

MAŁGORZATA TYRAŃSKA*

Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym

Słowa kluczowe: system informacji kadrowej, zarządzanie ryzykiem personalnym

Streszczenie: Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na fakt, że źródłem ryzyka w działalności firmy może być również obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Uświadomienie sobie faktu, że sprawność funkcjonowania firmy obniżyć może ryzyko personalne, wymaga identyfikacji miejsca jego powstawania oraz ustalenia siły jego oddziaływania na firmę. Istnieje możliwość identyfikowania oraz redukcji negatywnych skutków ryzyka personalnego poprzez wykorzystanie systemu informacji kadrowej. System taki ułatwia podejmowanie decyzji w obszarze zarządzania personelem. Stanowi doskonałe narzędzie umożliwiające identyfikację miejsca powstawania ryzyka oraz ułatwia dobór właściwych metod postępowania w zakresie jego ograniczania lub niwelowania. Pozwala w krótkim czasie zidentyfikować negatywne zjawiska, umożliwia właściwy przepływ danych oraz ułatwia koordynację działań w zakresie realizacji funkcji personalnej.

1. Uwagi wstępne

Problem zarządzania ryzykiem jest jednym z zasadniczych zagadnień w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Rozpoznanie czynników ryzyka i jego rozmiarów służy przede wszystkim formułowaniu w przedsiębiorstwie skutecznych strategii, ograniczających niekorzystny wpływ zakłóceń na przebieg procesów produkcyjnych, handlowych, usługowych oraz zapobiegających powstawaniu ryzyka konsekwentnego. Odpowiednie zarządzanie ryzykiem w firmie wymaga kompleksowego rozpoznania i oceny wszystkich ryzyk, ponieważ poszczególne ich rodzaje nie występują samoistnie, lecz wzajemnie na siebie oddziałują. Dlatego ważne

* Dr Małgorzata Tyrańska jest pracownikiem Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie; jest również pracownikiem Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

jest przyjęcie właściwej – dla danego przedsiębiorstwa, jak i dla konkretnego obszaru jego funkcjonowania – metodologii zarządzania ryzykiem.

Celem artykułu jest przede wszystkim zwrócenie uwagi na fakt, że źródłem ryzyka w działalności firmy może być również obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Świadomość tego, iż sprawność funkcjonowania firmy obniżyć może również ryzyko personalne, wymaga identyfikacji miejsca jego powstawania oraz ustalenia siły jego oddziaływania na firmę.

Ponadto celem artykułu jest przedstawienie roli, jaką pełni system informacji kadrowej (SIK) w zakresie identyfikowania miejsc powstawania ryzyka personalnego.

2. Pojęcie ryzyka personalnego

Termin ryzyko¹ jest kategorią wieloznaczną, słabo ustrukturalizowaną, a przez to niełatwą w definiowaniu, gdyż w różnych dziedzinach wiedzy pojmowane jest ono i definiowane na wiele sposobów. Inne aspekty tego zjawiska są brane pod uwagę w ekonomii (np. ryzyko inwestycyjne, ryzyko reorganizacji), w prawie (np. ryzyko dopuszczalne), w przyrodzie (np. ryzyko klimatyczne, ryzyko biologiczne), czy w psychologii (np. ryzyko decyzyjne, ryzyko moralne). Tablica 1 zawiera podstawowe definicje ryzyka występujące w literaturze z zakresu zarządzania.

Tablica 1

Interpretacja pojęcia ryzyka według różnych autorów/źródeł

Autor/źródło	Definicja ryzyka
1. J. Penc	Ryzyko to prawdopodobieństwo poniesienia strat przez podmiot gospodarczy w następstwie podjęcia określonej decyzji; działanie, w którym nie wszystkie zmienne dają się oszacować na podstawie rachunku prawdopodobieństwa.
2. J. Ward, L.C. Pritchard	Ryzyko to skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą korzystnie lub niekorzystnie wpływać na realizację celu (zadania, projektu).

¹ Etymologia ryzyka nie została jednoznacznie wyjaśniona. W języku perskim „*rozi(k)*” oznacza los, dzienną zapłatę, a także chleb; w języku arabskim *risq* – znaczy los, dopust boży; w języku hiszpańskim i francuskim ryzyko oznacza niebezpieczeństwo; w języku angielskim *risk* oznacza sytuację powodującą niebezpieczeństwo lub możliwość, że zdarzy się coś złego; w języku łacińskim *risicare* znaczy omijać coś. Ryzyko ma dwa znaczenia: ryzyko obejmujące procesy dokonujące się poza człowiekiem w jego otoczeniu, ale wskutek jego udziału wywołujące ryzyko oraz ryzyko jako niebezpieczne przedsięwzięcie podjęte przez człowieka i charakteryzujące jego odwagę (Kaczmarek, 2005, s. 51–52).

cd. tablicy 1

Autor/źródło	Definicja ryzyka
3. <i>Encyklopedia Organizacji i Zarządzania</i>	<p>Ryzyko to sytuacja, gdy co najmniej jeden z elementów składających się na nią nie jest znany, ale znane jest prawdopodobieństwo jego wystąpienia (lub ich – jeżeli tych elementów jest więcej). Prawdopodobieństwo to może być albo wymierne, albo też odczuwane przez podejmującego działanie (decyzję). Warunki ryzyka występują tylko wtedy, kiedy istniejące doświadczenia z przeszłości dotyczące podobnych zdarzeń można porównać z obecną sytuacją.</p> <p>Ryzyko dopuszczalne (w prawie) to warunki, gdy prawdopodobieństwo korzyści znacznie przekracza prawdopodobieństwo mogącej wyniknąć szkody.</p>
4. <i>Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy</i>	<p>Ryzyko gospodarcze to prawdopodobieństwo nieosiągnięcia przewidywanych wyników ekonomicznych zamierzonej działalności, zysków lub niebezpieczeństwo ponoszenia strat, przekroczenie zamierzonych nakładów. Ryzyko gospodarcze jest tym większe im mniejszą ilością informacji o podejmowaniu, zmianie, kontynuacji lub zaniechaniu działalności gospodarczej dysponuje osoba podejmująca decyzję.</p>
5. M. Sierpińska, T. Jachna	<p>Ryzyko jest rozumiane jako niebezpieczeństwo poniesienia straty. Szerzej ujmując, przez ryzyko możemy rozumieć niebezpieczeństwo niezrealizowania celu założonego przy podejmowaniu określonej decyzji. W działalności gospodarczej nieosiągnięcie celu może się wyrażać nie tylko wystąpieniem straty, lecz także niższym niż założony wynikiem.</p>
6. A. Willet	<p>Ryzyko jest zobiektywizowaną niepewnością wystąpienia niepożądanego zdarzenia.</p>
7. W.A. Rowe	<p>Ryzyko jest możliwością urzeczywistnienia się czegoś niepożądanego, negatywną konsekwencją pewnego zdarzenia.</p>
8. T. Kaczmarek	<p>Ryzyko to możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającego podmiotu, których nie może on dokładnie przewidzieć i nie może im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych i/lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzyści lub ekonomiczności.</p>
9. M. Krupa	<p>Ryzyko oznacza możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda: przedsięwzięcia, którego wynik jest nieznan, niepewny, problematyczny.</p>
10. A. Stabryła	<p>Ryzyko firmy utożsamia z ryzykiem realizacji danej strategii przez firmę, i uważa, że jest ono określone przez stopień zmienności lub niepewność osiągnięcia zamierzonego wyniku ekonomicznego lub efektu organizacyjnego (bądź innego rezultatu).</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Słownik ekonomiczny...*, 1998, s. 237; Pritchard, 2001, s. 7; Penc, 1997; *Encyklopedia...*, 1981, s. 456; Sierpińska, Jachna, 1993, s. 232; Kaczmarek, 2005, s. 49; Krupa, 2002, s. 15; Stabryła, 2004, s. 118.

Podsumowując powyższy przegląd, wskazać można kilka podstawowych grup definicji ryzyka w działalności podmiotów gospodarujących, a mianowicie:

1) pierwsza z nich definiuje ryzyko w kategoriach decyzji podejmowanych dla osiągnięcia określonych celów (ryzyko jako niepewność związaną z wynikami określonych decyzji);

2) druga grupa zwraca uwagę na informacyjny charakter przyczyn powstawania ryzyka (ryzyko oznacza, że w skutek niepełnej informacji podejmowane są decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu);

3) trzecia grupa konkretyzuje zasadnicze przejawy ryzyka w działalności podmiotów gospodarczych (ryzyko jako niepewność co do rozkładu prawdopodobieństwa przyszłego dochodu);

4) często można też się spotkać z definicjami utożsamiającymi ryzyko z jego probabilistycznymi lub statystycznymi miarami (ryzyko jako odchylenie standardowe strumieni pieniężnych netto generowanych przez dany podmiot gospodarczy).

Przystępując do określenia istoty ryzyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi² należy przyjąć założenie, że nie chodzi tu o ryzyko wynikające z możliwości pojawienia się niepożądanych zdarzeń, związanych z wykonywanymi przez pracownika obowiązkami, które prowadzą do powstania niekorzystnych skutków zdrowotnych (np. ryzyko wystąpienia wypadku przy pracy, choroby zawodowej)³, ale o ryzyko wynikające ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Poniżej przedstawiono występujące w literaturze definicje ryzyka w działalności personalnej firmy.

A. Lipka upatruje przyczynę powstania ryzyka personalnego w organizacji w błędach popełnionych w procesie zarządzania personelem w organizacji. Uważa, że jest to rodzaj ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego. Według autorki *ryzyko personalne* jest związane z angażowaniem się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem. 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).

P. Bochniarz i K. Gugała (2005, s. 98) uważają, że ryzyko personalne może być wywołane przez pojedynczego pracownika oraz przez system zarządzania personelem. Według nich *ryzyko personalne* jest to ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadome łamanie przez pra-

² Terminy pokrewne to: ryzyko w działalności personalnej firmy, ryzyko personalne, ryzyko kadrowe.

³ Ryzyko zawodowe, to prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń oraz ich skutków dla zdrowia lub życia pracowników w postaci chorób zawodowych i wypadków przy pracy (Bizon-Górecka, 2001, s. 63).

owników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi.

Negatywne skutki ryzyka personalnego dostrzegają też R. Rutka i M. Czerska, którzy definiują *ryzyko personalne* jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji (Rutka i Czerska, 2006, s. 201).

Podsumowując, na potrzeby artykułu przyjęto, że *ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi* jest określone przez stopień zmienności lub niepewność osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane jako zagrożenie dla ilościowego i jakościowego rozwoju firmy.

3. Etapy procesu zarządzania ryzykiem personalnym

W warunkach coraz większej złożoności i niepewności otoczenia tym bardziej jest zasadne stosowanie w przedsiębiorstwie ukierunkowanego postępowania z ryzykiem, czyli zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem personalnym ma na celu z jednej strony uniknięcie lub ograniczenie niekorzystnych z punktu widzenia celów firmy decyzji personalnych, a z drugiej – uczynienie decyzji personalnych bardziej skutecznymi i efektywnymi.

Proces zarządzania ryzykiem personalnym obejmuje następujące etapy: identyfikację ryzyka, oszacowanie ryzyka, sterowanie ryzykiem oraz monitoring i kontrolę ryzyka (tablica 2).

Tablica 2

Metody i techniki wspomagające proces zarządzania ryzykiem personalnym w firmie⁴

Proces zarządzania ryzykiem	Funkcje (działania) w procesie zarządzania ryzykiem	Metody i techniki wspomagające zarządzanie ryzykiem personalnym
1. Identyfikowanie i analiza ryzyka	1.1. Ustalenie miejsc powstawania ryzyka w procesie zarządzania personelem 1.2. Całościowe ustalenie czynników ryzyka 1.3. Jakościowe porządkowanie czynników ryzyka	– Katalog czynników ryzyka – Analiza profilowa – System wczesnego ostrzegania – Metoda wyrównywania ryzyka – Opisowa ocena ryzyka – Metody heurystyczne – Analiza SWOT – Listy kontrolne (macierz ryzyka)

⁴ Inny układ metod i technik stosowanych w procesie zarządzania ryzykiem (z punktu widzenia stopnia zaangażowania i częstotliwości ich zastosowania) wyróżnia C.L. Pritchard (2001, s. 49).

cd. tablicy 2

Proces zarządzania ryzykiem	Funkcje (działania) w procesie zarządzania ryzykiem	Metody i techniki wspomagające zarządzanie ryzykiem personalnym
	1.4. Stwierdzenie możliwych następstw 1.5. Identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem 1.6. Ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia i jego konsekwencji	<ul style="list-style-type: none"> – Metody poziomu strategicznego – metody planów alternatywnych (scenariusze, prognozy, gry kierownicze, techniki optymalizacyjne) – metody finansowe (techniki wskaźnikowe i punktowe, techniki inwestycyjne) – Metody poziomu operacyjnego – metody badań operacyjnych (drzewa decyzyjne, techniki sieciowe, algorytm simpleks, teoria kolejek) – metody statystyczne (analizy: wrażliwości, korelacji, prawdopodobieństwa, przyrostów, odchylenia standardowego, histogramów) – metody symulacyjne – Metody socjopsychologiczne (wywiad, ankieta)
2. Ocena (oszacowanie) ryzyka	2.1. Analiza ilościowa ryzyka personalnego: <ul style="list-style-type: none"> – ustalenie możliwych alternatyw i analiza nakładów i kosztów poszczególnych wariantów – wartościowanie czynników ryzyka – wyznaczenie granic dopuszczalności dla czynników ryzyka – kwalifikacja zastosowania możliwych alternatyw do opanowania ryzyka 2.2. Analiza jakościowa czynników ryzyka: <ul style="list-style-type: none"> – selekcja czynników ryzyka – kategoryzacja czynników ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – System oceny ryzyka (macierz oceny prawdopodobieństwa i skutków ryzyka) – Metody modelowania ryzyka – Metody wskaźnikowe i punktowe⁵ – Metody testowania założeń – Metody heurystyczne (analogia, metoda ekspercka) – Metody statystyczne (rachunek prawdopodobieństwa, statystyka matematyczna, metody kategoryzacji, analiza wartości granicznych, analiza preferencji, rangowania, punktacji) – Metody badań operacyjnych (drzewo decyzyjne, technika PERT, programowanie liniowe, dynamiczne, drzewa błędów, macierze decyzyjne)

⁵ W grupie technik wskaźnikowych stosowane są wskaźniki m.in. poziomu i dynamiki zjawisk, struktury i natężenia, oceny sprawności, zakłóceń i odchyień, syntetyczne i analityczne.

cd. tablicy 2

Proces zarządzania ryzykiem	Funkcje (działania) w procesie zarządzania ryzykiem	Metody i techniki wspomagające zarządzanie ryzykiem personalnym
		<ul style="list-style-type: none"> – Metody analizy strategicznej (scenariusze, mapa grup strategicznych, analiza Portera, metody portfelowe, analiza KCS) – Metody symulacyjne – Metody ekonometryczne – Badanie sprawozdań finansowych – Kalkulator ekspozycji (narażenia) – Lista monitoringowa – System wczesnego ostrzegania
3. Sterowanie ryzykiem	3.1. Ustalenie priorytetów 3.2. Wybór narzędzi (metod) eliminujących lub ograniczających oceniane ryzyko (antycypacja i eliminacja ryzyka) 3.2. Proponowanie zabiegów kompensacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> – Zmniejszanie działalności o wysokim stopniu ryzyka – Zwiększanie środków ostrożności – Finansowanie ryzyka – Wewnętrzna redukcja ryzyka – Strategiczna karta wyników
4. Kontrola i monitoring ryzyka	4.1. Sprawdzenie i ocena ex post skutków podjętych działań 4.2. Monitorowanie zmian w otoczeniu i wnętrza firmy 4.3. Nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem – w przypadku błędnej decyzji 4.4. Reagowanie na zmiany wychodzące poza założone granice (działania prewencyjne)	<ul style="list-style-type: none"> – Metody finansowe – Metody statystyczne – Metody badań operacyjnych – Controlling personalny – System wczesnego ostrzegania – Przegląd ryzyka personalnego – Audyt ryzyka personalnego

Źródło: Tyrańska, Walas-Trębacz, 2007, s. 221.

Identyfikacja ryzyka personalnego wyznacza obszar występowania zagrożeń dla prawidłowego realizowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi. W efekcie ten etap procesu zarządzania ryzykiem personalnym sprowadza się do określenia, jakiego rodzaju zdarzenia mogą być przyczyną powstania negatywnych skutków podejmowanych decyzji personalnych. Istotną sprawą dla prawidłowego rozpoznania ryzyka jest stosowanie wcześniej usystematyzowanych sposobów jego rozpoznania i identyfikacji. Przykładem takiego rozwiązania jest tzw. katalog czynników ryzyka personalnego (zob. tablica 3). Mieszczą się w nim uporządkowane według kryterium funkcjonalnego zestawienia ewentualnych zagrożeń, które mogą się pojawić w trakcie realizacji poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

Tablica 3

Katalog czynników ryzyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Obszary ryzyka personalnego	Symptomy ryzyka personalnego
1. Ryzyko rekrutacyjne (Rr)	
– ryzyko błędnego oszacowania potrzeb personalnych (pod względem ilościowym i jakościowym)	<ul style="list-style-type: none"> – niemożliwość realizacji celów firmy – brak specjalistów – pogorszenie się wyników finansowych firmy – wzrost kosztów pracy
– ryzyko błędnego doboru źródeł i metod rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> – brak określonych standardów dla stanowisk pracy (opisy stanowisk pracy) – decyzje podjęte na podstawie niewystarczających informacji, zawartych w dokumentach aplikacyjnych – dokonania złego wyboru kandydata – dotarcia do zbyt małej liczby lub do nieodpowiednich kandydatów, – brak dopływu tzw. „świeżej krwi” i nowej wiedzy i pomysłów, – konflikty między pracownikami
– ryzyko nieprawidłowego wprowadzenia pracownika do pracy i społeczności	<ul style="list-style-type: none"> – wydłużony okres adaptacji zawodowej – brak znajomości obowiązków i uprawnień, zakresu odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku, – niska efektywność pracy – brak zrozumienia zasad i reguł pracy przyjętych w organizacji – konflikty
2. Ryzyko ewaluacyjne (Re)	
– ryzyko braku spójności pomiędzy celami ocen a celami firmy i realizowaną polityką personalną	<ul style="list-style-type: none"> – źle dobrane metody ocen – źle dobrane kryteria ocen – nieprawidłowo ustalona częstotliwość ocen – błędy w ustaleniu podmiotu ocen – nieprawidłowe wykorzystanie wyników ocen
– ryzyko utraty funkcji przez system oceniania	<ul style="list-style-type: none"> – system ocen traci swój potencjał motywacyjny z powodu braku poinformowania pracowników o celach ocen i braku informacji zwrotnej o ich wynikach – firma traci możliwość korygowania zachowań pracowników – powstanie konfliktów – pojawienie się błędów w ocenie, które działają demotywująco na pracowników, są podstawą do podejmowania błędnych decyzji personalnych

cd. tablicy 3

Obszary ryzyka personalnego	Symptomy ryzyka personalnego
– ryzyko błędnego oszacowania częstotliwości przeprowadzania ocen	<ul style="list-style-type: none"> – zbyt częste ocenianie działa stresogennie na pracowników – w krótkich przedziałach czasu trudno jest zaobserwować zmiany w zachowaniach pracowników, cechach osobowych, efektach ich pracy, kwalifikacjach – zbyt rzadkie ocenianie rodzi ryzyko niewiedzy pracownika o prawidłowości jego działań, grozi wystąpieniem konfliktów
– ryzyko złego doboru metod oceny	<ul style="list-style-type: none"> – uzyskanie informacji nieadekwatnych do celów ocen – brak profesjonalizmu w przeprowadzaniu ocen – możliwości wystąpienia konfliktów – nadmierne koszty – prowadzi do przeszacowania lub niedoszacowania rzeczywistego potencjału ludzkiego,
– ryzyko błędnego doboru kryteriów oceniania pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – rozejście się wymagań stanowiska i kryteriów oceny pracownika – błędne określenie mierników efektywności pracy – trudności i błędy w pomiarze cech osobowych właściwych dla danego stanowiska pracy – nadmierna liczba kryteriów (koszt, stres) – zbyt okrojona liczba kryteriów (niepełna informacja o pracowniku) – niepoinformowanie pracowników o kryteriach ocen może powodować niezrozumienie celów ocen i działań stresogennie
– ryzyko błędnego doboru podmiotu oceny	<ul style="list-style-type: none"> – im mniej podmiotów uczestniczy w ocenie, tym mniejszy obiektywizm tej oceny – im więcej podmiotów uczestniczy w ocenie, tym wyższy jej obiektywizm oraz wyższe koszty – możliwość wystąpienia błędu aureoli, promieniowania emocji, pobieżności ocen, sytuacyjności ocen (punkt widzenia związany ze współpracą) – możliwość wywołania konfliktów – możliwość obniżenia motywacji
– ryzyko nieprawidłowego wykorzystania wyników ocen w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi – ryzyko podjęcia błędnych decyzji personalnych	<ol style="list-style-type: none"> 1) Błędne decyzje w zakresie rekrutacji: <ul style="list-style-type: none"> – subiektywna ocena podczas rozmowy kwalifikacyjnej – dokonanie oceny kandydatów wynikającej z uprzedzeń i stereotypów 2) Błędne decyzje w zakresie motywowania pracowników: <ul style="list-style-type: none"> – pomijanie w ocenie bodźców pozapłacowych, które mogą stanowić ważny motywator (np. prestiż, szacunek społeczny) – rozbieżność interesów oceniających (przełożony ocenia pracownika, a następnie pracownik ocenia przełożonego)

cd. tabeli 3

Obszary ryzyka personalnego	Symptomy ryzyka personalnego
	3) Błędne decyzje w zakresie szkolenia pracowników: <ul style="list-style-type: none"> – przekonanie, że wszyscy pracownicy, którzy uzyskali niższą ocenę, nie zasługują na szkolenie – traktowanie szkoleń wyłącznie jako nagrody dla najlepszych pracowników, nie dla najbardziej potrzebujących 4) Błędne decyzje w zakresie zwalniania pracowników: <ul style="list-style-type: none"> – oceny nie zawsze są sprawiedliwe i uzasadnione (konflikt między pracownikiem a pracodawcą) – brak uzasadnienia negatywnej oceny pracownika, – brak identyfikacji potencjału pracy i skupianie się na słabościach – nadmierna fluktuacja
3. Ryzyko interweniowania w rozwój pracownika (Rro)	
– ryzyko błędnego określenia potrzeb szkoleniowych	<ul style="list-style-type: none"> – nieosiągnięcia korzyści, jeżeli zostaną podjęte błędne decyzje dotyczące alokacji środków i inwestowania w kapitał ludzki (wybór nieodpowiednich pracowników), niezgodne z celami firmy i z subiektywnymi odczuciami samych pracowników – pomijanie szkoleń w sytuacji wprowadzania nowych metod pracy, nowych rozwiązań organizacyjnych, co wywołuje tzw. opór przed zmianami (wynika on z niezrozumienia przez pracowników tych decyzji, niechęć w ich stosowaniu w stosowaniu nowych rozwiązań)
– ryzyko błędnego zaprojektowania koncepcji szkolenia (metody, treść, warunki, trenerzy)	<ul style="list-style-type: none"> – nieodpowiednia realizacja szkolenia, wynikająca z niewłaściwych warunków, w których przeprowadzane jest szkolenie oraz niedostatecznych kwalifikacji trenerów, – przerzucenie na pracowników całkowitej odpowiedzialności za podnoszenie kwalifikacji i kosztów szkolenia – brak nabycia przez pracowników pożądaných kwalifikacji, lub brak poprawy metod pracy – brak wzrostu efektywności pracy – straty finansowe
– ryzyko błędnych awansów	<ul style="list-style-type: none"> – nieradzenie sobie z obowiązkami na nowym stanowisku, – powielanie tych samych metod działania – ograniczona ilość pomysłów i usprawnień – konflikty
– ryzyko utraty specjalistów	<ul style="list-style-type: none"> – utrata przez firmę potencjału wiedzy, który posiadają – utrata klientów
– ryzyko braku zwrotu z inwestycji w roz-	<ul style="list-style-type: none"> – straty finansowe, wywołane z jednej strony poniesieniem nakładów na szkolenia pracowników i brakiem zwrotu z tych

cd. tablicy 3

Obszary ryzyka personalnego	Symptomy ryzyka personalnego
wójt potencjału kwalifikacyjnego pracowników	inwestycji – z drugiej strony (np. w postaci: poprawy wydajności pracy, wyników finansowych firmy, pozyskania nowych klientów, wzrostu udziału firmy w rynku, powstawania innowacji)
4. Ryzyko motywacyjne (Rm)	
– ryzyko zastosowania nieodpowiednich motywatorów w stosunku do oczekiwań pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – brak dokładnego rozpoznania hierarchii potrzeb i oczekiwań pracowników – brak dostosowania czynników motywacyjnych do specyfiki stanowiska pracy – brak utożsamiania się pracowników z firmą i jej celami – źle dobrane sposoby partycypacji pracowników w zarządzaniu firmą – nadmierna fluktuacja
– ryzyko braku zależności pomiędzy efektywnością pracy a wysokością wynagrodzenia	<ul style="list-style-type: none"> – nieuwzględnianie sytuacji finansowej firmy – źle dobrane formy płac, – nieprawidłowa struktura wewnętrzna płacy – nieprawidłowe relacje wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy – spadek wydajności i jakości pracy – wysokie koszty
– ryzyko oporu lub nadmiernej, destrukcyjnej rywalizacji o profity	<ul style="list-style-type: none"> – „niezdrowa” rywalizacja między pracownikami – konflikty
5. Ryzyko derekrutacyjne (Rd)	
– ryzyko powstania u pracowników ciągłych obaw o bezpieczeństwo zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> – odchodzenie specjalistów – demotywacja pracowników i spadek wydajności pracy – fluktuacja – utrata klientów – konflikty
– ryzyko błędnego wskazania osób do rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> – brak, lub nie precyzyjne kryteria kwalifikowania pracowników do zwolnienia – utrata specjalistów, a przez to wiedzy, którą posiadają

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rutka, Czerska, 2006, s. 200–205.

Oszacowanie poziomu ryzyka personalnego umożliwia dokonanie analizy wartościującej poszczególnych rodzajów ryzyka personalnego. Rezultatem tej analizy jest ustalenie poziomu prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zjawiska oraz rozmiaru strat, które może ono wywołać. Całkowite ryzyko procesu zarządzania zasobami ludzkimi (Rzsl) stanowi iloczyn ryzyka rekrutacyjnego (Rr), ryzyka ewaluacyjnego (Re), ryzyka interweniowania w rozwój pracownika (Rro), ryzyka motywacyjnego (Rm) i ryzyka derekrutacyjnego (Rd)⁶.

Powyższy wskaźnik obrazuje uświadamiany przez badanych poziom ryzyka dla wskazanych negatywnych zjawisk w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Takie działania umożliwią porównanie poziomu ryzyka w poszczególnych latach lub porównanie sposobu realizacji funkcji personalnej i związanego z nią ryzyka pomiędzy poszczególnymi oddziałami tej samej firmy lub między firmami.

Sterowanie ryzykiem personalnym umożliwia ustalenie priorytetowych działań eliminujących lub ograniczających oceniane ryzyko, a w konsekwencji usprawniających realizację procesu zarządzania personelem w danej firmie.

Na tym etapie procesu zarządzania ryzykiem personalnym wykorzystać można strategiczną kartę wyników. Argumenty przemawiające za jej zastosowaniem są następujące: metoda ta stanowi system pomiaru, który pozwala ocenić istotę działalności personalnej z punktu widzenia strategii firmy, zawiera najważniejsze z punktu widzenia celów strategicznych firmy miary, pomiędzy którymi występują związki przyczynowo-skutkowe. Metoda ta wskazuje na potrzebę podjęcia działań naprawczych w wybranych obszarach polityki personalnej firmy, informuje o przyszłych dokonaniach firmy w zakresie realizacji zadań personalnych.

W strategicznej karcie wyników opracowanej dla całej firmy można w poszczególnych perspektywach odnaleźć wskaźniki właściwe dla pomiaru efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzanej przez pryzmat oceny realizacji strategii firmy. Wykorzystanie strategicznej karty wyników w procesie stero-

⁶ W celu oszacowania poziomu ryzyka personalnego posłużyć można się metodą standardowej oceny ryzyka (Rutka, Czerska, 2006, s. 205). Realizacja tej metody obejmuje: określenie głównych możliwych zdarzeń ryzykownych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, szacowanie prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zjawisk, ocena skutków tych zjawisk, iloczyn obydwu wielkości i ustalenie ostatecznej oceny poziomu ryzyka personalnego. Dla każdego zidentyfikowanego prawdopodobieństwa należy – w drodze odrębnej analizy – ocenić wpływ potencjalnych skutków jego wystąpienia. Skutki te należy ocenić w aspekcie ilościowym i jakościowym. Stosując proponowaną metodę, respondenci szacują indywidualnie prawdopodobieństwo wystąpienia każdego negatywnego zdarzenia (NZ) i skalę jego skutków (OS). Następnie oblicza się średnie wielkości z indywidualnych szacunków oraz poziom ryzyka (PR) dla każdego negatywnego zdarzenia, który stanowi iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia każdego negatywnego zdarzenia (NZ) i skali jego skutków (OS). Następnie poddaje się charakterystyce obliczony poziom ryzyka: do 0,1 – mały poziom ryzyka (M), 0,1–0,5 – średni poziom ryzyka (S), ponad 0,5 – wysoki poziom ryzyka (W).

Szerzej tę metodę oceny ryzyka zawodowego opisuje J. Bizon-Górecka. Autorka przedstawia także przegląd innych metod oceny ryzyka zawodowego (2001, s. 65–70).

wania ryzykiem personalnym umożliwi usprawnienie realizacji działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz zapewni skuteczniejszą realizację strategii firmy.

Monitoring i kontrola ryzyka personalnego stanowi ostatni etap procesu zarządzania ryzykiem. Polega ona na stałym monitorowaniu otoczenia firmy oraz jej sytuacji wewnętrznej w celu identyfikacji nowych źródeł zagrożeń dla realizacji skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz na przygotowaniu odpowiednich działań prewencyjnych.

Monitoring personalny obejmuje swym zakresem wiele zagadnień, ale przede wszystkim skupia swą uwagę na następujących kwestiach: outplacement, monitoring osiągnięć pracowników, monitoring kierownictwa, monitoring zachowań pracowników w trakcie pracy, monitoring rynku pracy⁷.

4. Struktura systemu informacji kadrowej wspomagającego proces zarządzania ryzykiem personalnym

Do elementów systemu informacji kadrowej należy zaliczyć⁸: zbiory informacji (bazy danych), nadawców informacji, odbiorców informacji, kanały przepływu informacji oraz środki techniczne⁹.

Otoczenie

Otoczeniem systemu informacji kadrowej nazywa się zbiór składników nie należących do systemu, znajdujących się poza nim i wywierających wpływ na jego funkcjonowanie. Pomędzy SIK a jego otoczeniem zauważa się sprzężenia zwrot-

⁷ Monitoring realizuje zadania ostrzegawcze, wspomagające proces podejmowania decyzji. Do tych zadań system monitoringu przedsiębiorstwa wykorzystuje elementy kontroli (analizę wykonania planu), która to jest prowadzona na najwyższym szczeblu zarządzania. System monitoringu nie jest uznawany za system zarządzania przedsiębiorstwem, można go określić jako narzędzie czy system diagnostyczny (Hejduk, 1998, s. 15).

⁸ Zasadniczo systemy te dzieli się na trzy grupy (Suchodolski, 2000, s. 203–204):

– systemy informacyjno-ewidencyjne – ich zadaniem jest gromadzenie (w postaci standardowych zapisów), przechowywanie (w uporządkowanych zbiorach) i udostępnianie w pożądanym zakresie i formie danych dotyczących określonych faktów i obiektów,

– systemy informacyjno-wyszukiwawcze są funkcjonalnie wyodrębnionymi podsystemami systemów informatycznych, przeznaczonymi do zautomatyzowanego wyszukiwania informacji przechowywanych w pamięci masowej w postaci odpowiednio zredagowanych zapisów,

– systemy informacyjno-decyzyjne są przeznaczone do zbierania i przetwarzania informacji pod kątem wyboru decyzji; wśród tej grupy systemów wyróżnia się systemy typu doradczego, które przygotowują jedynie alternatywne warianty decyzji, pozostawiając ostateczny wybór decyzji optymalnej użytkownikowi, oraz systemy typu optymalizacyjnego, które dokonują także wyboru decyzji końcowej zgodnie z przyjętymi kryteriami optymalności.

⁹ Omówienia elementów systemu informacji personalnej dokonano za: (Suchodolski, 2000, s. 203–204).

ne, które powodują oddziaływanie jednego systemu na drugi, w ten sposób, że reakcje jednego elementu, przekazywane za pośrednictwem jego wyjść, będą bodźcami dla drugiego elementu, odbieranymi za pośrednictwem jego wejść. Wejścia i wyjścia informacyjne (tzw. strumienie informacyjne) wiążą SIK z jego otoczeniem za pośrednictwem sprzężeń informacyjnych. Podstawowymi strumieniami informacji wejściowych SIK są wielkości zadane (normy sterujące), tj. wszelkie normy stosowane w procesie planowania kadr. Źródła powstawania tych informacji są usytuowane zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Kowalczyk, 2002, s. 280).

Do zewnętrznych źródeł pozyskiwania niezbędnych informacji kadrowych zaliczyć należy regulacje i przepisy zewnętrzne związane z sytuacją pracy (szczególnie *Kodeks pracy* i rozporządzenia wykonawcze, ustawa o związkach zawodowych, ustawa o Państwowej Inspekcji Pracy oraz inne ustawy, rozporządzenia i przepisy wykonawcze, dotyczące kwestii zatrudniania i wynagradzania pracowników). Za pomocą tych aktów normatywnych jednostki i organy otoczenia oddziałują na daną organizację. Należą do nich ośrodki władzy ustawodawczej, administracja rządowa i terenowa oraz centrale związkowe. Ponadto do zewnętrznych strumieni informacji wejściowych SIK zaliczyć należy informacje o zmianach następujących w otoczeniu organizacji. Źródłami tych informacji są np. publikacje instytutów badania koniunktur, dzienniki, czasopisma fachowe z danej branży, środki masowego przekazu, materiały z konferencji naukowych, opinie klientów firmy.

Natomiast do wewnętrznych strumieni informacji wejściowych SIK można zaliczyć: akta osobowe pracowników zawierające informacje o ich personaliach, dokumenty opisujące przebieg i wyniki pracy oraz kwalifikacje pracowników (arkusze ocen pracowniczych, opinie i referencje, świadectwa kwalifikacyjne, inwentarze kwalifikacji itd.), regulacje, przepisy i procedury wewnątrzorganizacyjne, schematy struktur organizacyjnych, dotyczące realizacji funkcji personalnej w firmie (np. opisy stanowisk pracy, regulaminy pracy, układy zbiorowe pracy, zasady przeprowadzania doboru na wakujące stanowiska, przyjęty system ocen okresowych, plany kadrowe itd.), a także prognozy w zakresie krótko- i długookresowych celów i zadań organizacji.

Podstawowymi strumieniami informacji wyjściowych SIK są wielkości uzyskane i regulujące (Kowalczyk, 2002, s. 282). Do wielkości uzyskanych zalicza się: raporty, sprawozdania dotyczące istniejącego stanu kadrowego organizacji, np. stan zatrudnienia, strukturę kwalifikacyjną, zawodową i wiekową pracowników, typowe zachowania i osiągnięcia pracowników, stopień wykorzystania kwalifikacji na poszczególnych stanowiskach pracy. Wielkości te charakteryzują wyniki takich procesów kadrowych, jak: dobór, rozwój i motywowanie kadr oraz dekrutację pracowników.

Do wielkości regulujących można zaliczyć informacje o odchyleniach od podejmowanych decyzji, istniejących obecnie i przewidywanych w przyszłości.

Oznacza to, że w SIK wykorzystywany jest zarówno mechanizm sprzężenia zwrotnego, jak i wyprzedzającego. Zapewnia to odpowiednio wcześniejsze wykrywanie przez system odchyleń na podstawie porównania przewidywanych stanów odpowiednich procesów kadrowych.

Zatem system informacji kadrowej uznać można za zintegrowany system, zapewniający dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania racjonalnych decyzji kadrowych, posiadający jasno sprecyzowane cele i strukturę, tworzony zgodnie z celami przyjętymi przez firmę oraz wynikającymi z nich zadaniami dla strategii personalnej modyfikowanymi stosownie do zmian zaobserwowanych w otoczeniu organizacji.

Zbiory informacji (bazy danych)

Funkcjonowanie przydatnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi systemu informacyjnego wymaga zidentyfikowania zbioru możliwych do podjęcia decyzji menedżerskich. Decyzje te w obszarze zasobów ludzkich obejmują następujące zagadnienia: ustalanie aktualnych i przyszłych potrzeb kadrowych, wybór źródeł rekrutacji pracowników, ustalenie sposobu przeprowadzenia selekcji pracowników, wybór form i metod szkolenia pracowników, doskonalenie systemu wynagradzania i oceniania pracowników, ustalenie zasad awansu.

Uwzględniając przedstawioną specyfikację decyzji kadrowych SIK powinien zapewnić menedżerom niezbędne informacje (dane opisujące kadrę organizacji, procedury postępowania w obszarze funkcji personalnej), umożliwiające sprawne podejmowanie trafnych decyzji kadrowych, ograniczając w ten sposób możliwość pojawienia się ryzyka w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (tablica 4).

Tablica 4

Strategiczne i operacyjne informacje personalne

Obszar zastosowania informacji	Przykładowe informacje
Strategiczne informacje personalne	
Planowanie zasobów ludzkich	<ul style="list-style-type: none"> – dane dotyczące zwiększenia liczby pracowników – możliwe przyczyny: rekrutacja, przeniesienia, – informacje o zmniejszeniu liczby pracowników – możliwe przyczyny: przeniesienia, przejście na emeryturę, zrezygnowanie z pracy, wcześniejsza emerytura, – dane na temat form zatrudniania pracowników: zatrudnianie pracowników kontraktowych, zatrudnianie pracowników poza firmą (np. ludzie pracujący w domu dzięki wykorzystaniu poczty elektronicznej), zastosowanie pracy zmianowej, zatrudnianie większej liczby pracowników w niepełnym wymiarze godzin,

cd. tablicy 4

Obszar zastosowania informacji	Przykładowe informacje
	<ul style="list-style-type: none"> – informacje dotyczące wykorzystania pracowników, – przetestowanie skutków przesunięcia niektórych czynności w czasie i przeanalizowanie ich wpływu na profil zatrudnienia, – monitorowanie zmian w wydatkach przeznaczonych na wynagrodzenia i inne świadczenia pracownicze, – prognozowanie przyszłych wymagań co do liczby pracowników, – zsynchronizowanie rekrutacji pracowników zatrudnionych na czas określony i nieokreślony z prognozowanym nakładem pracy, – planowanie budżetu pracowniczego na podstawie przewidywanych poziomów działalności, – kontrolowanie budżetu pracowniczego.
Kształtowanie kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> – informacje o planowanych zadaniach i wymaganych do ich wykonania kwalifikacjach, – dane na temat wymaganych profili kwalifikacyjnych, – lista pracowników odpowiadających opracowanym profilom kwalifikacyjnym.
Zarządzanie karierą	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie ścieżek kariery, – monitorowanie postępów poszczególnych pracowników i porównanie wyników tych analiz z oceną wymagań firmy opracowaną przez modele planowania zasobów ludzkich oraz z danymi dostarczonymi przez system zarządzania przez efekty.
Zarządzanie wynagrodzeniami	<ul style="list-style-type: none"> – prognoza przyszłych kosztów wynagrodzeń na podstawie założeń dotyczących liczby pracowników, awansów i poziomów płac, – analizowanie propozycji podwyżek wynagrodzeń na tle budżetu i obliczanie kosztów dodatkowej płacy uzależnionej od efektów, – analizy i raporty na temat średniego wynagrodzenia lub zróżnicowania płac pod względem stanowisk pracy, stażu, poziomu wykształcenia, – informacje na temat najniższego wynagrodzenia oraz wysokości odchyleń konkretnego wynagrodzenia od płacy docelowej dla danego stanowiska pracy, – administrowanie przeglądami płacowymi, tworzenie nowych formularzy przeglądowych.
Operacyjne informacje personalne	
Akta osobowe	<ul style="list-style-type: none"> – dane osobowe (np. wiek, stan cywilny, kontakty, adresy), – historia zatrudnienia po rozpoczęciu pracy w firmie, łącznie ze szczegółami na temat przeniesień, awansów i zmian zawodu, – lista kwalifikacji, umiejętności i kompetencji, jakie posiada pracownik, – dane dotyczące wykształcenia i szkoleń, wraz ze szczegółami dotyczącymi kursów i osiągniętych wyników (np. wyniki testów), – dane dotyczące wynagrodzenia i zmian w wynagrodzeniu pracownika,

cd. tablicy 4

Obszar zastosowania informacji	Przykładowe informacje
	<ul style="list-style-type: none"> – dane na temat oceny efektów pracy pracownika, – informacje o nieobecnościach, spóźnieniach, wypadkach, wyniki badań lekarskich, – dane o podjętych czynnościach dyscyplinarnych, wraz ze szczegółami dotyczącymi formalnych ostrzeżeń i zawieszenia, – informacje o prawie do urlopu, – dane na temat praw emerytalnych, – dane na temat rozwiązania umowy, wraz ze szczegółami dotyczącymi ponownego zatrudnienia.
Monitorowanie i kontrolowanie płynności zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> – dane na temat przyczyn zwolnień pracowników, – dane o liczbie zwolnionych pracowników w danym okresie, – lista nowych pracowników przyjętych w analizowanym okresie, – dane na temat wykonywanego zawodu, kwalifikacji i stażu pracy w firmie zwolnionych pracowników.
Spisy i audyty umiejętności pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – dane na temat umiejętności, kompetencji i doświadczenia pracowników, – informacje o wielkości luki w potencjale pracy, – dane na temat potrzeb rekrutacji lub szkoleń pracowniczych, ustalonych w związku ze stwierdzoną luką w potencjale pracy.
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> – dane dotyczące kandydatów, – informacje dotyczące kosztów rekrutacji, – dopasowanie kryteriów doboru pracowników do wymogów stanowisk pracy, – automatyzacja korespondencji dotyczącej rekrutacji (pisanie listów-odpowiedzi, zaproszeń na rozmowy kwalifikacyjne).
Administrowanie szkoleniami	<ul style="list-style-type: none"> – dane o opartych na kompetencjach modułach szkoleniowych, – dane na temat potrzeb szkoleniowych, – dane dotyczące standardowych i indywidualnych kursów wprowadzających, kontynuacji lub rozwoju programów szkoleniowych łącznie z planami, sesjami, odpowiedzialnością za szkolenie, procedurami testowania i przygotowywania raportów o postępach, – informacje o celach szkolenia oraz postępów i osiągnięć pracowników, – informacje o wynikach przeprowadzonych szkoleń i ich wpływie na efektywność pracy, – monitorowanie wydatków na szkolenia i porównanie ich z budżetem.
Kontrolowanie nieobecności	<ul style="list-style-type: none"> – rejestracja czasu rozpoczęcia i zakończenia pracy, liczby godzin faktycznie przepracowanych, – analiza przyczyn spóźnień, – czas trwania nieobecności i jej przyczyny, – synchronizacja tych danych z systemem płac w celu obliczania wynagrodzeń i premii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Armstrong, 2000, s. 710–716.

Nadawcy i odbiorcy informacji kadrowych

Nabywcami i odbiorcami SIP są podmioty uczestniczące w realizacji funkcji personalnej w firmie. Konieczne jest wskazanie konkretnych podmiotów w przedsiębiorstwie, odpowiedzialnych za realizację poszczególnych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Podmioty te działają zarówno w otoczeniu organizacji (podmioty zewnętrzne), jak i wewnątrz organizacji (podmioty wewnętrzne).

Do pierwszej grupy, czyli podmiotów działających na zewnątrz organizacji zalicza się: ośrodki władzy ustawodawczej (Sejm, Senat, Prezydent), która zatwierdza uregulowania prawne dotyczące pracowników firm, np. *Kodeks pracy*, ustawa o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych itd.; administracja centralna i terenowa, czyli rząd i jego agendy (np. Państwowa Inspekcja Pracy, Najwyższa Izba Kontroli), wojewodowie, wojewódzkie oddziały agend rządowych i urzędy; władza sądownicza zajmująca się orzecznictwem prawnym w sprawach pracowniczych; centrale związkowe, organizacje społeczne i naukowe, wnioskujące i opiniujące rozwiązania organizacyjne w firmach; organizacje gospodarcze, np. Narodowe Fundusze Inwestycyjne; firmy zajmujące się doradztwem personalnym, wspomagające działalność konkretnych przedsiębiorstw.

Natomiast wśród podmiotów oddziałujących wewnątrz organizacji na kształt funkcji personalnej znajdują się: właściciele lub ich reprezentanci (np. organ założycielski w przedsiębiorstwach państwowych), kierownicy, sztab personalny, pracownicy wraz ze swoją reprezentacją, a w szczególności związki zawodowe.

Kanały przepływu informacji

Wdrożony w firmie model zarządzania kadrami określa również obieg dokumentacji kadrowej, wyznaczając kierunki przepływu informacji w ramach SIK. Może się on odbywać z wykorzystaniem formalnych kanałów komunikacyjnych, czyli np. notatek, wniosków, komputerowych pól dialogowych, ankiet, sprawozdań, protokołów, oficjalnych komunikatów i decyzji, a także kanałów nieformalnych, np. poleceń ustnych, indywidualnych konsultacji, rozmów telefonicznych, zebrań i spotkań negocjacyjnych, konsultacyjnych lub uzgodnieniowych.

Środki techniczne przesyłania i przetwarzania informacji

Najczęściej środki techniczne przyjmują formę tradycyjną, sklasyfikowanych zapisów papierowych, zapisów cyfrowych lub wykorzystuje się technologię informatyczną (sprzęt i oprogramowanie).

5. System informacji kadrowej jako narzędzie wspomagające zarządzanie ryzykiem personalnym

Należy podkreślić, że w okresie wzrastającej złożoności otoczenia funkcji personalnej system informacyjny jest narzędziem umożliwiającym nie tylko zarządzanie ryzykiem personalnym, ale także warunkującym sprawność realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. System informacyjny wspomagany systemami informatycznymi poprzez możliwość gromadzenia, przechowywania i przetwarzania dużej liczby różnorodnych danych personalnych zapewnia podejmowanie bardziej racjonalnych i efektywnych decyzji personalnych, a także stwarza możliwość diagnozowania systemu zarządzania personelem w konkretnej firmie. Postęp techniczny w dziedzinie przesyłania i przetwarzania informacji personalnych prowadzi do zmian jakościowych w samym procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ umożliwia znaczne poszerzenie zakresu analizy sytuacji personalnej, wielości i różnorodności stawianych celów, kształtowania większej ilości alternatywnych rozwiązań personalnych z punktu widzenia celów strategicznych firmy. W tym kontekście podstawowe zadania systemu informacji kadrowej w procesie zarządzania ryzykiem personalnym przedstawia tabela 5.

W związku z powyższym można stwierdzić, że jakość decyzji podejmowanych w procesie zarządzania ryzykiem personalnym zależy bezpośrednio od jakości informacji personalnych, dostępu do aktualnych i istotnych informacji personalnych. Bez zastosowania nowoczesnych systemów informacyjnych i narzędzi informatycznych realizacja procesu zarządzania ryzykiem jest utrudniona.

6. Zakończenie

Zarządzanie personelem w firmie jest obarczone dużym ryzykiem, które może być przyczyną strat, w przypadku utraty pracowników wiedzy – cennego zasobu firmy, podjęcia błędnych decyzji dotyczących alokacji środków i inwestowania w kapitał ludzki, niezgodnych z celami firmy, ale również z subiektywnymi odczuciami samych pracowników. Warto podkreślić, że kapitał ludzki może przyczynić się do zmniejszenia (poprzez zaniechanie działania, lub podjęcie błędnych decyzji) wartości innych składników kapitału firmy. Dlatego istotne staje się identyfikowanie miejsc powstawania ryzyka w procesie zarządzania personelem oraz mierzenie jego poziomu i określanie skali negatywnych skutków zdarzeń, które mogą pojawić się w przyszłości w wyniku podjętych błędnych decyzji kadrowych.

Dla podniesienia sprawności procesu zarządzania ryzykiem personalnym ważne jest zastosowanie systemu informacji kadrowej. Właściwie funkcjonujący system informacji kadrowej to doskonałe narzędzie umożliwiające identyfikację

Tablica 5

Podstawowe zadania systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym

<p>Zadania systemu informacji kadrowej sprowadzają się do:</p> <ul style="list-style-type: none"> – usystematyzowania ewidencjonowanych danych i informacji kadrowych pod kątem poszczególnych działań i decyzji personalnych, – zapewnienia możliwości aktualizowania istniejących baz danych w zakresie funkcji personalnej, – usprawnienia procesu przetwarzania i zestawiania informacji kadrowych, – wspierania procesu podejmowania decyzji kadrowych, a w szczególności wspomaganie: planowania i doboru kadry spełniających wymagania kwalifikacyjne, rozwoju i motywowania kadr, derekrutacji oraz diagnozy realizacji funkcji personalnej w organizacji, – wspierania procesu podejmowania decyzji kadrowych dotyczących całej organizacji przez naczelne kierownictwo firmy, – umożliwienia sprawowania kontroli nad realizowaną w organizacji funkcją personalną, – ścisłego rozgraniczenia uprawnień pomiędzy wewnętrznymi podmiotami funkcji personalnej, – stworzenia możliwości elastycznego dostosowywania procesu zarządzania kadrami do warunków sytuacyjnych, – wykrywania i sygnalizowania użytkownikom wszelkich zagrożeń i szans w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz sytuacji niepokojących wewnątrz organizacji, – ciągłej aktualizacji posiadanych zbiorów informacji; – dostarczania informacji w formie nadającej się do bezpośredniego wykorzystania przez decydenta (o odpowiednim stopniu agregacji) i w najdogodniejszym dla niego czasie do podjęcia decyzji; – dostarczania informacji kompleksowych i aktualnych, uwzględniających zmianę warunków zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstwa, – dostarczania kierownictwu informacji o sprawności stosowanej strategii personalnej, doboru metod czy instrumentów w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie, – zapewnienia informacji niezbędnych do stwierdzenia, czy realizowane cele są zgodne z ustaleniami zawartymi w planach, – ciągłej rejestracji i aktualizacji danych zawartych we wskaźnikach i parametrach oceny, – informowania o występujących lub przewidywanych „wąskich gardłach” w realizacji zadań, – informowania o postępach w realizacji i ocenie skuteczności wdrażanych programów, planów w obszarze personalnym.
--

Źródło: opracowane własne.

i analizę zaistniałego miejsca powstawania ryzyka. Pozwala zidentyfikować te aspekty w obszarze zarządzania personelem, które są niezgodne ze standardami i kryteriami ustalonymi wcześniej, zapewnia właściwy przepływ informacji oraz ułatwia koordynację działań personalnych.

Jednak, aby SIK mógł spełniać swoje zadania w procesie zarządzania ryzykiem personalnym istnieje konieczność zdefiniowania potrzeb użytkowników SIK w zakresie niezbędnych informacji personalnych.

Bibliografia

- Armstrong M. 2000. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-88597-00-0.
- Bochniarz P., Gugała K. 2005. *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Poltext. 83-88840-75-4.
- Bizon-Górecka J. 2001. *Inżynieria niezawodności i ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Bydgoszcz: Oficyna Wyd. Ośrodka Postępu Organizacyjnego. ISBN 83-7291-021-9.
- Encyklopedia organizacji i zarządzania*. 1981. Warszawa: PWE.
- Hejduk K. 2001. *Systemy monitoringu i kontroingu w przedsiębiorstwie przyszłości*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości*: praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-083-0.
- Kaczmarek T.T. 2005. *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-624-3.
- Kowalczyk S. 2002. *System informacji personalnej (SIP)*. Rozdział 14. W: *Zarządzanie kadrami*. Pod. red. T. Listwana. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7247-841-4.
- Krupa M. 2002. *Ryzyko i niepewność w zarządzaniu firmą*. Kraków – Kluczbork: Antykwa. ISBN 83-87493-86-4.
- Lipka A. 2002. *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext. ISBN 83-88840-23-1.
- Penc J. 1997. *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet. ISBN 83-85428-20-8.
- Pritchard L.C. 2001. *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wyd. WIG-Press. ISBN 83-87014-96-6.
- Rutka R., Czerska M. 2006. *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*. W: *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. T. 2 pod red. A. Stabryły. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-7252-317-7.
- Sierpińska M., Jachna T. 1993. *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11187-9.
- Słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*. 1998. Szczecin: Wydawnictwo Znicz. ISBN 83-907344-1-9.
- Stabryła A. 2004. *Metody oceny efektywności zmian organizacyjnych*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Z. 5: Prace z zakresu zarządzania. Tarnów: MWSE.
- Suchodolski A. 2000. *System informacji personalnej*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu nr 871. Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
- Tyrańska M., Walas-Trębacz J. 2007. *Monitoring ryzyka personalnego jako uwarunkowanie sukcesu organizacji*. W: *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Sopot: Wydział Zarządzania; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. ISSN 1732-1565.

The Role of Personnel Information System in Personal Risk Management

Summary: The aim of the article is to draw attention to the fact that the source of risk in the operations of a company can also be the area of human resources management. Becoming aware of the fact that the efficiency of the company's operations can reduce personal risk, requires identifying the place of its occurrence as well as defining the strength with which it affects the company.

There is a possibility to identify and reduce adverse consequences of personal risk by applying the system of personnel information. The system facilitates decision making within the field of personnel management; it also constitutes an excellent tool making it possible to identify the place of risk occurrence and easier – to select appropriate operational methods of limiting or eliminating it. Furthermore, it allows the identification of adverse phenomena within a short period of time, proper data flow and facilitates the coordination of activities in the range of performing the personal function.

Key words: personnel information system, personal risk management
