

Monika Chodorek
Aneta Szóstek

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Pozytywny potencjał organizacji jako instrument zmniejszający ryzyko odejść kluczowych pracowników

Streszczenie

Pozytywny potencjał organizacji prowadzi do rozwoju organizacji przez wyzwolenie w pracownikach prorozwojowych zachowań. Wysoko wykwalifikowany pracownik, który osiąga najlepsze wyniki w przedsiębiorstwie, jest nazywany kluczowym. Utrata takiego pracownika jest ogromną stratą dla organizacji, obniżającą efektywność jej działania. Ryzyko utraty kluczowych pracowników można ograniczyć przez wykorzystanie pozytywnego potencjału organizacji. Zarządzanie ryzykiem personalnym natomiast pozwala na odpowiedni dobór pracownika do stanowiska oraz na zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji pracowników, który jest budulcem lojalności pracownika wobec firmy. W artykule przytoczono wyniki badań ukazujące rolę pozytywnego potencjału organizacji w ograniczaniu ryzyka odejść kluczowych pracowników z organizacji.

Słowa kluczowe: pozytywny potencjał organizacji, ryzyko zarządzania personelem

Positive Organizational Potential as an Instrument Reducing the Risk which Leaving Key Employees Pose

Abstract

Positive Organizational Potential leads to the development of the organization through the liberation of the workers pro-developmental behavior. Highly qualified employee who achieves the best results in the company is called a key employee. The loss of

such an employee is a huge loss for the organization, which reduces its effectiveness. The risk of losing key employees can be reduced through the use of Positive Organizational Potential. The management of personnel risk, however, allows for proper adjustment of the employee to the position and ensuring high level of employee satisfaction. The satisfaction is the building block of employees' loyalty to the company. This article presents the results of research showing the role of Positive Organizational Potential in reducing the risk which leaving key employees pose.

Keywords: positive organizational potential, risk management staff

Wprowadzenie

Droga poszukiwania źródeł rozwoju przedsiębiorstw nie ma końca i jest kręta oraz zawila. Na tej drodze pojawiały się już maszyny i urządzenia, systemy, rozwiązania, metody. Nowych koncepcji zarządzania opartych na jakości, wiedzy, próbujących odpowiedzieć na pytanie, co może być źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, powstało wiele. Współcześnie bezdyskusyjną prawdą jest to, że u podstaw sukcesu każdego przedsiębiorstwa znajduje się człowiek – pracownik i jego wiedza. Nawet najlepiej wyposażone przedsiębiorstwo, z nowoczesnymi technologiami nie osiągnie sukcesu, jeżeli jego pracownicy nie będą wiedzieli, co robić, albo nie będą zaangażowani w osiąganie najwyższych wyników przez przedsiębiorstwo¹. Ich wiedza, umiejętności, a przede wszystkim chęci optymalnej pracy na rzecz danego przedsiębiorstwa to podstawa powodzenia. Jak wyzwolić owe chęci u pracowników, to główny problem, z którym borykają się systemy motywowania. Problem ten wydaje się jeszcze bardziej złożony w odniesieniu do pracowników, którzy dla przedsiębiorstwa są szczególnie cenni, ponieważ np. mają wiele nowatorskich pomysłów, ich wiedza jest ogromna, mają zmysł zarządczy i świetnie wyczuwają rynek, jego trendy itp. Często okazuje się, że brakuje narzędzi motywowania dla takich pracowników, bo wysoka pensja i inne materialne dodatki nie wystarczają. Pracownicy ci szukają nowych miejsc zatrudnienia, zwiększając w przedsiębiorstwie ryzyko wypływu informacji i wiedzy wraz z odejściem takiego pracownika. Z drugiej strony często zdarzają się również przypadki, że pracownicy mając świadomość możliwości wyższych zarobków, nie szukają innego miejsca pracy, bo aktualne miejsce daje mu coś więcej... Tu

¹ K. Derdzińska, *Dobra wiadomość na Nowy Rok – zaangażowani pracownicy wciąż kluczem do sukcesu firmy*, Aon Hewitt/Consulting, https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pdfs/07-01-2013_Informacja%20prasowa%20Aon%20Hewitt_Dobra%20wiadomosc%20na%20Nowy%20Rok_Zaangazowani%20pracownicy%20wcial%20kluczem%20do%20sukcesu%20firmy.pdf (dostęp: 15.03.2014 r.).

pojawia się pytanie: „co?”. Mogą to być przyjacielskie relacje ze współpracownikami, opiekuńczy szef, spokój i pewność zatrudnienia, uznanie i możliwość rozwoju, zaufanie, którym darzy innych, czy poczucie, że jego miejsce pracy jest etyczne i sprawiedliwe. Powodów takich jest wiele i często nie mają one nic wspólnego z materialnym aspektem pracy². Tym, co często trzyma pracowników w przedsiębiorstwie i motywuje do maksymalnego zaangażowania, jest pozytywny klimat pracy, z którym związane są dobre emocje, tak ważne dla kreatywnych zachowań. Na pytanie, jak wyzwalać pozytywne emocje, próbuje odpowiedzieć koncepcja pozytywnego potencjału organizacji.

Celem artykułu jest ukazanie roli pozytywnego potencjału organizacji w ograniczaniu ryzyka odejść kluczowych pracowników.

Pozytywny potencjał organizacji

Koncepcja pozytywnego potencjału organizacji powstała na bazie kształtującego się w naukach o zarządzaniu nurtu popularnie określanego mianem „pozytywnej koncepcji organizacji”. Uświadomiła go i rozpowszechniła opublikowana w 2003 r. książka zatytułowana *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*³, która istotnie oparta została na pozytywnej psychologii. Ukazuje to definicja pozytywnej koncepcji organizacji zaproponowana przez K.S. Camerona i G.M. Spreitzer: „tak jak pozytywna psychologia bardziej koncentruje się na poszukiwaniu optymalnych stanów psychologicznych jednostek niż na poszukiwaniu patologii, tak (pozytywna) teoria organizacji koncentruje uwagę na twórczej dynamice w organizacjach, która prowadzi do rozwoju ludzkiej siły, wzmacniania żywotności pracowników, umożliwia uleczenie i odbudowę organizacji i kultywuje niezwykłą efektywność indywidualną i organizacyjną”⁴.

Idea pozytywnej organizacji (*Positive Organizational Scholarship*, w skrócie POS) skupia się na pozytywnych cechach organizacji, takich jak: umiejętność doceniania wysiłku swoich pracowników, współpraca, zaufanie, a głównym wskaźnikiem sukcesu jest stworzenie poczucia dostatku i dobrego samopoczucia u pracowników oraz możliwości ich rozwoju⁵. Tak więc POS podchodzi do

² B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 34.

³ *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

⁴ K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, *Introduction*, [w:] *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, K.S. Cameron, G.M. Spreitzer (eds.), Oxford University Press, Oxford–New York 2012, s. 1.

⁵ *Positive Organizational Scholarship...*, s. 3–4.

organizacji i jej pracowników od strony pozytywów i koncentruje się przede wszystkim na badaniach pozytywnych wyników, procesów oraz cech organizacji i jej pracowników. Pozytywne spojrzenie na organizację pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego niektóre z nich cieszą się większą lojalnością pracowników i klientów, osiągają ponadprzeciętne efekty, tworzą klimat sprzyjający współpracy⁶. Kultywowanie pozytywnych emocji i cech, takich jak: lojalność, zaufanie, humanitarność, pozwala organizacjom osiągać znacznie lepsze wyniki finansowe oraz funkcjonować lepiej. A więc te pozytywne cechy organizacji, atmosfera, w jakiej pracują zatrudnieni, jest bodźcem motywującym do dobrej pracy, do bycia lojalnym pracownikiem, do identyfikowania się z firmą.

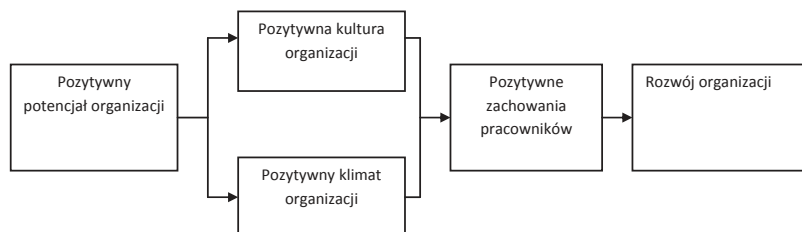
Koncepcja POS-u stała się źródłem inspiracji dla zespołu badawczego Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, który pod kierunkiem prof. zw. M.J. Stankiewicza w roku 2008 rozpoczął badania nad pozytywną teorią rozwoju organizacji, nadając jej miano pozytywnego potencjału organizacji (PPO)⁷. PPO został zdefiniowany jako układ zasobów materialnych i niematerialnych, czyli ich stan, poziom, konfiguracja, który stymulująco wpływa na wykrystalizowanie się pozytywnej kultury i pozytywnego klimatu w organizacji⁸. Ta odpowiednia konfiguracja zasobów pozwala stworzyć atmosferę, w której pracownik będzie kreatywny, lojalny, chętny do współpracy, identyfikujący się z organizacją. Pozytywne postawy, wartości nazwano pozytywną kulturą organizacji (PKuO) a pozytywną atmosferę – pozytywnym klimatem organizacji (PKIO). Zarówno od PKuO, jak i PKIO zależy kształtowanie pozytywnych zachowań pracowników, które wpływają na rozwój organizacji. Do tych zachowań zaliczyć można: kreatywność, skłonność do uczenia się, skłonność do współpracy, skłonność do innowacji, lojalność, otwartość w wypowiedaniu opinii, ambicję, pełną motywację, samokontrolę itd. Zachowania te nazwano prorozwojowymi⁹. Opisane relacje można zilustrować schematem.

⁶ K. Kalinowska-Andrian, *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/235> (dostęp: 31.01.2011 r.).

⁷ *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010.

⁸ M.J. Stankiewicz, *Wstęp*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 10–11.

⁹ Ibidem.

Schemat. Pozytywny potencjał organizacji i jego relacje

Źródło: A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 47.

Pozytywny potencjał organizacji tworzą dwie grupy zasobów: materialne i niematerialne¹⁰. W grupie zasobów materialnych znalazły się przede wszystkim zasoby budujące podstawowe środowisko, w którym każdego dnia przebywa pracownik. Jeżeli dobrostan w pewnym stopniu zależy od stopnia zaspokojenia potrzeb biologicznych (podstawowych) i stanowi jeden z podstawowych wskaźników jakości życia, to można domniemywać, że niezbędne jest zapewnienie pracownikowi w organizacji materialnego komfortu, stymulując tym samym jego dobre samopoczucie, aby mogły działać bardziej zaawansowane mechanizmy motywacyjne¹¹. Owe bardziej zaawansowane mechanizmy motywacyjne w pracowniku uruchamiają zasoby z grupy niematerialnych, związanych z podejściem przełożonych do pracownika, relacjami panującymi w organizacji, regułami, wartościami czy postawami innych pracowników (w tym przełożonych). Dlatego w grupie zasobów niematerialnych wyodrębniono osiem obszarów, wydzielając w nich składniki, które mogą pobudzać pozytywne emocje i kształtować pozytywne wartości i postawy pracowników oraz są kluczowe dla rozwoju organizacji. Obszary te związane są ze: strategią, strukturą organizacyjną, zarządzaniem

¹⁰ Zob. M. Choderek, *Stan pozytywnego potencjału organizacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 53–56; A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 49–50.

¹¹ E. Trzebińska, *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 63–64.

zasobami ludzkimi, władzą i demokratyzacją zarządzania, kontrolą, innowacją, integracją i identyfikacją z firmą oraz z przywództwem¹².

Założeniem PPO jest stworzenie pracownikowi takiego środowiska pracy, w którym będzie się dobrze czuł i które będzie wyzwalало w nim maksymalne zaangażowanie. Takie środowisko oddziałuje istotniej na pracowników określanych mianem kluczowych¹³.

Kluczowi pracownicy w organizacji

Pojęcie „kluczowy pracownik” kryje w sobie wiele niejednoznaczności. Organizacje w różny sposób postrzegają kluczowych pracowników. Pojęcie to często oznacza specjalistów z zakresu technologii, dysponujących unikatową wiedzą, doświadczeniem lub umiejętnościami, których utrata może doprowadzić do znacznego spadku wartości rynkowej organizacji¹⁴. Pracowników, którzy mają wysoki stopień wiedzy specjalistycznej, wykształcenie lub doświadczenie, a wykonywana przez nich praca wymaga tworzenia, dystrybucji oraz wykorzystania wiedzy, T.H. Davenport nazwał pracownikami wiedzy¹⁵. Odpowiadają oni za kreowanie i wdrażanie nowych pomysłów, dzięki czemu organizacja jest innowacyjna, elastyczna i szybciej dostosowuje swą strategię do zmian zachodzących w otoczeniu. Tacy pracownicy często posiadają wysoki stopień edukacji, doświadczenia i statusu organizacyjnego, co pozwala im zachować znaczną autonomię i swobodę w wykonywaniu swojej pracy¹⁶. Nazywani są oni również mianem kreatywnych pracowników, którzy w dzisiejszych czasach pełnią funkcję moderatora zmiany i postępu¹⁷.

Kluczowi pracownicy często określani są również mianem pracowników o wysokim potencjale. Zgodnie z tym, co pisze A. Pochtowski, to pracownicy o celu zewnętrznym, zmiennym, zinternalizowanym, który zostaje zastąpiony

¹² Bardziej szczegółową charakterystykę PPO zawiera opracowanie M. Chodorek, *Stan pozytywnego potencjału organizacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 53–56.

¹³ B. Kaye, S. Jordan-Evans, op. cit., s. 26–27.

¹⁴ *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, A. Pochtowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 116.

¹⁵ T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 10.

¹⁶ K. Nelson, J.E. McCann, *Designing for knowledge worker retention & organization performance*, *Journal of Management and Marketing Research* 2010, vol. 3, s. 1–18.

¹⁷ G. Torr, *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 26–37; R. Florida, *The rise of the creative class; why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, *Washington Monthly* 2002, May 1.

nowym po jego zrealizowaniu, zasilani zewnątrz lub wewnątrz umieszczeniem kontroli, którzy posiadają możliwości zdobywania wiedzy i doświadczenia¹⁸. Innym określeniem używanym jako synonim „kluczowych pracowników” jest termin „pracownicy osiągający najlepsze wyniki”. To zazwyczaj osoby, które realizują powierzone im zadania najlepiej, najszybciej i najefektywniej. Często te wszystkie cechy kryją się pod pojęciem „pracownicy utalentowani”, czyli tacy, którzy w sposób szczególny wpływają na wzrost wartości firmy i wyróżniają się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich¹⁹.

Pomimo różnorodności pojęciowej można ogólnie stwierdzić, że kluczowy pracownik to osoba stanowiąca trzon każdej organizacji, bez której organizacja nie może poprawnie funkcjonować²⁰.

Celem każdego przedsiębiorstwa jest posiadanie jak najlepszych pracowników oraz utrzymanie jak najdłużej zdefiniowanych przez siebie pracowników kluczowych. Tacy pracownicy są bardziej wymagający, jeżeli chodzi o kwestie zarządzania nimi, niestandardowi w swoich zachowaniach, a w proces zarządzania nimi wpisane jest istotne ryzyko, tak jak w każdą inwestycję długookresową w przedsiębiorstwie.

Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Istota ryzyka zarządzania zasobami ludzkimi wynika ze sposobu realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi, który może w przyszłości implikować nie tylko niebezpieczeństwo, ale również szansę. Niebezpieczeństwo jest wywoływane przez czynniki będące źródłem straty, która zaś jest wynikiem zdarzeń utrudniających bądź uniemożliwiających osiągnięcie strategicznych lub operacyjnych celów organizacji. Szansa jest natomiast stanem przyszłych zdarzeń, które stwarzają możliwości osiągnięcia korzyści. Oczywiście, jeśli podmiot podejmie odpowiednie działania, aby tę korzyść pozyskać.

W kategorii ryzyka zarządzania zasobami ludzkimi wyróżniamy ryzyko personalne, które wynika z zaangażowania się organizacji w warunkach

¹⁸ A. Poczowski, *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 46.

¹⁹ K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, raport badawczy*, House of Skills, The Conference Board 2006, s. 5, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanietalentami.pdf (dostęp: 15.01.2014 r.).

²⁰ T. Ingram, *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, T. Ingram (red.), PWE, Warszawa 2011, s. 20.

niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem²¹. Zgodnie z dwubiegunowym postrzeganiem ryzyka mogą również się zakończyć zwiększeniem szansy na sukces.

Źródłem ryzyka personalnego może być ludzka niedoskonałość, która skutkuje błędami wynikającymi z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadomego łamania przez pracowników prawa lub regulacji wewnętrznych, a także niepoprawna realizacja procesów zarządzania personelem. Ryzyko personalne zatem w konsekwencji generuje finansowe straty wywołane zarówno przez pojedynczego pracownika, jak i przez system zarządzania zasobami ludzkimi²². Ryzyko personelu może być mierzone stopniem zmienności możliwości osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane jako zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz jej ilościowego i jakościowego rozwoju firmy²³.

Rozpatrując ryzyko personalne z perspektywy kapitału ludzkiego organizacji, można wyróżnić²⁴:

- ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego w organizacji (deficyt lub nadmiar kapitału ludzkiego) – to subryzyko personalne jest tożsame z ryzykiem planowania potrzeb personalnych;
- ryzyko „nadkompetencji” kapitału ludzkiego w organizacji (nadwyżki kwalifikacyjne pracowników);
- ryzyko luk kompetencyjnych w organizacji (zbyt niskie lub niewłaściwe kompetencje pracowników);
- ryzyko bezpieczeństwa informacji, do których mają dostęp pracownicy (ryzyko „wypływu” informacji z organizacji);
- ryzyko „błędu ludzkiego”.

Współczesne realia prowadzenia działalności gospodarczej wymagają zastosowania zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem, czyli podjęcia działań w celu optymalizacji ryzyka. Optymalizacja natomiast oznacza ograniczanie ryzyka do poziomu akceptowalnego przez decydentów, co pozwala na podejmowanie ryzyka w granicach dopuszczalnych, dających możliwość osiągnięcia

²¹ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 24.

²² P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 98.

²³ Na podstawie: M. Tyrańska, *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2007, z. 1 (10), s. 157–177.

²⁴ G. Kierner, *Bezpieczeństwo osobowe*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, I. Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki (red.), C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 160.

oczekiwanych korzyści. Zintegrowane zarządzanie ryzykiem rozpatruje ryzyko w ujęciu procesowym, czyli w kontekście całej organizacji. W praktycznym rozumieniu sprowadza się to do zarządzania portfelem ryzyk postrzeganych w kontekście strategii przedsiębiorstwa. Działania menedżerów skupiają się na ryzykach krytycznych w celu ich optymalizacji. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem spoczywa na wszystkich pracownikach w organizacji. Ostatecznie zintegrowane zarządzanie ryzykiem wymaga stałego monitoringu i jego pomiaru²⁵.

Proces zarządzania ryzykiem, w tym ryzykiem personalnym, obejmuje cztery etapy²⁶:

- identyfikację,
- pomiar i analizę,
- sterowanie,
- monitorowanie i kontrolę.

Identyfikacja ryzyka personalnego związana jest przede wszystkim z pozyskaniem informacji na temat wewnętrznych i zewnętrznych czynników będących jego źródłami. W tym celu wykorzystywane są odpowiednie techniki ich rozpoznania. W przykładowym katalogu czynników ryzyka personalnego możemy zidentyfikować²⁷:

- 1) ryzyko rekrutacyjne, w ramach którego można wyróżnić:
 - ryzyko błędnego oszacowania potrzeb personalnych,
 - ryzyko błędnego doboru źródeł i metod rekrutacji,
 - ryzyko nieprawidłowego wprowadzenia pracownika do pracy i społeczności;
- 2) ryzyko ewaluacyjne, a w nim:
 - ryzyko braku spójności pomiędzy celami ocen a celami firmy i realizowaną polityką personalną,
 - ryzyko utraty funkcji przez system oceniania,
 - ryzyko błędnego oszacowania częstotliwości przeprowadzania ocen,
 - ryzyko złego doboru metod oceny,
 - ryzyko błędnego doboru kryteriów oceniania pracowników,
 - ryzyko błędnego doboru podmiotu oceny,

²⁵ A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, A. Fierl (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 16.

²⁶ *Zarządzanie ryzykiem*, K. Jajuga (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15.

²⁷ Szczegółową prezentację katalogu czynników ryzyka personalnego zob. w: M. Tyrańska, op. cit., s. 164–167.

- ryzyko nieprawidłowego wykorzystania wyników ocen w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (ryzyko błędnych decyzji personalnych);
- 3) ryzyko interweniowania w rozwój pracownika:
 - ryzyko błędnego określenia potrzeb szkoleniowych,
 - ryzyko błędnego zaprojektowania koncepcji szkolenia,
 - ryzyko błędnych awansów,
 - ryzyko utraty specjalistów,
 - ryzyko braku zwrotu z inwestycji w rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników;
- 4) ryzyko motywacyjne:
 - ryzyko zastosowania nieodpowiednich motywatorów w stosunku do oczekowań pracowników,
 - ryzyko braku zależności pomiędzy efektywnością pracy a wysokością wynagrodzenia,
 - ryzyko oporu lub nadmiernej, destrukcyjnej rywalizacji o profity;
- 5) ryzyko de rekrutacyjne:
 - ryzyko powstawania u pracowników ciągłych obaw o bezpieczeństwo zatrudnienia,
 - ryzyko błędnego wskazania osób do rekrutacji.

Zaprezentowany powyżej przykładowy katalog czynników ryzyka personalnego ukazuje złożoność omawianego zjawiska. Identyfikacja czynników ryzyka personalnego w organizacji wymaga wnikliwej analizy dokonywanej przez posiadających odpowiednie doświadczenie, wiedzę i umiejętności pracowników zarządzających zasobami ludzkimi w organizacji.

Pomiar i analiza ryzyka personalnego służy do określenia prawdopodobieństwa wystąpienia zidentyfikowanych rodzajów ryzyk, a następnie oszacowania ich skutków, czyli potencjalnych strat lub korzyści. Całkowite ryzyko procesu zarządzania ryzykiem zasobami ludzkimi stanowi iloczyn poszczególnych rodzajów ryzyk²⁸.

Sterowanie ryzykiem personalnym „umożliwia ustalenie priorytetowych działań eliminujących lub ograniczających oceniane ryzyko, a w konsekwencji

²⁸ Metody oceny ryzyka personalnego zostały szeroko opisane w literaturze. Zob. M. Tyrańska, op. cit., s. 168–169; R. Rutka, M. Czerska, *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, A. Stabryła (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006; J. Bizon-Górecka, *Inżynieria niezawodności ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.

usprawniających realizację procesu zarządzania personelem w danej firmie²⁹. Sterowanie ryzykiem oznacza stosowanie procedur wyrażających reakcję przedsiębiorstwa na zidentyfikowane rodzaje ryzyk.

Ostatni etap procesu zarządzania ryzykiem personalnym to **monitorowanie i kontrola ryzyka**, które zapewniają jego ciągłość. Podejmowane działania mają na celu sprawdzanie sprawności, skuteczności i efektywności przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w organizacji. Identyfikacja mankamentów daje możliwość zapobiegania ich negatywnym skutkom, jak i podjęcie prac nad usprawnieniem funkcjonowania całego procesu oraz identyfikacji nowych ryzyk.

Monitoring personalny obejmuje swym zakresem przede wszystkim: *outplacement*, monitoring osiągnięć pracowników, monitoring kierownictwa, monitoring zachowań pracowników w trakcie pracy, monitoring rynku pracy³⁰.

Zarządzanie ryzykiem personalnym nabiera dzisiaj nowego wymiaru. Chodzi mianowicie o taki dobór pracownika do stanowiska, aby na bazie swych wewnętrznych predyspozycji wzbogaconych w wiedzę, doświadczenie i kompetencje uzyskiwał jak najlepsze wyniki. Chodzi też o to, aby inwestycje poczynione w rozwój potencjału ludzkiego były efektywne. A wreszcie o to, aby zapewnić odpowiedni poziom satysfakcji pracowników, który będzie budulcem lojalności pracownika wobec firmy. Wszystko po to, aby z ust menadżerów nie musiały padać takie słowa: „Nic nie mogę zrobić w sprawie przejmowania naszych zdolnych pracowników. Konkurencja oferuje większe pieniądze i lepsze świadczenia dodatkowe. Nie mamy szans”³¹.

Rola pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu ryzykiem personalnym

Przeprowadzone przez zespół naukowców UMK w Toruniu dogłębne badania, pokazały zależność (patrz: schemat) między pozytywnymi rozwiązaniami występującymi w organizacji a kształtowaniem się prorozwojowych zachowań pracowniczych. W trakcie realizacji badania zidentyfikowano trzydzieści pięć prorozwojowych zachowań pracowniczych³², takie jak np.:

- pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie,
- pracownicy kreatywnie rozwiązują napotykanne problemy,

²⁹ M. Tyrańska, op. cit., s. 168–169.

³⁰ Ibidem.

³¹ Wypowiedź menedżera pracującego w sieci aptek detalicznych. B. Kaye, S. Jordan-Evans, op. cit., s. 34.

³² Pełna kategoria prorozwojowych zachowań znajduje się w monografii zawierającej wyniki przeprowadzonego przez zespół UMK badania. Zob. *Pozytywny potencjał organizacji...*, s. 198–199.

- pracownicy z dumą wypowiadają się o swojej firmie,
- pracownicy interesują się sytuacją swojej firmy,
- pracownicy nie szukają innej pracy.

To ostatnie zaprezentowane zachowanie pracowników jest najważniejsze z punktu widzenia tematyki tego artykułu. Uzyskane wyniki potwierdziły zależności, które prezentuje schemat. Pozytywny potencjał organizacji jest silnie skorelowany z pozytywną kulturą organizacji (współczynnik korelacji r Pearsona na poziomie 0,69) i pozytywnym klimatem organizacyjnym (r na poziomie 0,84). Natomiast pozytywna kultura organizacyjna i pozytywny klimat organizacyjny jest silnie skorelowany z prorozwojowymi zachowaniami pracowników (r odpowiednio na poziomie 0,77 i 0,75), co potwierdza zależność pomiędzy PPO a prorozwojowymi zachowaniami pracowników³³. Jeżeli jednym z zachowań jest postawa – **pracownicy nie szukają innej pracy** – można wnioskować, że PPO ogranicza odejścia pracowników z organizacji, redukując w ten sposób ryzyko bezpieczeństwa informacji, do których mają dostęp pracownicy (ryzyko „wypływu” informacji z organizacji).

Podsumowanie

Zgodnie z zaprezentowanym w schemacie modelem PPO prowadzi do rozwoju organizacji przez wyzwolenie w pracownikach prorozwojowych zachowań, takich jak: kreatywne rozwiązywanie napotkanych problemów, uwzględnianie w podejmowanych działaniach satysfakcji klientów, otwarte wypowiadanie własnych opinii, pełne zaangażowanie w realizację decyzji przełożonych, przyznawanie się do popełnionych błędów, chęć ciągłego uczenia się, chęć współpracy i szczerych rozmów z innymi pracownikami itd. Owe zachowania przekładają się na rozwój przedsiębiorstwa opisany takimi charakterystykami, jak:

- wzrost innowacyjności,
- wzrost wydajności pracy,
- wzrost renomy przedsiębiorstwa,
- wzrost satysfakcji klientów,
- wzrost poziomu jakości realizowanych procesów biznesowych,
- wzrost poziomu jakości wytwarzanych produktów,
- wzrost satysfakcji pracowników.

³³ Zobacz więcej: R. Haffer, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010, s. 164.

Z punktu widzenia tematu artykułu ostatni miernik jest najważniejszy. Okazuje się bowiem, że istnieje istotny związek PPO z satysfakcją pracowników na poziomie 0,45³⁴. A to oznacza, że PPO zmniejsza ryzyko odejść pracowników, w tym również kluczowych. Można domniemywać, że bardziej usatysfakcjonowani pracownicy to pracownicy bardziej lojalni. Nikt nie chce opuszczać miejsca pracy, jeżeli owa praca sprawia mu satysfakcję. Na dodatek przeprowadzone badania wykazały, że około 50% satysfakcji z pracy zależy od relacji pracownika z jego bezpośrednim szefem³⁵. Poza tym jakość tej relacji determinuje długość okresu zatrudnienia, a zachowanie przełożonego jest bezpośrednim powodem, dla którego ludzie odchodzą z przedsiębiorstw³⁶, bardziej niż brak satysfakcji z wynagrodzenia³⁷.

Przytoczone wyniki badań pokazują, że instrumenty minimalizujące ryzyko odejść kluczowych pracowników znajdują się w rękach bezpośrednich przełożonych, wśród których prym wiodą zbudowane pozytywne relacje.

Literatura

- Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Fierl A. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Bizon-Górecka J., *Inżynieria niezawodności ryzyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Cameron K.S., Spreitzer G.M., *Introduction*, [w:] *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Cameron K.S., Spreitzer G.M. (eds.), Oxford University Press, Oxford–New York 2012.
- Davenport T.H., *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Derdzińska K., *Dobra wiadomość na Nowy Rok – zaangażowani pracownicy wciąż kluczem do sukcesu firmy*, Aon Hewitt/Consulting, https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/europe/poland/polish/pdfs/07-01-2013_Informacja%20prasowa%20

³⁴ Współczynnik korelacji r Pearsona zob. R. Haffer, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), TNOiK, Toruń 2010., s. 201.

³⁵ Saratoga Institute, *Study of the Emerging Workforce*, Interim Services, Santa Clara 1997, [cyt za:] B. Kaye, S. Jordan-Evans, op. cit., s. 34.

³⁶ K. Dobbs, *Knowing How to Keep Your Best and Brightest*, Workforce 2001, No. 4A.

³⁷ K. Gurchiek, *Bad Bosses More Than Bad Salaries Drive Workers Away*, HR News 2007, 11 January, www.shrm.org/hrnews (data dos.15.03.2014r.)

- Aon%20Hewitt_Dobra%20wiadomosc%20na%20Nowy%20Rok_Zaangazowani%20pracownicy%20wciaz%20kluczem%20do%20sukcesu%20firmy.pdf.
- Dobbs K., *Knowing How to Keep Your Best and Brightest*, Workforce 2001, nr 4A.
- Florida R., *The rise of the creative class; why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, Washington Monthly 2002, May 1.
- Głowacka-Stewart K., Majcherczyk M., *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań, raport badawczy*, House of Skills, The Conference Board 2006, http://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanietalentami.pdf.
- Gurchiek K., *Bad Bosses More Than Bad Salaries Drive Workers Away*, HR News 2007, 11 January, www.shrm.org/hrnews.
- Ingram T., *Miejsce i znaczenie talentów we współczesnej organizacji*, [w:] *Zarządzanie talentami*, Ingram T. (red.), PWE, Warszawa 2011.
- Kalinowska-Andrian K., *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania*; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/235>.
- Kaye B., Jordan-Evans S., *Zatrzymaj najlepszych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Kierner G., *Bezpieczeństwo osobowe*, [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2008.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Nelson K., McCann J.E., *Designing for knowledge worker retention & organization performance*, Journal of Management and Marketing Research 2010, vol. 3.
- Pocztowski A., *Istota talentu i zarządzania talentami*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2004.
- Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (eds.), Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Stankiewicz M.J. (red.), TNOiK, Toruń 2010.
- Rutka R., Czerna M., *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urządach miasta*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Stabryła A. (red.), Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Torr G., *Zarządzanie kreatywnymi pracownikami*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Trzebińska E., *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Tyrańska M., *Rola systemu informacji kadrowej w zarządzaniu ryzykiem personalnym*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2007, z. 1 (10).
- Zarządzanie ryzykiem*, Jajuga K. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Pocztowski A. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.