM) jest realizowanym przez zarząd, kierownictwo lub inny personel przedsiębiorstwa, uwzględnionym w strategii i w całym przedsiębiorstwie procesem, którego celem jest identyfikacja potencjalnych zdarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymywanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa. Tak definiowany proces charakteryzuje się następującymi cechami (*Enterprise Risk Management…* 2004):

- jest uwzględniony w strategii przedsiębiorstwa, w której określa się m.in. pożądany (maksymalny) akceptowany poziom ryzyka;
- analizuje się wszystkie ryzyka łącznie z perspektywy całej organizacji, uwzględniając efekt dywersyfikacji;
- jest procesem realizowanym w całej organizacji przez pracowników wszystkich szczebli.

Natomiast sam proces zarządzania ryzykiem składa się z pięciu grup działań (Thornhill 1989, s. 4):

- **Identyfikacji ekspozycji na ryzyko**. Przedsiębiorstwo musi przeanalizować wpływ poszczególnych czynników ryzyka na poziom przychodów i kosztów generowanych w przyszłych okresach.
- **Pomiaru wielkości podejmowanego ryzyka**. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo potrafiło zmierzyć ryzyko rynkowe w taki sposób, aby łatwo było dokonać interpretacji otrzymanych wyników zarówno przez osoby bezpośrednio zajmujące się tym procesem, jak i zarząd.

- **Sterowania ryzykiem**. Instrumenty wykorzystywane w procesie sterowania ryzykiem mogą być ukierunkowane na przyczyny występowania ryzyka lub też na jego skutki.
- **Kontroli podejmowanych przedsięwzięć**. Celem instrumentów ukierunkowanych na skutki jest minimalizacja efektów oddziaływania ryzyka i zabezpieczenie się przed nadmiernymi stratami.
- **Odpowiedniego koordynowania i administrowania przeprowadzanymi działaniami**. Kontrola całego procesu, zarówno pod kątem realizacji celów, jak i efektywności działań.

Sformalizowane systemy zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) zostały wdrożone przede wszystkim w dużych korporacjach, takich jak np.: Wal-Mart, Capital One, Ford Motor Company, Unisys, Caterpillar, Chase Manhattan (Kimbrough, Componation 2009, s. 21). Wdrożenie ich w małych lub średnich firmach wiąże się z problemem finansowym, zbyt wysoki koszt prowadzi do zaniechania tego typu działań.

Klasyfikacja ryzyka w obszarze organizacji

Ryzyko potocznie jest rozumiane jako niepowodzenie lub szansa realizacji konkretnych zamierzeń. W literaturze naukowej czytamy, że pojęciem ryzyka operuje się w odniesieniu do możliwych strat, a więc do sytuacji negatywnej. Otóż ryzyko można rozpatrywać jako potencjalną stratę, wynikającą z podejmowanego działania, którą można skwantyfikować. Ryzyko może mieć charakter wymierny, dzięki czemu, podejmując określone działanie, można stwierdzić, z jaką stratą możemy spotkać się w przyszłości. Warunkiem określenia potencjalnej straty jest ustalenie prawdopodobieństwa jej wystąpienia. Prawdopodobieństwo można ustalić w oparciu o własne doświadczenie z wcześniejszych realizacji takich samych lub podobnych działań, na podstawie działań innych podmiotów gospodarczych lub w oparciu o opinie ekspertów (Sudoł 2002, s. 19).

Oprócz ryzyka finansowego w skład ryzyka operacyjnego wchodzi ryzyko techniczno-organizacyjne. W literaturze można spotkać następujący podział:

- **Ryzyko personalne**. Związane jest z kwalifikacjami pracowników, celowymi lub niezamierzonymi działaniami na szkodę organizacji czy też możliwości doboru odpowiednio wykwalifikowanej kadry firmy.
- **Ryzyko organizacyjne**. Może wynikać z niewłaściwej struktury organizacyjnej, stosowanej kontroli.
- **Ryzyko techniczne**. Wynika z posiadanego przez organizację wyposażenia technicznego i możliwości przeprowadzenia operacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania.

Natomiast M. Biegański (2001, s. 9 i nast.) proponuje podział ryzyka w środowisku organizacji na dwie inne podstawowe grupy:

- **Ryzyko strategiczne**, które wpływa na siłę konkurencyjną w długim okresie i jest związane z:
  - strukturą akcjonariatów, powiązaniami kapitałowymi,
  - profilem działalności,
  - systemem zarządzania,
  - strukturą organizacyjna.
- **Ryzyko operacyjne**, które składa się z dwóch podgrup:
  - ryzyko w obszarze finansowym,
  - ryzyko w obszarze techniczno-operacyjnym.

Na istotę ryzyka związanego z utratą wiedzy przez organizację wskazuje A. Lipka (2002, s. 53 i nast.), podkreślając tym samym, że obejmuje ono ryzyko „wąskich gardeł", ryzyko adaptacyjne, ryzyko motywacyjne, ryzyko strat personalnych oraz ryzyko personalne. Ważnym aspektem klasyfikacji ryzyka w obszarze organizacji jest ryzyko personalne, które można podzielić według rożnych kryteriów.

Ryzyko doboru pracowników, inaczej zwane ryzykiem selekcyjnym, występuje ze strony organizacji w zakresie przyjęcia do pracy nieodpowiedniej osoby, ryzyko wyboru nieodpowiedniej metody różnicującej pracowników o wysokim i niskim stopniu przydatności do pracy na określonym stanowisku. Poszczególne metody doboru związane są dodatkowo ze specyficznymi dla siebie typami ryzyka.

Występuje również **ryzyko inwestowania w rozwój pracowników**. Ma ono na celu zapobieganie takim cząstkowym rodzajom ryzyka, jak:

- ryzyko odpływu pracowników, w których zainwestowano;
- ryzyko braku zwrotu nakładów w kapitał ludzki (mierzonych stopą zwrotu, czyli stosunkiem zysku osiągniętego dzięki rozwojowi pracowników do wartości kapitału niezbędnego dla jego wytworzenia; na wielkość tego ryzyka wpływa czas);
- ryzyko powstania luk w wiedzy i umiejętnościach, w szczególności u kadry zarządzającej (np. w odniesieniu do przypisów Unii Europejskiej czy znajomości języków obcych);
- ryzyko dekwalifikacji zasobów ludzkich firmy, ryzyko braku chęci do rozwoju, ryzyko niezgodności portfela kwalifikacji pracowników ze strategią firmy, ryzyko nieznalezienia kandydatów do awansu (wskutek np. nieingerowania w rozwój zawodowy pracowników), ryzyko obawy kierownictwa przed przedsięwzięciami rozwojowymi stwarzającymi dla niego konkurencję.

Kolejnym ryzykiem personalnym jest **ryzyko zwalniania** (derekrutacyjne); może być ono związane z następującymi procesami: restrukturyzacją, prywatyzacją, fuzją czy podziałem (dezintegracją) przedsiębiorstwa. Towarzyszące im nierzadko redukcje personelu traktowane są często jednostronnie, wyłącznie w aspekcie zwiększenia szansy na: redukcję kosztów, wzrost produktywności,

podwyższenie płynności i/lub wartości akcji, zmniejszenie biurokracji i szybsze procesy decyzyjne.

Należy również wymienić występowanie **ryzyka konfliktu**, który jest często nieunikniony ze względu na różnicę poglądów, stopień potrzeb i sposób ich zaspokojenia. Poziom tego ryzyka jest też uzależniony od typów osobowości pracowników, gdyż w zespołach ludzkich mogą znaleźć się osoby unikające konfliktów i takie, które wręcz do nich dążą, traktując je jako element prowadzenia gier. Ryzyko to zależy od zdolności jednostki do rozpoznania dominującej kultury organizacyjnej i dostosowania się do aktualnej lub zmieniającej się kultury (Lipka 2002, s. 53 i nast.).

A. Lipka przedstawia podział ryzyka personalnego ze względu na różne kategorie:

1) Ze względu na źródło ryzyka personalnego: endogenne (wewnętrzne – tkwiące w organizacji), egzogenne (zewnętrzne – konkurencyjne, ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne).
2) Ze względu na rodzaje strat lub korzyści działalności personalnej wyróżnia się: niedostosowania popytu i podarzy pracy, selekcyjne, podziału ról, ewaluacyjne, inwestowania w rozwój pracowników, motywacyjne, derekrutacyjne.
3) Ze względu na możliwość objęcia ryzyka personalnego ubezpieczeniem wyróżnia się: „ubezpieczalne" (np. odszkodowania z tytułu strat w wyniku wypadku pracowników przy pracy), ryzyko niemożliwe do ubezpieczenia.
4) Ze względu na kryterium materialności wymiaru: finansowe, niematerialne, finansowe i niematerialne.
5) Ze względu na przewidywalność: nieprzewidywalne, przewidywalne.
6) Okres istnienia ryzyka personalnego może być krótki lub długi. Natomiast ze względu na jego wysokość wyróżnia się: wysokie, średnie, niskie.
7) Ze względu na zasięg konsekwencji ryzyka (ryzyko może ograniczyć się do organizacji lub być postrzegane nawet poza jej granicami): wewnątrzorganizacyjne (niewidoczne na zewnątrz), utraty wizerunku na rynku pracy. Z kolei w organizacji może obejmować mniejsze lub większe zespoły ludzkie, stanowiąc ryzyko: dla jednego zespołu, dla wielu zespołów, dla całej firmy (wszystkich zatrudnionych).
8) Ze względu na szczeble zarządzania: na szczeblu operacyjnym występuje ryzyko krótkowzroczności (niedostrzegania szczebla taktycznego), zaś na szczeblu strategicznym – ryzyko dalekowzroczności (nieprzekładania działań długookresowych na taktykę i działania operacyjne). Można też mówić o ryzyku taktycznym. Przyjmuje się, że im wyższy szczebel zarządzania, tym wyższy poziom ryzyka i zakres jego skutków. Wiąże się to z następującą zależnością między czasem a ryzykiem: niepewność skutków

podejmowanych decyzji dotyczących przyszłości zależy od upływu czasu – wzrasta wraz z wydłużaniem się przedziału czasowego. Rośnie również prawdopodobieństwo, że wartość rzeczywiście osiągnięta będzie znacznie odbiegać od oczekiwanej (np. od oczekiwanego zysku). Zwiększa się zatem ponoszone ryzyko. Czas zmienia więc ryzyko pod wieloma względami. Ryzyko na szczeblu strategicznym dotyczy poszczególnych opcji w ramach strategii personalnych firmy i może być dla każdej z nich różne.

9) Ze względu na interpretację ryzyka: czyste (ryzyko utraty), któremu trudno zapobiegać, spekulacyjne (dynamiczne), które poddaje się kształtowaniu. Ryzyko czyste ma charakter rekurencyjny, co oznacza, że przy założeniu pewnych okoliczności istnieje prawdopodobieństwo jego wystąpienia. O ryzyku spekulacyjnym mówimy wtedy, gdy występuje prawdopodobieństwo poniesienia strat i osiągniecia korzyści.
10) Ze względu na stopień powiązania z konkretną funkcją, procedurą, koncepcją czy metodą zarządzania zasobami ludzkimi ryzyko dzieli się na: specyficzne (charakterystyczne dla określonej funkcji, procedury, koncepcji czy metody zarządzania zasobami ludzkimi), niespecyficzne (występujące przy różnych działaniach personalnych, np. ryzyko braku akceptacji ze strony pracowników, ryzyko trudności w komunikowaniu się, ryzyko konfliktu, ryzyko wydłużonego okresu oczekiwania na korzyści z przyjętego działania lub rozwiązania, ryzyko efektywnościowe, ryzyko logistyczne, ryzyko różnic kulturowych, ryzyko zdarzeń losowych).

Metody i techniki kontroli ryzyka personalnego

W literaturze naukowej można spotkać się z różnymi metodami i technikami kontroli ryzyka, jednak dla realizacji podjętego tematu zostaną przytoczone informacje dotyczące ryzyka personalnego. Za pomocą jakich metod i technik można kontrolować ryzyko personalne w organizacjach?

Rozpoznanie ryzyka odbywa się przez analizę szans i zagrożeń ze strony otoczenia przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego mocnych i słabych stron. Przedsiębiorca nie podejmuje ryzyka dla straty, jednak mając świadomość jej wystąpienia, dąży do osiągniecia określonych korzyści. Rozpoznanie ryzyka umożliwia systematyczne ujęcie różnych niebezpieczeństw, które mogą stać się istotną przeszkodą w osiągnięciu postawionego celu. Mimo że żadnego ryzyka nie można dokładnie zmierzyć, to jednak każdy przedsiębiorca powinien jak najdokładniej oszacować wielkość potencjalnych korzyści i strat. Środkami pomocniczym przy ocenie ryzyka są (Jedynak, Szydło 2011, s. 31 i nast.):

– odpowiednio zorganizowana rachunkowość finansowa i zarządcza;
– wszelkiego rodzaju dane statystyczne o sprzedaży i personelu;
– informacje o dostawcach, klientach, konkurencji i rynku.

Bardzo ważna jest obserwacja i kontrola ryzyka. Jest to obserwacja przebiegów działań przedsiębiorstwa i zjawisk zachodzących w jego otoczeniu w odniesieniu do wcześniej przyjętych ram dopuszczalnego ryzyka. W tym przypadku bardzo ważne jest przekazywanie zebranych informacji na potrzeby szczebla strategicznego i operacyjnego.

Do metod manipulacji ryzykiem możemy zaliczyć (Jedynak, Szydło 2011, s. 31 i nast.): metody kompensacyjne, prewencję, metody represyjne i unikanie.

Metody kompensacyjne. Elementy ryzyka, w stosunku do których metody prewencyjne nie są skuteczne, należy zabezpieczyć pod kątem pokrycia ewentualnych strat, co jest warunkiem koniecznym do dalszego gospodarowania. Niezbędne staje się zatem tworzenie określonej wielkości rezerw finansowych na wypadek zaistnienia niekorzystnych zdarzeń losowych. Ze względu na źródło kompensacji strat i odpowiedzialności można wyróżnić dwie podstawowe metody kompensacyjne: samoubezpieczenie i ubezpieczenie. Samoubezpieczenie jest formą manipulacji ryzykiem, w której przedsiębiorstwo gromadzi własne środki w postaci rezerw finansowych przeznaczonych na pokrycie strat. Może mieć ono charakter obowiązkowy lub dobrowolny. Inną kompensacyjną metodą walki z ryzykiem jest ubezpieczenie, które polega na tworzeniu scentralizowanego funduszu kompensacji strat ze składek ubezpieczeniowych.

Metody represyjne. Polegają na zmniejszeniu zasięgu i skutków strat, które uprzednio wystąpiły. Mają one zatem dla przedsiębiorstwa charakter terapii, i w związku z tym cenne wydaje się jakiekolwiek ograniczenie wysokości straty.

Zabezpieczenie przed skutkami ryzyka, jako efekt zarządzania ryzykiem, może być prowadzone w sposób pasywny lub aktywny (Dziawgo 1998, s. 13 i nast.).

Postawa pasywna polega na biernym ponoszeniu ryzyka bez próby jego ograniczania. Jest ona efektem niedoskonałości podmiotu, który nie potrafi identyfikować ryzyka, nie umie go oszacować lub nie zna technik zabezpieczania się przed nim. **Postawa aktywna** natomiast polega na podejmowaniu działań, które mogą ograniczyć ryzyko i zminimalizować straty, jakie są związane z nim.

Metody kontroli ryzyka można podzielić na (Tarczyński, Majsiewicz 2001, s. 7 i nast.):

1) **Fizyczna kontrola ryzyka** – to wszystkie działania podejmowane w celu redukcji strat. W ramach tej kontroli możliwe jest: całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty (unikanie ryzyka) oraz zmniejszenie ryzyka przez wykorzystanie miar, które pozwalają określić częstotliwość i rozmiary szkody (redukcja ryzyka).
2) **Finansowa kontrola ryzyka** – polega na samodzielnym zarządzaniu ryzykiem przez firmę, czyli na tzw. zatrzymaniu ryzyka, a więc pokryciu ewentualnych strat przez przepływy pieniężne, sprzedaż aktywów, fundusze specjalne, pożyczki itp., lub przeniesieniu ryzyka na inny podmiot.

Transfer ryzyka, jako przesunięcie odpowiedzialności z firmy ponoszącej straty na inny podmiot, jest realizowany jako: transfer działalności tworzącej potencjalne straty, polegający na związaniu się z innym podmiotem wykonującym tę część działalności, która jest narażona na ryzyko (zatrzymanie ryzyka), oraz transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat, co realizuje się za pomocą ubezpieczeń (kontrola ryzyka).

Bezpieczeństwo działalności firmy jest bardzo ważne w każdym jej dziale. Chociaż niemożliwe jest stuprocentowe zapewnienie bezpieczeństwa w każdym obszarze działalności, jednak wiedza na temat zarządzania ryzykiem personalnym wpływa na minimalizację ryzyka w całej firmie.

Zarządzanie ryzykiem personalnym sprowadza się do określenia, pomiaru oraz controllingu ryzyka personalnego, umożliwiającego jego ograniczenie i/lub zabezpieczenie się przed jego implikacjami (minimalizowanie negatywnych skutków podejmowanych działań personalnych oraz maksymalizowanie pozytywnych rezultatów zdarzeń niepomyślnych, czyli pozytywnego wykorzystania efektu „gry ryzykiem"). Celem tych działań jest zapewnienie warunków do realizacji polityki personalnej. Zarządzanie ryzykiem personalnym obejmuje proces dostosowania posiadanych zasobów do istniejących potrzeb firmy oraz odziaływanie na postawy jej pracowników. Dostosowanie zasobów oznacza ich dywersyfikację lub substytucję, a także wybranie odpowiedniej strategii postępowania. W sferze produkcji na ryzyko personalne można wpływać przez zastosowanie nowoczesnych, zautomatyzowanych i bardzo wydajnych maszyn. W ten sposób można lepiej wykorzystać posiadany potencjał ludzki, a nieraz zastąpić część pracowników bardziej niezawodnymi maszynami.

Zastąpienie pracy ludzkiej pracą maszyn jest jednak kapitałochłonne oraz wymaga czasu i dlatego może być przeprowadzone tylko sukcesywnie. Zdarza się też, że nowoczesne maszyny, zwłaszcza w fabrykach, wymagają wysoko wyspecjalizowanego personelu do ich obsługi, co może potęgować ryzyko personalne (Kaczmarek 2001, s. 43 i nast.).

Podsumowanie

Każda działająca na rynku organizacja dąży do osiągnięcia zdefiniowanych celów. By cele te zostały osiągnięte, kadra kierownicza musi pamiętać o ryzyku, które jest związane z działalnością ludzką. Aby zarządzanie rozwojem kapitału ludzkiego było efektywne i skuteczne, bardzo ważne jest kontrolowanie sytuacji oraz posiadanie informacji o możliwych zagrożeniach związanych z tą sferą decyzyjną. Odpowiedni zakres, dokładność, a zwłaszcza aktualność informacji o możliwych zagrożeniach są bardzo ważne ze względu na działania zapobiegawcze. Najważniejszym elementem jest zarządzanie ryzykiem utraty kluczowych pracowników i ich wiedzy.

Zarządzanie ryzykiem oznacza przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, stan, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest nieznany, ale można zidentyfikować jego przyszłe alternatywy, niepewność związaną z jakimś zdarzeniem lub dochodem w przyszłości oraz podejmowanie działań, które mają zabezpieczyć organizację przed poniesieniem strat.

Proces zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego może być zagrożony ze strony bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa. Nie jest możliwe wyeliminowanie wszystkich zagrożeń związanych z ryzykiem. Wskazane jest identyfikowanie najbardziej możliwych i bezpośrednio wpływających na ten proces zagrożeń.

Kadra kierownicza może korzystać z różnych metod i technik kontroli ryzyka. Jednak należy podkreślić, iż niemożliwe jest wskazanie jednej uniwersalnej metody czy techniki, która byłaby stosowana w każdej organizacji prowadzącej działania zapobiegawcze ryzyku występującemu w obszarze zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego.

Idealnym rozwiązaniem w procesie zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego byłoby doprowadzenie do takiego stanu, w którym pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, bardzo silnie identyfikowaliby się z firmą, a proces inwestowania w ich rozwój nie był obwarowanym ryzykiem ich odejścia z firmy. Jednak nasuwa się pytanie, co stanie się, gdy firma nie będzie w stanie dalej utrzymywać tych pracowników, w których w rozwój już zainwestowała?

Kapitał ludzki, który odczuwa silną więź z organizacją, pozostanie w firmie nawet w sytuacji kryzysowej, będzie ją wspierać swoją wiedzą, doświadczeniem i lojalną pracą. Jednak w takim przypadku musi występować wzajemne zaufanie między pracownikami a kierownictwem firmy. Musi się to również wiązać z pewnością zatrudnienia, co nie jest łatwe do osiągnięcia, gdyż występują zagrożenia związane z indywidualnymi potrzebami, oczekiwaniami i możliwościami pracowników i ich firmy.

W literaturze naukowej można spotkać się z problemem ryzyka nieinwestowania w rozwój pracowników. Mimo że nie są dostępne wyniki prowadzonych badań, to jednak może to sugerować otwarty problem badawczy do kontynuowania badań naukowych.

Bibliografia

Biegański M. (2001), *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Biegański M., Janca A. (red.) (2001), *Hedging i nowoczesne usługi finansowe,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Bielecki W.T. (2001), *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa.

Bizon-Górecka J. (2001), *Strategie zarządzania ryzykiem w organizacji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji", nr 1.

Büschgen H. (1997), *Przedsiębiorstwo bankowe*, t. 2, Poltext, Warszawa.

Dziawgo D. (1998), *Credit-rating. Ryzyko i obligacje ma międzynarodowym rynku finansowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004), Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commis-sion, American Institute of Certified Public Accountants, http://www.aicpa.org [dostęp: listopad 2014].

Jedynak P., Szydło S. (2011), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Kimbrough R.L., Componation P.J. (2009), *The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management*, "Engineering Management Journal", Vol. 21.

Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne: szansy i zagrożenie zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.

Listwan T. (red.) (2000), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo AE, Wrocław.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.

Sinkey J.F. (1992), *Commercial Bank Financial Management*, Macmillan Publishing Co., New York.

Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.

Tarczyński W., Majsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.

Thornhill W.T. (1989), *Effective risk management for financial institutions*, Administration Institute, Illinois.

Risk Management in the Area of Human Capital Development

Summary

The undertaken measures aimed at development of human capital are, on the one hand, an enormous chance for the firm, while, on the other hand, they produce potential risk of destabilisation of the process of management therein. Measures in the area of risk management should be implemented only when they contribute to creation of enterprise's value added.

Key words: risk, development, human capital.

JEL codes: J24

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2014 r.

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Ludmiła Stemplewska
Europejska Uczelnia Informatyczno-Ekonomiczna w Warszawie
ul. Białostocka 22
03-741 Warszawa
tel.: 22 833 63 25
e-mail: L-Stemplewska@wp.pl