

*Karolina Zofia Kapuścińska\**, *Stefan Lachiewicz\*\**, *Marek Matejun\*\*\**<sup>1</sup>

## **METODA POMIARU RYZYKA KADROWEGO W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH<sup>2</sup>**

### **1. WPROWADZENIE**

Zmieniające się warunki polityczne, społeczne i gospodarcze oraz rosnące wymagania wobec działalności organizacji publicznych<sup>3</sup> wiążą się z wprowadzaniem do tych instytucji metod zarządzania wywodzących się z praktyki podmiotów gospodarczych. Przejawem tego trendu jest obowiązek wdrożenia kontroli zarządczej oraz związanych z nią procedur zarządzania ryzykiem w celu zapewnienia realizacji zadań organizacji publicznych w sposób zgodny z prawem oraz terminowy i zapewniający efektywne wydatkowanie środków budżetowych.

Jednym z kluczowych obszarów tych działań jest ryzyko kadrowe, które obejmuje szereg potencjalnych (wyrażających się określonym prawdopodobieństwem) zdarzeń wynikających z decyzji kadrowych, mających istotne znaczenie dla działalności tego typu instytucji. Problemem staje się tutaj dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, a także zasad i metod pomiaru tej kategorii ryzyka.

Biorąc to pod uwagę, jako cel artykułu wyznaczono zwrócenie uwagi na znaczenie, proces i narzędziowe podstawy pomiaru ryzyka kadrowego w organizacjach publicznych. W opracowaniu przedstawiono propozycję autorskiego narzędzia służącego do opracowania mapy składowych ryzyka kadrowego dostosowanego do specyfiki tego typu organizacji.

---

\* mgr inż., doktorantka, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

\*\* prof. zw. dr hab., profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

\*\*\* dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka.

<sup>1</sup> Kolejność nazwisk alfabetyczna. Wkład autorów w przygotowanie artykułu jest następujący: Karolina Zofia Kapuścińska: 33%, Stefan Lachiewicz: 34%, Marek Matejun: 33%.

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/N/HS4/00274.

<sup>3</sup> W niniejszym opracowaniu pod pojęciem organizacji publicznych rozumie się jednostki sektora finansów publicznych określone według art. 9 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.

## **2. ISTOTA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM KADROWYM W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH**

Organizacje publiczne, w tym zwłaszcza organy administracji rządowej i samorządowej, jednostki oświaty publicznej i szkolnictwa wyższego, służby zdrowia i utrzymania bezpieczeństwa państwa oraz ładu prawnego-instytucjonalnego, pełnią we współczesnych społeczeństwach bardzo istotne i rozległe funkcje. Wynikają one z polityki państwa i potrzeb lokalnych społeczności, zgodnie z zasadami subsydiarności państwa oraz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Stąd też w XX i XXI wieku obserwuje się znaczny rozwój tego typu organizacji. P.F. Drucker wskazuje, że sektor usług publicznych powiększył się po II wojnie światowej znacznie szybciej niż sektor prywatny (Drucker 1992: 11-14).

Z drugiej strony obserwacja funkcjonowania organizacji publicznych prowadzi do ujawnienia wielu mankamentów w sferze zarządzania. Nieracjonalne wykorzystanie znaczących środków finansowych, działania w kategoriach krótkiego horyzontu czasu i unikanie głębszych zmian to główne przykłady takich mankamentów.

Stąd też obecnie w odniesieniu do wielu organizacji publicznych proponuje się wprowadzenie rynkowych zasad działania i metod zarządzania wywodzących się z praktyki organizacji gospodarczych. Postulaty te znajdują odzwierciedlenie m.in. w koncepcji nowego zarządzania publicznego, a także współzarządzania publicznego (Kowalczyk 2008: 4-13). Wskazują one na potrzebę stosowania w sektorze publicznym reguł odpowiedniej gospodarności i efektywności działania, ukierunkowania na traktowanie petenta jako odbiorcy usług publicznych o odpowiedniej jakości i rzetelności wykonania oraz wprowadzania zasad konkurencji do organizacji tego sektora.

Przejawem urzeczywistnienia tych założeń w polskich organizacjach publicznych jest obowiązek wdrożenia zasad kontroli zarządczej, który wynika z przepisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych i został wprowadzony z dniem 1 stycznia 2010 r. Kontrola zarządcza oznacza tu ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań organizacji publicznej w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Obejmuje ona takie obszary, jak: środowisko wewnętrzne, mechanizmy kontroli, zasady udzielania informacji i komunikację, a także monitorowanie oraz ocenę systemu kontroli i wyraża się szeregiem działań nastawionych na zapewnienie (Wiśniewska 2012: 231-232):

- zgodności działalności realizowanej przez organizacje publiczne z przepisami prawa oraz przyjętymi procedurami wewnętrznymi,
- skuteczności i efektywności działania, w tym wykorzystywania powierzonych środków publicznych,

- wiarygodności składanych sprawozdań i transparentności instytucji publicznych,
- ochrony posiadanych zasobów,
- przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania,
- sprawności wewnętrznego i zewnętrznego przepływu informacji.

Jednym z obszarów kontroli zarządczej jest również zarządzanie ryzykiem, którego wdrożenie ma na celu wsparcie kierownictwa jednostki w realizacji wyznaczonych celów i powierzonych zadań publicznych poprzez ukształtowanie umiejętności i postaw warunkujących podejmowanie skutecznych decyzji wobec pojawiających się szans i zagrożeń (Flaszewska, Marczak, Staniec 2012: 128-130). Działania w ramach tego obszaru zarządzania nakierowane są na identyfikację, pomiar, sterowanie i kontrolowanie ryzyka w celu jego maksymalnego ograniczenia oraz ubezpieczenia (a także zabezpieczenia) się przed jego skutkami (Baker 2000: 23). Ryzyko to jest rezultatem niepewności związanej z procesami podejmowania decyzji dotyczących przyszłych okresów (Sudoł 2002: 19-21; Maheshwari 2008: 18) i w zależności od przyjętych poglądów traktowane może być jako możliwość poniesienia straty i/lub szans na wykorzystanie korzystnych warunków działania (Kapuścińska, Matejun 2013: 105). Wdrożenie zarządzania ryzykiem może być źródłem wielu korzyści dla organizacji publicznych, wśród których można wymienić (Podlewski 2011):

- wsparcie w osiągnięciu celów organizacji poprzez wskazanie potencjalnych szans i niepowodzeń zaplanowanych działań,
- dostarczenie sygnałów ostrzegawczych przed zbliżającymi się zagrożeniami, tak by możliwe było stosunkowo szybkie przygotowanie się na nie,
- redukcję czasu i kosztów występujących w przypadku zagrożeń już zmaterializowanych,
- zwiększenie wiarygodności organizacji publicznych wobec partnerów zewnętrznych, w tym również podmiotów komercyjnych współpracujących w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego,
- ułatwienie kontaktów z jednostkami finansowymi, które cenią podejmowanie przez kontrahentów działań z zakresu zarządzania ryzykiem,
- ochronę wizerunku organizacji publicznych poprzez szybkie lokalizowanie zagrożeń oraz wdrażanie działań zapobiegawczych i mechanizmów kontrolnych w celu ograniczenia ryzyka.

W literaturze wyróżnia się różne typy (rodzaje) ryzyka, klasyfikowane ze względu na określone kryteria (zob. np. Różańska-Bińczyk, Wojśa 2012: 108-112). Jednym z nich jest ryzyko kadrowe, które nabiera szczególnego znaczenia w organizacjach publicznych ze względu na istotną rolę czynnika ludzkiego dla ich funkcjonowania i rozwoju. Wynika ono z angażowania się kierownictwa w działania dotyczące kadr w warunkach wysokiej niepewności

(Lipka 2002: 23-25), a także z niedoskonałości procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji (Bochniarz, Gugala 2005: 98). Wyraża się ono funkcją prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych oraz skali niekorzystnych konsekwencji owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji (Rutka, Czerska 2006: 201).

Ryzyko kadrowe i związane z nim skutki mają bardzo duże znaczenie dla organizacji publicznych. Wiąże się ono m.in. z zapewnieniem wysokiego poziomu zaangażowania kierownictwa i pracowników w warunkach dominującej własności państwowej lub samorządowej, ochroną szerokiego zakresu informacji niejawnych, a także zabezpieczeniem odpowiedniego poziomu realizacji usług publicznych. Ważne jest tu również zapewnienie zgodności podejmowanych działań z przepisami prawa oraz zachowanie wysokiego poziomu etyki i transparentności działalności nakierowanej na efektywność wydatkowania środków budżetowych.

Osiągnięciu tych korzyści sprzyja prawidłowe wdrożenie i funkcjonowanie procesu zarządzania ryzykiem kadrowym, którego pierwszym etapem powinna być identyfikacja tej kategorii ryzyka w organizacji. W następnej kolejności przeprowadza się ocenę ryzyka kadrowego i dokonuje jego hierarchizacji, która wymaga pomiaru przeprowadzonego z użyciem określonych metod i technik przy pomocy adekwatnych narzędzi pomiarowych (Jedynak, Szydło 1997: 11-250; Williams, Smith, Young 2002: 26-65; Bartusik 2004: 83-102; Kumpiałowska 2011: 58-65).

Zastosowane metody mogą mieć zarówno charakter ilościowy (np. metoda Monte Carlo, analizy i modele symulacyjne), jak również jakościowy (np. oceny ekspertów) (Kisielnicki 2011: 139) nakierowany na pomiar ryzyka z wykorzystaniem miar: zmienności, wrażliwości i/lub zagrożenia (Dziawgo, Zawadzki 2011: 62). Uzupełnienie czynności pomiarowych w organizacjach publicznych stanowi szereg działań podejmowanych w celu realizowania ministerialnego obowiązku prowadzenia dokumentacji kontroli zarządczej i procesu zarządzania ryzykiem (Strzemieczny 2012: 26).

Organizacje publiczne znajdują się obecnie w początkowej fazie wdrażania kontroli zarządczej i systemów zarządzania ryzykiem. Wyniki badań własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody badania dokumentów w 151 wybranych instytucjach publicznych wskazują, iż niemal w połowie z nich (46%) kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym, a najpoważniejszą barierą na drodze do jej pełnego wdrożenia stanowiły braki w sferze zarządzania ryzykiem (Kapuścińska 2013: 125). Dlatego też szczególnego znaczenia dla tych organizacji nabierają propozycje organizacyjnych, metodycznych i narzędziowych rozwiązań z zakresu zarządzania ryzykiem, w tym zarządzania ryzykiem kadrowym.

### 3. PRZYKŁAD NARZĘDZIA POMIARU RYZYKA KADROWEGO W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Jedną z takich propozycji może być rejestr ryzyka, który pozwala na identyfikację i ocenę różnych rodzajów ryzyka kadrowego występujących w organizacji publicznej. Przyjęto tu, że wartość ryzyka jest równa iloczynowi dwóch czynników - prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka kadrowego oraz wielkości skutków, jakie dla organizacji przyniesie jego pojawienie się. Mimo, iż w metodzie tej wykorzystuje się wartości liczbowe, w systemie rozwiązań służących do pomiaru ryzyka kadrowego zaliczana jest ona do grupy metod jakościowych, w których ocena ekspozycji na ryzyko bazuje głównie na opiniach ekspertów szacujących parametry zagrożeń. W tabeli 1 zaprezentowano graficzny układ proponowanego rejestru ryzyka.

Tabela 1. Rejestr ryzyka kadrowego w organizacjach publicznych.

| Poziom oddziaływania | Obszar oddziaływania | Ryzyko kadrowe (nazwa) | Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (skala 1-5) | Skutki ryzyka (skala 1-5) | Wartość ryzyka |
|----------------------|----------------------|------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------|
| 1                    | 2                    | 3                      | 4                                                 | 5                         | 6              |
| Otoczenie dalsze     |                      |                        |                                                   |                           |                |
|                      |                      |                        |                                                   |                           |                |
|                      |                      |                        |                                                   |                           |                |
| Otoczenie bliższe    |                      |                        |                                                   |                           |                |
|                      |                      |                        |                                                   |                           |                |
|                      |                      |                        |                                                   |                           |                |

Źródło: opracowanie własne.

Źródła ryzyka mogące wpływać na przebieg i charakter procesu kadrowego (Głuszek, 2010: 162-165) znajdują się zarówno w dalszym jak i w bliższym otoczeniu organizacji (Pocztowski, 2007: 298-300). Z tego powodu w zaproponowanym narzędziu identyfikacja ryzyka wiąże się z jego szacowaniem w odniesieniu do wszystkich aspektów działalności organizacji publicznej, przy uwzględnieniu wpływu dalszego i bliższego otoczenia na podejmowaną w ramach tej organizacji aktywność. W pierwszej kolumnie rejestru wskazany został poziom oddziaływania, jaki może być wywierany na daną jednostkę. Druga z kolumn określa obszar oddziaływania, który stanowi uszczegółowienie konkretnych czynników w ramach określonego poziomu.

Do obszarów oddziaływania w ramach otoczenia dalszego organizacji publicznych zaliczone zostały:

- uwarunkowania legislacyjne określające prawne ramy i zasady działalności organizacji publicznych,
- uwarunkowania polityczne wskazujące na systemowe fundamenty funkcjonowania tego typu instytucji,
- uwarunkowania ekonomiczne związane z przestrzeganiem dyscypliny finansów publicznych,
- uwarunkowania społeczne obejmujące trendy dostrzegane na rynku pracy oraz opinie o organizacjach publicznych, jako pracodawcach,
- uwarunkowania technologiczne związane z korzystaniem z nowoczesnych technologii,
- uwarunkowania środowiskowe w ramach których należy uwzględnić interakcje z organami prowadzącymi nadzór nad realizacją procesu kadrowego, do których zaliczyć można Centralny Instytut Ochrony Pracy, czy Państwową Inspekcję Pracy.

Drugi poziom wpływu na występowanie ryzyka kadrowego w organizacjach publicznych stanowi otoczenie bliższe. Do obszarów oddziaływania w jego ramach zaliczono:

- zarządzanie strategiczne określające podstawowe cele i zadania organizacji i wprowadzające ulepszenia w systemach zarządzania,
- zarządzanie operacyjne realizowane poprzez planowanie, realizację i kontrolę zadań bieżących,
- zarządzanie finansami i księgowością opisujące m.in. rachunkowość i sprawozdawczość finansową,
- zarządzanie majątkiem dotyczące zarówno ruchomości jak i nieruchomości, ich ewidencjonowania, udostępniania, eksploataowania,
- działalność socjalną najczęściej regulowaną poprzez zapisy zewnętrzne, w tym np. przez ustawę o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych,
- działalność Społecznego Inspektora Pracy mającą na celu zapewnienie przez zakład pracy przestrzeganie przepisów BHP i wynikających z prawa pracy,
- strukturę organizacyjną, w tym działalność działu ZZL zajmującego się obsługą kadr, czy działalność działu BHP.

Zadaniem osoby wypełniającej rejestr ryzyka jest umieszczenie konkretnych obszarów działania w ramach dalszego i bliższego otoczenia. Kolejnym zadaniem jest określenie konkretnych rodzajów ryzyka kadrowego w każdym z obszarów oddziaływania i nadanie mu nazwy w kolumnie 3. Jako przykłady można tu wymienić następujące rodzaje ryzyka kadrowego mające swoje źródła w otoczeniu dalszym:

- konieczność zatrudnienia osób, celem wypełnienia wymogów ministerialnych, na przykład osoby odpowiedzialnej za audyt wewnętrzny, czy kontrolę zarządczą (uwarunkowania legislacyjne),

- zatrudnianie pracowników sympatyzujących z określoną opcją polityczną, czy nepotyzm mający negatywny wpływ na wizerunek organizacji publicznych kreowany przez byłych pracowników (uwarunkowania polityczne),
- dyscyplina finansów publicznych ograniczająca wydatki na szkolenia pracowników (uwarunkowania ekonomiczne),
- prywatyzacja, z którą związany jest proces restrukturyzacji i zwolnień pracowników, a także fakt, że kadra w wieku około emerytalnym niechętnie reaguje na zmiany wprowadzane wraz z nowymi technologiami (uwarunkowania technologiczne).

Jako przykłady ryzyka kadrowego mające swoje źródło w otoczeniu bliższym można natomiast wskazać:

- brak strategii personalnej, brak jasnych ścieżek kariery zawodowej dla pracowników ograniczający motywację do pracy oraz przywiązanie do organizacji w dłuższym okresie (zarządzanie strategiczne),
- plan wykorzystania urlopów dla kluczowych stanowisk, który uniemożliwia bieżące wykonywanie zadań, np. brak osoby posiadającej pełnomocnictwo do podpisywania dokumentów księgowych lub raportów z projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł (zarządzanie operacyjne),
- błędy w sprawozdaniach przesyłanych do GUS spowodowane przez osoby odpowiedzialne za nadzór nad ich wypełnieniem (zarządzanie finansami i księgowość),
- duża liczba pracowników w wieku około emerytalnym podlegających ochronie prawnej - ich odejście grozi utratą uprawnień do funkcjonowania jednostek (struktura organizacyjna).

Kolejnym krokiem jest określenie wartości zapisanego ryzyka kadrowego, na którą składa się prawdopodobieństwo jego zdarzenia oraz prawdopodobna wielkość jego skutków dla organizacji (Douglas 1993: 10).

W zaproponowanym narzędziu prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka kadrowego określa się w skali od 1 do 5. Wartość 1 oznacza znikomą możliwość wystąpienia danego zdarzenia, wynoszącą mniej niż 1%. Wielkość równa 2 to bardzo niewielkie prawdopodobieństwo (1%-10%), wskazanie równe 3 przewiduje wystąpienie ryzyka kadrowego w średnim zakresie przypadków (11%-20%), natomiast wartość 4 oznacza bardzo prawdopodobne zdarzenia (21%-50%). Najpoważniejsze będą te ryzyka kadrowe, dla których wskazanie wyniesie 5. Należą do nich te zdarzenia, których wystąpienie jest prawie pewne dla danej organizacji (więcej niż 50%). Ocena prawdopodobieństwa pojawienia się każdego ze zidentyfikowanych kategorii ryzyka kadrowego powinna opierać się na doświadczeniu i wiedzy najwyższego kierownictwa organizacji o stanie jego dalszego i bliższego otoczenia oraz na dotychczasowych działaniach

podejmowanych w celu dostosowania aktywności do zmian zachodzących w tych dwóch wymiarach środowiska zewnętrznego.

Drugim elementem składowym całkowitej wartości ryzyka jest odczuwana przez organizację publiczną wielkość skutków, jakie może wywołać zmaterializowanie się określonego ryzyka kadrowego. Dla oceny tego elementu również obowiązuje pięciostopniowa skala wskazań. Dla kolejnych punktów brane są pod uwagę następujące aspekty: zgodność z przepisami prawa, w tym regulującymi stosunek pracy, dobry wizerunek organizacji, jako pracodawcy, zakłócenia wpływające na realizację przyjętej strategii, planu zadań bieżących oraz występowanie w organizacji mechanizmów kontrolnych (działań mających na celu przeciwdziałanie występowaniu ryzyka kadrowego oraz minimalizowania jego rozmiarów, w przypadku ujawnienia się). Najpoważniejsze, bo związane z zagrożeniem funkcjonowania organizacji publicznej są skutki oszacowane, jako 5. Im niższa wartość oceny tym rozmiar potencjalnych skutków zdarzenia staje się mniejszy.

Efektem przeprowadzonej oceny ryzyka na podstawie zaproponowanego narzędzia jest jego hierarchizacja oraz wizualizacja. Do tego celu proponuje się wykorzystanie mapy ryzyka zestawiającej w ujęciu macierzowym ocenę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka kadrowego oraz wielkość skutków, jaką przyniesie dla organizacji jego wystąpienie. Układ mapy zaprezentowano na rysunku 1. Na osi poziomej wskazano wielkości prawdopodobieństwa w skali 1-5, oś pionową stanowi oznaczenie skutków wystąpienia ryzyka szacowanych również w skali pięciostopniowej.

|                    |                |         |    |    |              |    |
|--------------------|----------------|---------|----|----|--------------|----|
| SKUTKI             | Bardzo wysokie | 5       | 10 | 15 | 20           | 25 |
|                    |                | 4       | 8  | 12 | 16           | 20 |
|                    |                | 3       | 6  | 9  | 12           | 15 |
|                    | Nieznaczne     | 2       | 4  | 6  | 8            | 10 |
|                    |                | 1       | 2  | 3  | 4            | 5  |
|                    |                | Znikome |    |    | Prawie pewne |    |
| PRAWDOPODOBIEŃSTWO |                |         |    |    |              |    |

Rysunek 1. Mapa ryzyka kadrowego występującego w organizacji publicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Hopkin 2012: 19-20).



Białe pola<sup>4</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. Mechanizmy kontrolne oraz działania zapobiegawcze rozprzestrzeniania się tych ryzyk muszą zostać poddane szczególnemu dozorowi. Kierownictwo organizacji publicznych powinno przygotować i wdrożyć środki zaradcze nakierowane na ograniczenie wystąpienia właśnie tych zdarzeń.

Zaprezentowane narzędzie pomiarowe ma za zadanie budowanie świadomości występowania ryzyka kadrowego w organizacjach publicznych oraz takie przedstawienie jego charakterystyki, by w sposób jasny i czytelny możliwe było jego określenie i umieszczenie na mapie w celu wizualizacji. Zaproponowany format mapy ryzyka zapewnia elastyczność w określeniu położenia ryzyka nie tylko poprzez dostosowanie „sygnalizacji świetlnej”, ale również poprzez przypisanie wartości prawdopodobieństwa ryzyka kadrowego do wielkości skutków odczuwanych przez organizację publiczną w przypadku jego wystąpienia (Power 2007: 77-80).

#### 4. PODSUMOWANIE

Pomiar ryzyka kadrowego jest istotnym procesem przyczyniającym się do usprawnienia zarządzania organizacjami publicznymi. Ale jednocześnie jest to trudne wyzwanie z uwagi na małą uchwytność oraz niewymierność wielu obszarów wchodzących w zakres zarządzania zasobami ludzkimi.

W literaturze oraz w praktyce kadrowej opracowano wiele metod i narzędzi pomiaru ryzyka kadrowego oraz podjęto próby ich zastosowania. W artykule przedstawiono jedną z takich propozycji, jaką jest rejestr ryzyka. Szczegółowe omówienie wykorzystania tej metody w organizacjach publicznych wskazuje na liczne jej atuty oraz możliwości formułowania różnorodnych wniosków w obszarze identyfikowania i ograniczania ryzyka kadrowego.

---

<sup>4</sup> W przypadku wydruków kolorowych zalecane jest zastąpienie koloru białego - kolorem zielonym, szarego - żółtym, natomiast czarnego - czerwonym, co ma na celu nawiązanie do symboliki „sygnalizacji świetlnej”.

**BIBLIOGRAFIA:**

- Baker S. P. (2000), *Injury Prevention and Control*, Taylor& Francis, London and New York.
- Bartusik K. (2004), *Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 652.
- Bochniarz P., Gugała K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Douglas M. (1993), *Risk as a Forensic Resource*, [w:] Burger E. J., (red.), *Risk*, University of Michigan Press, Michigan.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Dziawgo D., Zawadzki A. (2011), *Finanse przedsiębiorstwa. Istota, narzędzia, zarządzanie*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.
- Flaszewska S., Marczak M., Staniec I. (2012), *Nowe trendy w kształceniu menedżerów - zarządzanie ryzykiem*, [w:] Wachowiak P., (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Głuszek E. (2010), *Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A., (red.), *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Mfiles, Kraków.
- Hopkin P. (2012), *Fundamentals of Risk Management 2nd edition, Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, The Institute of Risk Management, London.
- Jedynak P., Szydło S. (1997), *Zarządzanie ryzykiem*, Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Kapuścińska K. (2013), *Benchmarking w procesie zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 11.
- Kapuścińska K., Matejun M. (2013), *Zarządzanie ryzykiem kadrowym w publicznych szkołach wyższych – koncepcja badań*, [w:] Matejun M., Szymańska K., (red.), *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Kisielnicki J. (2011), *Zarządzanie projektami. Ludzie - procedury - wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kowalczyk L. (2008), *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe WWSZIP - Refleksje Społeczno-Gospodarcze”, nr 11(1).
- Kumpiałowska A. (2011), *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*, C. H. Beck, Warszawa.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Maheshwari Y. (2008), *Investment Management*, PHI Learning Private Limited, New Delhi.
- Pocztowski A. (2007), *Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL*, [w:] Borkowska S., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Podlewski J. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w uczelni*, „Forum Akademickie”, nr 05, [www.forumakademickie.pl/fa/2011/05/zarzadzanie-ryzykiem-w-uczelni](http://www.forumakademickie.pl/fa/2011/05/zarzadzanie-ryzykiem-w-uczelni) (dostęp: 10.03.2014).
- Power M. (2007), *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Różańska-Bińczyk I., Wojsa A. (2012), *Charakterystyka i znaczenie ryzyka w sektorze nieruchomości komercyjnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7.
- Rutka R., Czarska M. (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] Stabryła A., (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2., Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

- Strzemieczny P. (2012), *Zarządzanie ryzykiem w kontekście bezpieczeństwa informacji w Ministerstwie Gospodarki*, Referat wygłoszony na Konferencji pt. „Dobre praktyki doskonalenia zarządzania - zarządzanie ryzykiem”, Krajowa Izba Gospodarcza, Polskie Centrum Badań i Certyfikacji, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa (14.05.2012).
- Sudoł S. (2002), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zmianami).
- Williams C. A., Smith M. L., Young P. C. (2002), *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, PWN, Warszawa.
- Wiśniewska M. (2012), *Rola audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej w zarządzaniu organizacjami typu - uczelnia wyższa*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, nr 7.

### STRESZCZENIE

Organizacje publiczne stają obecnie wobec wielu wyzwań związanych z wdrażaniem kontroli zarządczej oraz zarządzania ryzykiem. Jednym z kluczowych obszarów tych działań jest ryzyko kadrowe, które obejmuje szereg potencjalnych zdarzeń wynikających z decyzji kadrowych, mających istotne znaczenie dla działalności tego typu instytucji. Problemem staje się tutaj dobór odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, a także zasad i metod pomiaru tej kategorii ryzyka. Biorąc to pod uwagę w artykule omówiono znaczenie, proces i narzędziowe podstawy pomiaru ryzyka kadrowego w organizacjach publicznych. W opracowaniu przedstawiono propozycję autorskiego narzędzia służącego do opracowania mapy składowych ryzyka kadrowego dostosowanego do specyfiki tego typu organizacji.

## HUMAN RESOURCES RISK MEASUREMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

Public organizations are currently facing many challenges related to the implementation of management control and risk management systems. Human resource risk management is of the key elements of them. There are potential risks resulting from the decisions related to human resources, which are very important for such organizations. The main problem in this regard is the selection of appropriate organizational solutions, as well as the principles and methods of measurement of human resource risk. Taking it into account, the article focuses on the importance, process and measurement tools for human resource risk in public organizations. In the article a tool for preparation of a map of elements of human resources risk, adequate for public organizations is presented.