

## Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym

Marcin Golebski\*

**Streszczenie:** *Cel* – Artykuł ma na celu wskazanie miejsca i roli praktyk związanych z parametryzacją procesów kadrowych w procesie zarządzania ryzykiem personalnym we współczesnych przedsiębiorstwach.

*Metodologia badania* – Badania empiryczne prowadzone były przy wykorzystaniu metody dedukcji. Badania przeprowadzono na próbie 70 celowo dobranych przedsiębiorstw prywatnych. Wiodącym narzędziem badawczym był formularz ankiety, natomiast narzędziem uzupełniającym były wywiady bezpośrednie.

*Wynik* – W wyniku przeprowadzonych badań uzyskano odpowiedź na pytanie, jaki jest stan faktyczny w zakresie stosowania parametryzacji funkcji personalnej w badanych przedsiębiorstwach. Ponadto, efektem przeprowadzonych badań było poznanie opinii respondentów w odniesieniu do wpływu prowadzenia pomiarów procesów kadrowych na zarządzanie ryzykiem personalnym.

*Oryginalność/wartość* – W artykule wskazano na istotne znaczenie i wartość parametryzacji funkcji personalnej w procesie zarządzania ryzykiem kadrowym.

**Słowa kluczowe:** funkcja personalna, ryzyko kadrowe, parametryzacja funkcji personalnej

### Wprowadzenie

Biorąc pod uwagę współczesne uwarunkowania gospodarcze, nie ulega wątpliwości, iż ryzyko, rozumiane jako prawdopodobieństwo zajścia określonych zdarzeń w rzeczywistości organizacyjnej (Carter, Demczur 2008: 14), jest jednym z najważniejszych pojęć teoretycznych w naukach ekonomicznych. Kategoria ta jest istotna również w życiu codziennym człowieka, ale przede wszystkim w jego działalności gospodarczej. Większość podmiotów gospodarczych dostrzega i podkreśla konieczność analizy ryzyka, a także jego ograniczania, oraz zabezpieczania się przed nim. Oznacza to, że wzrasta rola i znaczenie zarządzania ryzykiem, przez co rozumieć należy podejmowanie decyzji i realizację działań prowadzących do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo poziomu ryzyka, który może być przez nie zaakceptowany (*Zarządzanie ryzykiem...* 2009: 7).

Do niedawna ryzyko oraz badania nad nim wiązano głównie z problematyką finansów czy ubezpieczeń (zob. m.in. Hull 2011; Koller 2011). Współcześnie jednak, zarówno na gruncie teorii nauk o zarządzaniu, jak i praktyki gospodarczej, coraz większe zainteresowanie budzi problematyka ryzyka operacyjnego, które wynika z zagrożeń, na które

---

\* dr Marcin Golebski, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: marcin.golebski@ue.poznan.pl.

podatna jest organizacja. Owe zagrożenia związane są między innymi z niedoskonałością przygotowania procesów wewnętrznych, niedostatkami umiejętności pracowników czy też złym gospodarowaniem zasobami (por. *Zarządzanie ryzykiem...* 2007). Warto więc zwrócić uwagę na fakt, iż jednym z kluczowych elementów składających się na ryzyko operacyjne jest ryzyko kadrowe, które współcześnie jawi się jako jedno z ważniejszych zagrożeń (i wyzwań) dla zachowania ciągłości działania i budowania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej (Pocztowski 2007: 299). Jednakże, mając na uwadze postrzeganie zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), głównie z perspektywy jakościowej, w wielu organizacjach ryzyko kadrowe nie jest mierzone, a tym samym niejednokrotnie pozostaje niezidentyfikowane. Dlatego też stwierdzić należy, że parametryzacja funkcji personalnej wpłynąć może na skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem kadrowym w przedsiębiorstwach zarówno na płaszczyźnie strategicznej, jak i operacyjnej.

Wobec powyższego, celem niniejszego artykułu jest wskazanie zagadnienia parametryzacji funkcji personalnej jako dogodnego narzędzia pomagającego w zarządzaniu ryzykiem kadrowym w przedsiębiorstwie. W części teoretycznej opracowania scharakteryzowano pojęcie ryzyka operacyjnego i kadrowego, a następnie dokonano identyfikacji i analizy sposobów parametryzacji funkcji personalnej w kontekście ich roli w zarządzaniu ryzykiem kadrowym. W warstwie empirycznej artykułu zaprezentowano i omówiono wybrane wyniki badań, których celem było ustalenie stanu faktycznego w zakresie stosowania parametryzacji funkcji personalnej, oraz jej wpływu na zarządzanie ryzykiem kadrowym. Badania przeprowadzono na próbie 70 przedsiębiorstw, a wiodącym narzędziem badawczym był formularz ankiety.

## **1. Ryzyko kadrowe jako istotny element ryzyka operacyjnego**

Jak wspomniano we wstępie, ryzyko jest jednym z kluczowych pojęć w naukach o zarządzaniu, co implikuje mnogość definicji i ujęć teoretycznych omawianego zjawiska. Funkcjonowanie pojęcia ryzyka w różnych dziedzinach skutkuje szeregiem jego interpretacji, uwzględniających atrybuty istotne dla danej dyscypliny. I tak, rozpatrując ryzyko z perspektywy działalności przedsiębiorstw, zdefiniować je można jako „sytuację, w której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć z całą pewnością, a znany jest rozkład ich prawdopodobieństwa. Ryzyko występuje nawet wówczas, gdy tylko jeden z czynników sytuacji nie jest znany, a istnieje prawdopodobieństwo jego wystąpienia” (Czekaj, Dresler 2008: 12). Sławomir Nahotko podkreśla, że ryzyko jest zjawiskiem obiektywnym – dotyczy realnych zjawisk gospodarczych, mających związek z instrumentem zagrożenia (niebezpieczeństwa), wynikających ze zmienności (skali i dynamiki zmian) po stronie popytu, działalności konkurencji, warunków kooperacji, działań regulacyjnych państwa. Jest także zjawiskiem subiektywnym, gdyż jest uwarunkowane stanem wiedzy o procesach gospodarczych (Nahotko 2001: 19).

W efekcie ciągłego dążenia do ograniczania ryzyka w procesie gospodarowania, dynamicznie rozwija się koncepcja zarządzania ryzykiem, którą zdefiniować można jako uporządkowany zestaw wzajemnie powiązanych fragmentów, umożliwiających rozwiązywanie pojawiających się w procesie gospodarowania problemów, a tym samym osiągnięcie założonych celów organizacji (Światowiec-Szczepańska 2012: 123). Wychodząc z założenia, że na obiektywne źródła ryzyka przedsiębiorstwa, co do zasady, nie mają wpływu, uwaga zarządzających skupiona jest w coraz większym stopniu na procesach wewnętrznych generujących ryzyko.

Innymi słowy, termin „zarządzanie ryzykiem” stosowany może być w sytuacji sterowalności i możliwości aktywnego wpływania na ograniczanie ryzyka. Dlatego też, zarówno na polu badań naukowych, jak i w praktyce biznesu, coraz szerzej poruszana jest problematyka zarządzania ryzykiem operacyjnym. Zdaniem Zawiały-Niedźwieckiego ryzyko operacyjne zdefiniować można jako ryzyko strat materialnych i wizerunkowych oraz odpowiedzialności prawnej, wynikających z niedostosowania bądź zawodności procesów i niezbędnych dla nich zasobów (osobowych, materialnych, informacyjnych i finansowych), a powstających w wyniku zakłóceń będących skutkiem oddziaływania zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych (Zawiały-Niedźwiecki 2013: 62). Ryzyko operacyjne w głównej mierze dotyczy wewnętrznych procesów i zasobów organizacji, dlatego aby móc nim skutecznie zarządzać, należy w pierwszej kolejności zidentyfikować jego kluczowe obszary i rodzaje. Stąd, w zamieszczonej poniżej tabeli, zaprezentowano propozycję klasyfikacji rodzajów ryzyka operacyjnego, rozpatrywanego przez pryzmat organizacji gospodarczej.

**Tabela 1**

Klasyfikacja wybranych rodzajów ryzyka operacyjnego

Procesy podstawowe	Ryzyko zakłócenia fizycznego środowiska pracy					
	Ryzyko wew. zakłócenia funkcjonalnego środowiska pracy					
	Ryzyko zakłócenia technicznego środowiska pracy					
	Ryzyko zakłócenia informatycznego środowiska pracy					
Zagrożenia	Postulaty organizacji idealnej (jako wyraz celu zarządzania)					
		Skuteczny	Efektywny	Racjonalny	Bezpieczny	Powtarzalny
	Zasoby osobowe	ryzyko braku kompetencji	ryzyko braku rezerw osobowych	ryzyko fluktuacji kadr	ryzyko złej woli	ryzyko rutyny (skostnienia)
	Zasoby materialne	ryzyko braku funkcjonalności	ryzyko braku rezerw materialnych		ryzyko ubocznych skutków	ryzyko zużywania się
	Zasoby finansowe	ryzyko nie trafności wydatków	ryzyko nadmiernych wydatków		ryzyko wyczerpania środków	
	Zasoby informacyjne	ryzyko braku pełnej treści	ryzyko nienadążania za rozwojem		ryzyko niedostępności	ryzyko zniekształcenia
Procesy zarządzania	Zorganizowanie	ryzyko incydentu (awarii)	ryzyko braku potencjału organizacyjnego		ryzyko prymatu bezpieczeństwa nad skutecznością	ryzyko braków

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zawiały-Niedźwiecki (2013: 63).

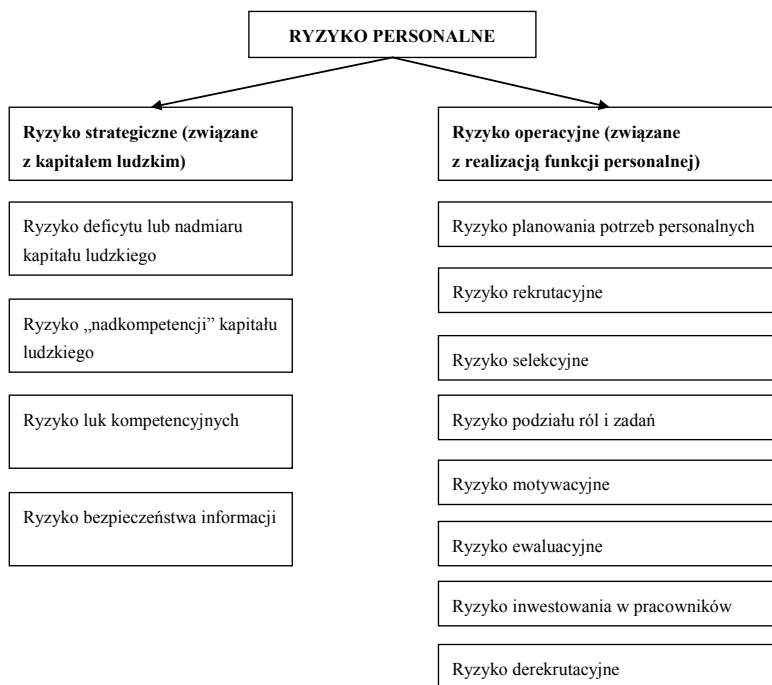
Analizując dane zamieszczone w tabeli 1, zauważyć można, iż w obszarze procesów pomocniczych zasoby osobowe wymieniane są jako jedno ze źródeł ryzyka operacyjnego. Mając na uwadze współczesne uwarunkowania gospodarcze, uzasadnione wydaje się stwierdzenie, że właśnie problemy związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji stanowią jedno z głównych źródeł ryzyka w kontekście zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Ryzyko personalne<sup>1</sup> zdefiniować można zatem jako ryzyko poniesienia strat (finansowych, wizerunkowych, relacyjnych) wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi (Bochniarz, Gugala 2005: 98). Uzupełniając powyższe dodać można, że 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: 24).

Ryzyko personalne rozpatrywać można na dwóch zasadniczych płaszczyznach: ryzyka związanego z kapitałem ludzkim oraz ryzyka wynikającego z realizacji funkcji kadrowej. Można zatem przyjąć, że rodzaje ryzyka personalnego dzielą się na strategiczne (dotyczące kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu organizacji) i operacyjne (odnoszące się do przebiegu funkcji personalnej). Należy podkreślić, że pomiędzy wymienionymi rodzajami ryzyka kadrowego występuje wyraźny związek przyczynowo-skutkowy, a ich podział ma na celu systematyzację kategorii ryzyka. Klasyfikację zidentyfikowanych rodzajów ryzyka kadrowego zaprezentowano na rysunku 1. Klasyfikacja ta zdaje się potwierdzać tezę, iż problematyka zagrożeń związanych z realizacją funkcji personalnej stanowi istotny element zarządzania ryzykiem operacyjnym w przedsiębiorstwie. Jednakże w przeciwieństwie do obszaru np. finansów, narzędzia i mechanizmy zarządzania ryzykiem personalnym uznać należy za stosunkowo słabo rozpoznane, zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania. Zdaniem autora, wynika to z optyki postrzegania i traktowania procesów kadrowych w przedsiębiorstwach. Studiując literaturę przedmiotu zauważyć można, że większości zagadnień personalnych przypisuje się charakter jakościowy, a tym samym niemierzalny. W efekcie, weryfikacja czy kontrola procesów kadrowych przybiera w głównej mierze postać opisową, co utrudnia identyfikację i pomiar ewentualnego ryzyka, w szczególności w odniesieniu do tzw. „miękkich”<sup>2</sup> obszarów ZZL.

<sup>1</sup> W odniesieniu do przedmiotu rozważań, określenia „ryzyko personalne” i „ryzyko kadrowe” są w niniejszym tekście traktowane jako tożsame, w związku z czym stosowane są zamiennie.

<sup>2</sup> Zwyczajowo stosuje się podział procesów kadrowych na „twarde” i „miękkie”. Pierwsza grupa związana jest z podprocesami, takimi jak: naliczanie i wypłata wynagrodzeń (*payroll*), prowadzenie dokumentacji pracowniczej (umowy, urlopy, zwolnienia lekarskie). Natomiast do „miękkiego” HR zalicza się zwykle: rekrutację, selekcję, motywowanie pracowników, ocenę pracowniczą, rozwój pracowników, *employer branding* itd. Szerzej zob. m.in. Ulrich, Brockbank (2013), Oleksyn (2011).



**Rysunek 1.** Klasyfikacja rodzajów ryzyka personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lipka (2002), Kierner (2008).

Mając powyższe na uwadze, pojawia się pytanie, za pomocą jakich narzędzi zarządzający mogą w sposób bardziej mierzalny podchodzić do weryfikacji procesów kadrowych w celu skuteczniejszej identyfikacji ryzyka personalnego. Odpowiedzią na to pytanie może być systemowe podejście do parametryzacji funkcji personalnej, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części niniejszego opracowania.

## 2. Znaczenie pomiarów funkcji personalnej w zarządzaniu ryzykiem kadrowym

W kontekście zarządzania ryzykiem operacyjnym, niezbędne wydaje się weryfikowanie procesów kadrowych w sposób liczbowy tak, aby stanowiły dogodne pole do porównań i wyciągania wniosków. Ujmowanie efektów działań i podejmowanych decyzji w formie liczb i wskaźników jest na stałe wpisane w realizację takich procesów przebiegających w przedsiębiorstwach, jak: zarządzanie finansami, produkcja, sprzedaż, logistyka czy marketing. W tym świetle, za zaskakujący należy uznać fakt, iż zagadnienia związane z mierzaniem efektów realizacji procesów kadrowych, w dalszym ciągu są niedostatecznie

rozpoznane na gruncie literatury oraz traktowane jako trudne wyzwanie dla menedżerów w praktyce gospodarczej (Ward 2008: 11–13).

Stąd też pojawia się potrzeba dokonania próby identyfikacji i klasyfikacji najważniejszych grup mierników parametryzujących przebieg procesów kadrowych. W zamieszczonej poniżej tabeli przedstawiono propozycję podziału mierników funkcji personalnej, które w dalszej kolejności rozpatrywane będą pod kątem ich przydatności w zarządzaniu ryzykiem personalnym.

**Tabela 2**

Strategiczne i operacyjne mierniki realizacji funkcji personalnej

Mierniki funkcji personalnej	
Mierniki strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźnik rentowności kosztów pracy</li> <li>– zysk netto/brutto z kapitału ludzkiego</li> <li>– ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego</li> <li>– wartość rynkowa kapitału ludzkiego</li> <li>– rentowność inwestycji w kapitał ludzki</li> <li>– przychód z działalności operacyjnej z kapitału ludzkiego</li> </ul>
Mierniki operacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wskaźniki rekrutacji</li> <li>– wskaźniki stanu zatrudnienia</li> <li>– wskaźniki efektów programów wdrożeniowych</li> <li>– wskaźniki czasu pracy</li> <li>– wskaźniki rozwoju pracowników</li> <li>– wskaźniki procesów kadrowo – płacowych</li> <li>– wskaźniki dot. działu personalnego</li> <li>– wskaźniki ocen pracowniczych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ashton, Haffenden, Lambert (2004).

Identyfikacja i klasyfikacja mierników funkcji personalnej obejmująca ich podział na mierniki strategiczne i operacyjne, podyktowana jest zasięgiem oraz poziomem zarządzania ryzykiem kadrowym. Wskaźniki strategiczne pokazują efekty całościowe procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Wnioski wyciągnięte na podstawie analizy wskaźników strategicznych pozwalają ograniczać ryzyko kadrowe we wszystkich procesach przebiegających w przedsiębiorstwie. Wskaźniki operacyjne natomiast weryfikują sposób realizacji i efekty przebiegu procesów *stricte* kadrowych, a tym samym stanowią dogodny punkt wyjścia przy ocenie ryzyka funkcjonowania służb personalnych (Sobolewski, Gołębski 2013: 52). Ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego opracowania, nie jest możliwe omówienie wszystkich wskaźników w ramach każdej z przedstawionych w tabeli 2 grup. Dlatego też w dalszej części tekstu scharakteryzowano wybrane, przykładowe wskaźniki, zarówno te strategiczne, jak i operacyjne, oraz wskazano ich potencjalne zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem personalnym.

**Tabela 3**

Strategiczne mierniki kapitału ludzkiego i ich potencjalne zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem kadrowym

Wskaźnik	Potencjalne zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem kadrowym
$\frac{\text{Przychody} - \text{koszty} - \text{całkowity koszt kapitału ludzkiego}}{\text{Całkowity koszt kapitału ludzkiego}}$	Rentowność inwestycji w kapitał ludzki – wskaźnik pozwala na oszacowanie, ile z każdej zainwestowanej w pracownika „złotówki” przynosi on zysku dla firmy. Pozwala ograniczyć ryzyko luk kompetencyjnych oraz błędnej rekrutacji i selekcji.
$\frac{\text{Zysk netto po opodatkowaniu} - \text{koszt kapitału}}{\text{Liczba pracowników pełnoetatowych}}$	Ekonomiczna wartość dodana kapitału ludzkiego – wskaźnik ten wskazuje rzeczywisty zysk na etat. Pozwala ograniczyć ryzyko podziału ról i zadań oraz ryzyko błędnej ewaluacji pracy na stanowisku.
$\frac{\text{Wartość rynkowa} - \text{wartość księgową}}{\text{Liczba etatów}}$	Wskaźnik pozwala szacunkowo obliczyć wartość rynkową kapitału ludzkiego (wskaźnik obarczony jest dużym marginesem błędu, gdyż wartość rynkowa jest dynamiczna).

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sobolewski, Golemski (2013): 55, Miranda (2005): 32–35.

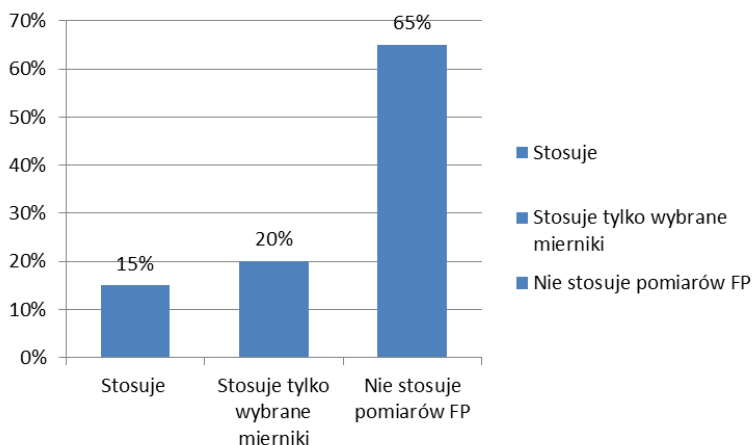
**Tabela 4**

Operacyjne (wybrane) wskaźniki realizacji funkcji personalnej i ich potencjalne zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem kadrowym

Wskaźnik	Potencjalne zastosowanie w zarządzaniu ryzykiem kadrowym
$\frac{\text{Liczba przeprowadzonych rozmów kwalifikacyjnych}}{\text{Liczba przyjętych pracowników}}$	Wskaźnik pokazujący wydajność procesów rekrutacyjnych – wydajność procesu można liczyć całościowo lub w przeliczeniu na jedną osobę rekrutującą. Pozwala ograniczać ryzyko rekrutacyjne i selekcyjne.
$\frac{\text{Liczba pracowników ze stażem poniżej 2 lat}}{\text{Liczba pracowników ogółem}}$	Tzw. wskaźnik „młodych” – w tej grupie jest zazwyczaj wyższa płynność personelu, jej członkowie są też generalnie mniej wydajni ze względu na krótki staż pracy. Wysoka wartość wskaźnika może sugerować zagrożenie stabilności kompetencji oraz struktury wewnętrznej organizacji.
Grupa wskaźników mierzących wydajność działów personalnych, jak np. koszty działu HR/koszty operacyjne; zatrudnieni w dziale HR/wszyscy pracownicy; koszty działu HR/koszty kontraktów zewnętrznych.	Wdrożenie parametryzacji funkcji personalnej pozwala na ustalenie m.in.: ryzyka nadmiernego obciążenia kosztami działu HR, ryzyka niedociągnięcia/przeciążenia obowiązkami, ryzyka utraty kontroli przez nadmierny outsourcing funkcji personalnej itp.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Higgins (2007): 16–19.

Przeгляд wskaźników opisanych w tabelach 3 i 4 skłonić może do wniosku, że mimo jakościowego charakteru większości z zagadnień związanych z realizacją funkcji personalnej, możliwa jest konwersja efektów przebiegu procesów na uniwersalny język zarządzania, jakim niewątpliwie jest język liczb. W odniesieniu do zarządzania ryzykiem, stanowi to dogodny punkt wyjścia do porównań, będących podstawą podejmowania decyzji dotyczących ewentualnych zmian i korekt. Niemniej jednak, obserwując praktykę gospodarczą, zidentyfikować można wyraźną lukę pomiędzy stanem świadomości menedżerów, odnoszącym się do omawianych zagadnień, a faktycznie podejmowanymi działaniami w tym zakresie. Powyższe znajduje potwierdzenie w wynikach badań, które będą przedmiotem rozważań w części empirycznej artykułu.



**Rysunek 2.** Stosowanie parametryzacji procesów kadrowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

**Tabela 5**

Znaczenie pomiarów procesów kadrowych w zarządzaniu ryzykiem personalnym (ujęcie deklaratywne)

	Deklarowane korzyści w odniesieniu do rodzaju ryzyka kadrowego	% wskazań
Stosowanie mierników strategicznych	ograniczenie ryzyka luk kompetencyjnych	75
	ograniczenie ryzyka deficytu lub nadmiaru kapitału ludzkiego	80
Stosowanie mierników operacyjnych	ograniczenie ryzyka rekrutacji	85
	ograniczenie ryzyka niekontrolowanej fluktuacji kadr	60
	ograniczenie ryzyka braku motywacji	65

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Wobec tego, wykorzystując narzędzie badawcze, jakim jest wywiad bezpośredni, w grupie przedsiębiorstw, które zadeklarowały stosowanie parametryzacji funkcji personalnej (23 podmioty), zbadano, w jakim zakresie parametryzacja pomaga w zarządzaniu ryzykiem kadrowym. W poniższej tabeli zamieszczono najczęstsze odpowiedzi wraz z procentem wskazań.

Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonych badań jest stosunkowo niska świadomość zarządzających na temat możliwych rodzajów ryzyka kadrowego, która współlinijnie z wysokim poziomem świadomości na temat znaczenia stosowania pomiarów procesów kadrowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Należy przypuszczać, że współcześnie obserwujemy proces zmiany optyki postrzegania problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Owa zmiana ma wyraz w zaprzestawianiu pojmowania procesów kadrowych w kategoriach wyłącznie jakościowych. Stąd wniosek, że coraz szersze stosowanie parametryzacji procesów kadrowych przyczyni się do rozbudowy aparatu narzędziowego służącego skuteczniejszemu zarządzaniu ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach.

## Uwagi końcowe

Odnosząc się do kwestii związanych z zarządzaniem ryzykiem personalnym, powołać się można na myśl Petera Druckera: „nie mierzysz, nie zarządzasz” (Drucker 1999). Jest tak, bowiem w przedsiębiorstwach dominuje przekonanie, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest obszarem, którym nie można skutecznie zarządzać ze względu na niemierzalność procesów kadrowych. Jednakże, podsumowując rozważania podjęte w niniejszym tekście, stwierdzić należy, że mimo jakościowego charakteru niektórych procesów kadrowych (np. rozwój pracowników, programy wdrożeniowe itp.), niemalże wszystkie z nich mogą być z powodzeniem mierzone, a tym samym lepiej zarządzane. Ze względu na próbę badawczą, wyniki badań nie pozwalają na wyciąganie wniosków o charakterze ogólnym, jednak poruszona problematyka skłaniać może do refleksji oraz próby wskazania pola do dalszych badań nad rolą parametryzacji w zarządzaniu ryzykiem kadrowym w przedsiębiorstwach.

## Literatura

- Ashton Ch., Haffenden M., Lambert A. (2004), *The „fit for purpose” HR function*, „Strategic HR Review” vol. 4.
- Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Warszawa.
- Carter T.S., Demczur J.M. (2008), *Legal risk management. Check list for non – profit organizations*, „Legal Risk Management”, October.
- Czekaj J., Dresler Z. (2013), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drucker P. (1999), *Innovate or die*, „The Economist” September, vol. 25.
- Golebski M., Sobolewski H. (2013), *Metody mierzenia efektów realizacji funkcji personalnej we współczesnych przedsiębiorstwach*, red. A.N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Higgins N.J. (2007), *Putting Lean HR into practice*, „Strategic HR Review” vol. 6, iss. 4.
- Hull J.C. (2011), *Zarządzanie ryzykiem instytucji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zarządzanie ryzykiem* (2009), red. K. Jajuga, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kierner G. (2008), *Bezpieczeństwo osobowe*, w: I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Miranda S. (2005), *Creating the indispensable HR function*, „Strategic HR Review” vol. 4, iss. 3.
- Nahotko S. (2011), *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Wokół problemów i kierunków rozwoju ZZL*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Światowiec-Szczepeńska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Ulrich D., Brockbank W. (2013), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ward A. (2008), *Ac-Count-able HR*, „Human Resource Management International Digest” vol. 16, iss. 3.
- Zawila-Niedźwiecki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnianiu ciągłości działania organizacji*, edu-Libri, Warszawa.

#### THE PARAMETERIZATION OF THE PERSONAL FUNCTION AS THE TOOL OF THE HR RISK MANAGEMENT

**Abstract:** *Purpose* – Article aims to identify the place and role of practices related to the parameterization of HR processes in personal risk management process in modern enterprises.

*Design/methodology/approach* – Empirical studies were conducted using the method of deduction. The study was conducted on a sample of 70 intentionally selected private companies.

*Findings* – The studies have responded to the question what is the reality in the applying the parameterization of the personnel function in the studied companies. In addition, the effect of this study was to know the opinion of the respondents in relation to the impact of measurement of HR processes, risk management personnel.

*Originality/value* – The article indicates the importance and value of the HR function parameter in the process of human resources management.

**Keywords:** personnel function, personnel risk management

#### Cytowanie

- Golebski M. (2015), *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 855, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 74, t. 1, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 523–532; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).