

**Alicja WINNICKA-WEJS**

***HR Compliance***  
**w zarządzaniu ryzykiem**  
**personalnym**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Katowicach

**Alicja Winnicka-Wejs**

*HR Compliance*  
**w zarządzaniu ryzykiem  
personalnym**



**Katowice 2023**

---

Praca naukowa

---

### **Komitet redakcyjny**

Janina Harasim (przewodnicząca), Monika Ogrodnik (sekretarz),  
Małgorzata Pańkowska, Jacek Pietrucha, Irena Pyka, Anna Skórska,  
Maja Szymura-Tyc, Artur Świerczek, Tadeusz Trzaskalik, Ewa Ziemia

### **Recenzent**

Dagmara Lewicka

### **Redakcja i korekta językowa**

Alicja Bronder

### **Skład tekstu**

Marzena Safian

### **Projekt okładki**

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © fotonikola – Photogenica

**ISBN 978-83-7875-859-4**

[doi.org/10.22367/uekat.9788378758594](https://doi.org/10.22367/uekat.9788378758594)

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2023



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa  
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

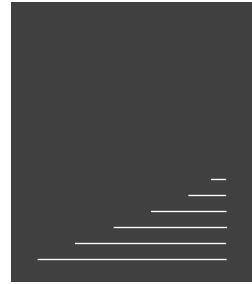
ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

[www.wydawnictwo.ue.katowice.pl](http://www.wydawnictwo.ue.katowice.pl), e-mail: [wydawnictwo@ue.katowice.pl](mailto:wydawnictwo@ue.katowice.pl)

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

---

# Spis treści



<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Rozdział 1</b>	
<b>Zagadnienia społeczeństwa globalnego ryzyka</b> .....	15
1.1. Pojęcie ryzyka i jego rodzaje .....	15
1.2. Apetyt na ryzyko i awersja do ryzyka w praktyce przedsiębiorstw .....	24
1.3. Doświadczenie globalnego ryzyka w popandemicznej rzeczywistości .....	31
1.4. Koncepcja <i>Governance Risk Compliance</i> wobec wyzwań współczesności ....	34
<b>Rozdział 2</b>	
<b>Ryzyko braku zgodności w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim</b> .....	42
2.1. Przegląd definicji ryzyka personalnego .....	42
2.2. Typologia ryzyka personalnego .....	44
2.3. Generatory ryzyka personalnego .....	51
2.4. Relacje w modelu ryzyka: ryzyko braku zgodności – ryzyko osobowe – ryzyko personalne – ryzyko zawodowe .....	55
<b>Rozdział 3</b>	
<b>HR Compliance jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym</b> .....	62
3.1. Znaczenie i filary <i>HR Compliance</i> .....	62
3.2. Rozwiązania organizacyjne i uprawnienia oficera <i>compliance</i> oraz działu HR .....	67
3.3. <i>Whistleblowing</i> – proces zgłaszania nadużyć i zachowań niepożądanych....	77
3.4. Etapy zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR .....	84

## **Rozdział 4**

<b>HR Compliance. Zarządzanie ryzykiem w praktyce gospodarczej – wyniki badań własnych</b> .....	106
4.1. Opis metodyki prowadzenia badania .....	106
4.2. Struktura respondentów .....	107
4.3. Wyniki badania i wnioski .....	111
4.3.1. Dominujące postawy zarządzających wobec ryzyka.....	111
4.3.2. Źródła ryzyka <i>compliance</i> .....	113
4.3.3. Charakterystyka systemu <i>HR Compliance</i> w organizacjach .....	126
4.3.4. <i>Whistleblowing</i> – ocena systemu zgłaszania nieprawidłowości .....	135
4.3.5. Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i komentarze badanych.....	145
4.4. Implikacje dla teorii i praktyki .....	148
<b>Zakończenie</b> .....	153
<b>Załącznik – kwestionariusz ankiety</b> .....	159
<b>Bibliografia</b> .....	165
<b>Spis rysunków</b> .....	189
<b>Spis tabel</b> .....	193
<b>Informacja o Autorce</b> .....	195

見ざる、聞かざる、言わざる

*Mizaru, kikazaru, iwazaru*

„Nie widzę nic złego, nie słyszę nic złego, nie mówię nic złego”  
(japońskie przysłowie)



---

## Wstęp



Zarządzanie zgodnością staje się obecnie powszechnie uznanym standardem prowadzenia działalności gospodarczej bez względu na branżę. Coraz większe zainteresowanie zagadnieniami *compliance* ze strony różnych organizacji (nie tylko regulowanych rynkiem finansowo-ubezpieczeniowym) ukazuje trend, iż *compliance* to nie tylko „*nice to have*”, a wręcz „*must have*”, w centrum niego zaś znajdują się człowiek i jego wartości [Makowicz, 2020, s. 26; Makowicz, Jagura, 2020, s. 23]. Rozwijając dalej tę myśl: człowiek w organizacji może stanowić źródło ryzyka niezgodności, gdyż od jego decyzji i zachowania zależy, czy będzie działał zgodnie lub nie z obowiązującymi regułami prawnymi i etycznymi. Wobec tego znaczenia nabierają takie organizacje i struktury przedsiębiorstw, które uniemożliwiają zaistnienie w nich nieprawidłowości, gdzie *compliance* stanowi całokształt środków zmierzających do zapewnienia przestrzegania prawnych nakazów i niewykraczania poza ustawowe zakazy przez przedsiębiorstwa, członków organów oraz pracowników [zob. Makowicz, 2011, s. 16].

Liczne, stale pojawiające się regulacje prawne sprawiają, że istotne okazuje się zapewnienie zgodności w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, w tym także w obszarze HR (*Human Resources*). W ostatnim czasie rośnie świadomość pracowników z zakresu przestrzegania określonych standardów, co determinuje odpowiednie działania pracodawców w tym zakresie. Dla przykładu, analizując realizację stosunków pracy w polskich warunkach gospodarowania w latach 2010-2020, dostrzeżono zmianę z biernej postawy pracodawców na początku tego okresu na coraz częściej aktywną czy proaktywną postawę dotyczącą rozpoznawania i respektowania interesów osób świadczących pracę. I tak w latach 2010-2014 zdiagnozowano przypadki deklaratywności pracodawców, a pracownicy przejawiali bierną postawę w zakresie egzekucji interesów (np. zapewnienia wynagrodzenia, bezpiecznych i higienicznych warunków pra-



cy, ochrony zatrudnienia). W latach 2015-2017 pojawiły się nie tylko deklaratywne, ale również reaktywne postawy pracodawców względem rozpoznawania i respektowania interesów osób świadczących pracę, jak również reaktywne postawy pracobiorców względem egzekucji tych interesów. W okresie 2018-2020 nastąpiło aktywizowanie się postaw i zachowań pracobiorców związanych ze świadomością konieczności respektowania ich interesów, co przyczyniło się do aktywnych i proaktywnych postaw pracodawców [więcej w: Cierniak-Emerych, Gableta, 2022].

Temat *HR Compliance* jest aktualny ze względu na megatrend związany ze standaryzacją – ze stosowaniem procedur, jednolitych przejrzystych i możliwych do zastosowania w odniesieniu do zróżnicowanych problemów, w tym także procesów pracy. Na konieczność stosowania procedur personalnych duży wpływ ma prawo Unii Europejskiej, które coraz częściej odnosi się do najważniejszych kwestii zarządzania obszarem społecznym w przedsiębiorstwach [Szejniuk, 2018, s. 186-187]. Ostatnio nastąpiły duże zmiany w Kodeksie pracy, w życie weszły m.in. przepisy dyrektywy *work-life balance* oraz dyrektywy ws. przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy, co implikuje potrzebę dostosowania określonych procedur personalnych i ich weryfikację pod kątem zgodności. Co prawda wątek standardów w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie jest tematem nowym [zob. Juchnowicz (red.), 2004], jednakże w świetle rosnącej liczby różnorodnych regulacji, wzrastającej świadomości menedżerów i pracowników z zakresu przestrzegania określonych standardów [zob. Cierniak-Emerych, Gableta, 2022] wymaga ponownego przeanalizowania w kontekście *HR Compliance*.

Temat *HR Compliance* wydaje się istotny nie tylko ze względu na naukową wartość poznawczą, ale także z uwagi na dostrzeżoną potrzebę praktyczną. Okazuje się bowiem, że firmy najrzadziej prowadzą procesy HR związane z etyką i *compliance* [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 14]. *Compliance* nie jest jeszcze czymś powszechnym w polskiej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, najczęściej pojawia się w firmach – spółkach z USA lub Europy Zachodniej, na rynkach regulowanych (w branży finansowej) i wybranych sektorach gospodarki (farmacja, telekomunikacja, transport) [zob. Eleryk, Piskorz-Szpytka, Szpytka, 2019, s. 31], chociaż w ostatnim czasie widać postępujące zmiany w tym zakresie [zob. Makowicz (oprac.), 2018]. Świadomi menedżerowie i specjaliści dostrzegają fakt, iż dzisiejsze relacje biznesowe, pracownicze są w coraz większym stopniu obciążone ryzykiem regulacyjnym i reputacyjnym, a stale zwiększająca się liczba norm prawnych i regulacji pozaprawnych wiąże się ze wzrostem ryzyka braku zgodności, także w obszarze HR [Sikorski, Kolmus (red.), 2019; TrendCamp HR Influencers, 2021; Warchał, 2021a].

*HR Compliance* ściśle wiąże się z jednej strony z ładem organizacyjnym, a z drugiej z zarządzaniem ryzykiem organizacyjnym. Tego ryzyka można systematycznie unikać poprzez przestrzeganie wewnętrznych i zewnętrznych zasad, przepisów i polityk. Organizacje wykazują zgodne zachowanie, jeśli wszyscy pracownicy przestrzegają tych regulacji [Wald, Winterfeldt, 2012, s. 258-263]. To właśnie *compliance* umożliwia dopilnowanie, aby obowiązujące prawo, regulacje, zasady i standardy były adekwatnie odzwierciedlane w jasno i precyzyjnie sformułowanych instrukcjach i procedurach wewnętrznych organizacji oraz aby te instrukcje i procedury były prawidłowo wdrażane [Marciniak, 2015, s. 200].

Analizując polski dorobek literaturowy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi / zarządzania kapitałem ludzkim, dostrzeżono lukę badawczą wymagającą uzupełnienia o treści dotyczące *HR Compliance*. Kategoria ta jest rzadko przywoływana, a jeśli już się pojawia, to najczęściej w kontekście audytu i controllingu funkcji personalnej w organizacjach [Marciniak, 2015; 2018]. W indeksach rzeczowych podręczników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie znaleziono haseł: „*HR Compliance*”, „ryzyko braku zgodności”, „zarządzanie zgodnością” [por. Pochtowski, 2018; Oczkowska (red.), 2019; Król, Ludwiczynski (red.), 2023].

W zagranicznych podręcznikach tematykę tę ujmuje się w kontekście formalnych mechanizmów kontrolnych i zarządzania wydajnością [Dowling, Festing, Engle, 2023, s. 154]. Analiza anglojęzycznych publikacji zawartych w akademickiej bazie ProQuest (stan na maj 2023 r.) wykazała różnice w realizacji celów *HR Compliance* w zależności od lokalizacji geograficznej firm i krajowych regulacji. W publikacjach tych pojawiły się terminy: *Compliance – Achieving HR Practices* (CAHP), odnoszący się do zestawu praktyk HR, które wyraźnie kładą nacisk na zgodność z zasadami, regulacjami i standardowymi procedurami operacyjnymi [zob. Papadakis, 2018], *Employment – Practices Compliance System* (EPCS) – system zgodności praktyk zatrudnienia, który pomaga korporacjom w integracji informacji i śledzeniu potrzeb szkoleń, zasobów ludzkich, zarządzania ryzykiem i działów prawnych [Thrasher, 2003, s. 64].

W zagranicznej literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na związki *HR Compliance* z *HR Governance*. Wiele działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (a zwłaszcza zgodnością) w organizacjach ma charakter reaktywny, ustalony w celu zapobiegania, ograniczania lub łagodzenia ryzyka i zobowiązań związanych z niezgodnością. Jest zatem konieczne, żeby każda organizacja przeznaczala zasoby na proaktywne środki zgodności, takie jak polityka HR i procedury, a dział HR odchodził od tradycyjnych ról menedżera, aby stać się partnerem biznesowym i HR regulatorem poprzez instytucjonalizację ram zarządzania zasobami ludzkimi [Grobler, Bezuidenhout, Hyra, 2014, s. 164].

Trzeba podkreślić, że w polskiej literaturze przedmiotu generalnie problematyka ryzyka związanego z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji pozostaje nadal słabo rozpoznana, chociaż w ostatnim czasie widać większe zainteresowanie tym tematem, o czym świadczą m.in. prace naukowe z ostatnich lat: *Zarządzanie ryzykiem personalnym w jednostkach organizacyjnych sektora ubezpieczeń społecznych* [Beściak, 2015], *Ryzyko personalne w ZZL służb marketingowych przedsiębiorstw farmaceutycznych* [Wróblewski, 2016], *Efektywność metod diagnozy ryzyka personalnego i jej percepcja* [Dudek, 2018], *Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych (na przykładzie regionu łódzkiego)* [Kapuścińska, 2018], *Zarządzanie ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego* [Pietruszewski, 2018], *Ryzyko zarządzania zasobami ludzkimi w powiatowych szpitalach publicznych* [Pawelec, 2023]. Na rynku dostępne są również książki o ryzyku motywacyjnym w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w hotelarstwie [Tokarz-Kocik, 2017] czy zarządzaniu ryzykiem personalnym w korporacjach energetycznych [Bylok, Kucęba, Pietruszewski, 2021].

W kontekście podjętego problemu badawczego na uwagę zasługują prace naukowe z ekonomii oraz nauk o zarządzaniu i jakości dotyczące nadużyć pracowniczych: *Instrumenty ograniczania ryzyka nadużyć w przedsiębiorstwie* [Pauch, 2014], *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją* [Michniak, 2015], *Narzędzia kontroli wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych* [Śmiałek-Liszczynska, 2022], definiowanych jako wykorzystanie zajmowanego stanowiska do osiągnięcia osobistej korzyści w drodze świadomego lub niewłaściwego wykorzystania zasobów albo aktywów organizacji, a także do celowego bądź nieumyślnego działania na szkodę organizacji bez względu na osiągnięcie korzyści przez pracownika [Śmiałek-Liszczynska, 2022]. Nadużycia popełniane przez pracowników na szkodę pracodawców [Pauch, Pawłowski, 2012, s. 823-829; Pauch, 2012a, s. 89-101] oraz działania nieetyczne [Lewicka, 2011, s. 101-118] mogą być źródłem działań *non-compliance* w organizacjach [por. Bogucka, 2022, s. 124-142].

Dokonana analiza piśmiennictwa wykazała, że problematyka *compliance* jest obecna w prawniczych opracowaniach, m.in. *Compliance w przedsiębiorstwie* [Makowicz, 2011], *Unormowania compliance w korporacjach* [Braun, 2017], *Rola organów spółki kapitałowej w realizacji funkcji compliance* [Jagura, 2017], *Compliance w przedsiębiorstwie. Tworzenie i wdrożenie systemu compliance. Wybrane zagadnienia* [Orlik i in., 2017], *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce* [Makowicz, Jagura (red.), 2020], *Whistleblowing. Zgłaszanie nieprawidłowości w stosunkach zatrudnienia* [Szewczyk, 2020b], *Ochrona sygnalistów. Regulacje dotyczące osób zgłaszających nieprawidłowości* [Baran, Ożóg (red.), 2021], *Przewodnik po HR compliance* [Bodziony i in., 2021], *HR Com-*

*pliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych* [Barszczewska, Kibil, Żyłka (red.), 2022]. Prawne aspekty zarządzania zgodnością pojawiają się m.in. w procesach konstytuowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji [Barcik, 2019; zob. Barcik, 2016; 2017; 2018].

Na gruncie nauk o zarządzaniu *compliance* jest relatywnie nowym i słabo zbadanym instrumentem [Barcik, 2019, s. 87]. Uznano zatem, że warto dokonać transferu zagadnień prawniczych do nomenklatury zarządzania zasobami ludzkimi i dowiedzieć się, jaki jest poziom świadomości menedżerów i specjalistów ds. HR w tym zakresie. W świetle obecnego stanu wiedzy w zakresie podjętej problematyki mamy do czynienia z istotnym polem do eksploracji naukowej, a niniejsza praca dotyczy słabo rozpoznanego obszaru badawczego, który nie jest wystarczająco zbadany teoretycznie i empirycznie. **Przedmiotem badania** uczyniono więc *HR Compliance*.

**Ogólnym celem teoretycznym** monografii jest próba usystematyzowania dotychczasowego dorobku naukowo-badawczego dotyczącego *HR Compliance*. Jego pochodną stanowią trzy zasadnicze szczegółowe cele. Wiązka **celów teoriopoznawczych** zawiera:

- przegląd i systematyzację literatury przedmiotu w kierunku eksplikacji pojęcia *HR Compliance*,
- wskazanie powiązania *HR Compliance* z ryzykiem personalnym i innymi ryzykami związanymi z działalnością organizacyjną,
- określenie uwarunkowań wprowadzenia *HR Compliance* w organizacjach,
- przedstawienie *HR Compliance* jako narzędzia zarządzania ryzykiem personalnym oraz etapów zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR.

**Cele empiryczne** wiążą się:

- ze zidentyfikowaniem dominujących postaw zarządzających wobec ryzyka,
- z określeniem źródeł ryzyka personalnego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry kierowniczej) i zatrudnionych pracowników,
- z oceną systemu *HR Compliance* w organizacji, w tym systemu zgłaszania nieprawidłowości,
- z ustaleniem występujących strat w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim,
- z oceną znajomości problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i *HR Compliance*.

**Cele użyteczne** z kolei obejmują:

- sformułowanie propozycji i zaleceń dotyczących *HR Compliance* w organizacjach,
- upublicznienie wyników badań mających na celu wzrost wiedzy z zakresu zarządzania ryzykiem personalnym.

Opracowanie powstało z wykorzystaniem następujących **metod badawczych**:

- krytycznej analizy literatury przedmiotu, dostępnych badań dotyczących ryzyka personalnego,
- sondażu diagnostycznego przeprowadzonego wśród specjalistów i menedżerów ds. personalnych zatrudnionych w różnych branżach w Polsce (z wykorzystaniem wspomaganej komputerowo ankietowej techniki gromadzenia danych – CAWI, oraz wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego – CATI),
- metod statystycznych służących analizie uzyskanych wyników badania empirycznego.

Na podstawie zidentyfikowanych przesłanek i na potrzeby badania postawiono następujące **pytania badawcze**:

1. Jakie dominują postawy zarządzających wobec ryzyka?
2. Jakie są główne źródła ryzyka personalnego w obszarze *HR Compliance* po stronie pracodawcy i zatrudnionych pracowników?
3. Jaka jest ocena *HR Compliance* oraz systemu zgłaszania nieprawidłowości w organizacjach?
4. Czy badani różnią się w ocenach *HR Compliance* przy wzięciu pod uwagę wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży, w której pracują?
5. Jaka jest znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym, w tym *HR Compliance*, wśród specjalistów, menedżerów i dyrektorów personalnych?

Podjęta w niniejszej pracy **tematyka** mieści się w jednej z subdyscyplin **nauk o zarządzaniu i jakości**, a mianowicie w **zarządzaniu zasobami ludzkimi**, i swoim zakresem teoretycznych rozważań i wyników badania empirycznego nawiązuje do poziomu strategicznego (nadzór korporacyjny), poziomu operacyjnego (zachowania organizacyjne) i poziomu funkcjonalnego (zarządzanie zasobami ludzkimi). Z uwagi na kryterium typów organizacji osadzona jest zarówno w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi, jak i w zarządzaniu publicznym i organizacjami pozarządowymi (NGO) [por. Cyfert i in., 2014, s. 37-48].

Podjęty temat wpisuje się w nurt badań Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, gdzie rozwijany jest kierunek rozważań związany z czynnikami ryzyka personalnego – szansami i zagrożeniami zarządzania zasobami ludzkimi, skutkującymi kreacją bądź deprecjacją kapitału ludzkiego. Prekursorem tej idei jest Profesor Anna Lipka [2002], która od początku pierwszej dekady XX w. konsekwentnie rozwija szkołę ryzyka personalnego [zob. Lipka, Zbierowski, Waligóra, 2021, s. 39]. Dotychczasowe wyniki badań z tego obszaru [np. Lipka i in., 2014; Lipka, Waszczak, 2017] zostają wzbogacone o kwestie *HR Compliance*.

Monografia stanowi aktualne kompendium wiedzy na temat ryzyka personalnego, wnosząc wkład do nurtu badań związanych z szansami i zagrożeniami zarządzania zasobami ludzkimi. Książka wypełnia lukę na rynku wydawniczym, bowiem brakuje publikacji zwartej, łączącej zagadnienia z zakresu *HR Compliance* i zarządzania ryzykiem personalnym. Literatura przedmiotu z zakresu *HR Compliance* w Polsce jest uboga i dominuje w niej perspektywa prawna. W niniejszej monografii podjęto próbę spojrzenia na tę tematykę z perspektywy zarządczej oraz nauk o zarządzaniu i jakości.

Przedmiot rozważań ujęto w czterech rozdziałach. W **rozdziale pierwszym** dokonano eksplikacji pojęcia ryzyka, charakteryzując je w kontekście indywidualnym, społecznym i organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia globalnego ryzyka w popandemicznej rzeczywistości. Ujęto w nim wnioski dotyczące konieczności wprowadzania w organizacjach *HR Compliance* i rozwijania koncepcji *Governance Risk Compliance*. W **rozdziale drugim** scharakteryzowano ryzyko personalne i przedstawiono relacje: ryzyko braku zgodności – ryzyko osobowe – ryzyko personalne – ryzyko zawodowe w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim. W rozdziale tym dokładnie zdefiniowano pojęcie *Compliance Risk*. **Rozdział trzeci** dotyczy znaczenia *HR Compliance*, rozwiązań organizacyjnych systemu zarządzania zgodnością, procesu zgłaszania nadużyć i zachowań niepożądanych oraz etapów zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR. W **rozdziale czwartym** przedstawiono wyniki własnego badania empirycznego dotyczącego współczesnych generatorów ryzyka personalnego, praktyk *HR Compliance* oraz systemu zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy osób zatrudnionych w działach personalnych.

Książka skierowana jest do kadry zarządzającej w działach personalnych oraz specjalistów zajmujących się zarządzaniem ryzykiem braku zgodności w procesach zarządzania zasobami ludzkimi / kapitałem ludzkim. Mogą do niej sięgnąć zarówno praktycy (np. konsultanci biznesu), jak i teoretycy zainteresowani zarządzaniem ryzykiem personalnym. Profil czytelniczy odbiorców może być także poszerzony o studentów studiów z zakresu zarządzania, ekonomii, socjologii, prawa.

Serdeczne podziękowania Autorka składa recenzentce wydawniczej Pani Profesor dr hab. Dagmarze Lewickiej z Wydziału Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, której cenne rekomendacje i konstruktywne uwagi pozwoliły na udoskonalenie wersji monografii i ostateczny jej kształt. Szczególne podziękowanie Autorka kieruje również do Pani Profesor zw. dr hab. Anny Lipki, której naukowa fascynacja ryzykiem personalnym i umiejętność jej zaszczepienia u innych zainspirowały Autorkę do opracowania niniejszej książki.



---

# Zagadnienia społeczeństwa globalnego ryzyka

# 1

## Rozdział

### 1.1. Pojęcie ryzyka i jego rodzaje

Zdefiniowanie pojęcia ryzyka nie jest łatwe, gdyż zarówno w dyskursie naukowym, jak i w praktyce gospodarczej można znaleźć wiele odniesień do wskazanej problematyki. Ryzyko pojawia się w wielu dyscyplinach naukowych, takich jak psychologia, socjologia, nauki polityczne, ekonomia, zarządzanie. Jak podkreśla T.T. Kaczmarek [2008], badania prowadzone nad zdywersyfikowanym ryzykiem opierają się na wielu źródłach i obejmują różne dziedziny. To wielopłaszczyznowe podejście do zjawiska ryzyka sprawia, że istnieje wiele jego definicji, które w różny sposób ujmują proces powstawania ryzyka, jego opis, ocenę i zarządzanie nim. Brakuje jednolitego paradygmatu oraz syntetycznego teoretycznego ujęcia ryzyka badanego w ramach wielu odmiennych dyscyplin [Kaczmarek, 2008, s. 48].

Trudności definicyjne pojawiają się już przy próbie znalezienia etymologii omawianego słowa. Badania wskazują, że *ryzyko* prawdopodobnie wywodzi się od starowłoskiego wyrazu *risicare* lub *risico*. Pierwszy z wymienionych oznacza ‘odważyć się’, ‘być śmiałym’, drugi utożsamiany jest z możliwością i prawdopodobieństwem poniesienia straty czy porażki [Nowak, 2016, s. 36]. „W tym sensie ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem. Działania, które mamy odwagę podjąć, działania uzależnione od wolności wyboru, jaką rozporządzamy, są właściwym przedmiotem opowieści o dziejach ryzyka” [Bernstein, 2020, s. 22-23].

Według J. Arnoldi włoskie *risico* oznaczało ‘to, co tnie’, gdyż pierwotnie odnosiło się do żeglugi i było związane z niebezpieczeństwem zagrażającym statkom, żeglarzom, handlowcom. Zatopienie statku przez skały i rafy było w tym



kontekście „tym, co tnie” [Arnoldi, 2011, s. 37]. W języku greckim *riza* znaczyło ostrą skalę, w języku arabskim *risq* – ‘los’, ‘dopust boży’, w języku perskim *rozi(k)* – ‘los’, ‘dzienna zapłata’, ‘chleb’, natomiast w języku hiszpańskim *ar-risco* to ‘odwaga i niebezpieczeństwo’ [zob. Hadyniak, 2010a, s. 20].

Należy podkreślić, że nie zawsze ryzyko będzie się wiązać z niekorzystną sytuacją. Jeśli przyjmie się, że **ryzyko** to „zespół czynników, działań lub czynności, powodujących szkodę na ciele albo stratę materialną, bądź wywołujących inne straty”, to będzie to podejście związane z kategorią czystego ryzyka – potencjalnego wystąpienia strat. Natomiast jeśli uwzględni się również pozytywny aspekt ryzyka – oprócz straty widzi się szansę osiągnięcia korzyści i zysku – będzie to podejście rozszerzające z dynamicznym ryzykiem, który „zawiera immanentną możliwość powstania straty lub w pewnych sytuacjach osiągnięcia zysku” [Kaczmarek, 2008, s. 52-53].

Niezwykłe dzieje ryzyka od czasów nowożytnych do współczesnych zawarło w książce P.L. Bernsteina [1996; polskie wydanie: 2020]. Warto przytoczyć wybrane słowa z tego dzieła: „Rewolucyjną ideą, która wyznacza cezurę między nowożytnością a wcześniejszymi epokami historycznymi, jest idea kontrolowania ryzyka: pogląd, że przyszłość nie jest jedynie kaprysem bogów, a ludzie nie są bezradni wobec sił przyrody. Dopóki istoty ludzkie nie zdołały odkryć drogi, która pozwoliła im przekroczyć ową granicę, przyszłość była tylko zwierciadłem przeszłości lub mroczną domeną wyroczeni i wróżbitów, którzy zazdrośnie strzegli monopolu na wiedzę o przewidywanym biegu wydarzeń” [Bernstein, 2020, s. 13]. Nowa filozofia oznacza odejście od myślenia przez pryzmat losu i pierwotnego planu na rzecz wyrafinowanych, opartych na rachunku prawdopodobieństwa prognoz, pokonując drogę od bezradności do wyboru [Bernstein, 2020, s. 478].

Jednakże zdarzenia, których doświadcza ludzkość, charakteryzują się brakiem ciągłości, nieregularnością, zmiennością. Jak pisze P.L. Bernstein: „środowisko, w którym żyjemy, nasze zdrowie, bezpieczeństwo osobiste, a nawet nasza planeta wydają się atakowane przez wrogów, którzy nigdy dotąd nie byli nam znani” [Bernstein, 2020, s. 468]. Pandemia COVID-19, zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach niepewności, może być tego przykładem [por. Kol, 2021, s. 17-30; Juchnowicz, Kinowska (red.), 2023].

Współcześnie niebezpieczeństwa i ryzyka są coraz bardziej nieprzewidywalne i szkodliwe. Kluczowe ryzyka XXI w. to m.in. ryzyka militarne (np. połączone z szantażem surowcowym), ryzyka terrorystyczne (jako zagrożenia niesymetryczne – trudno przewidzieć, kto stanie się ofiarą zamachu terrorystycznego), ryzyka środowiska naturalnego (np. zanieczyszczenia, globalne ocieplenie), ryzyka zdrowotne (np. chemia w żywności i modyfikacje GMO), ryzyka ekonomiczne

(np. migracje ekonomiczne), ryzyka społeczne (np. rewolucje obyczajowe), ryzyka informacyjne (np. globalna i masowa podaż niepełnych i kłamliwych informacji). Można by rzec, że obecnie żyjemy w świecie wielowymiarowego ryzyka [Jędrzejko, Netczuk-Gwoździewicz, 2015, s. 52-53].

Ponadto ryzyko można odnieść do wielu obszarów. Mając na uwadze jego transdyscyplinarny charakter, w tabeli 1.1 ujęto taksonomię i typologię ryzyka według T.T. Kaczmarka [2010].

**Tabela 1.1.** Taksonomia i typologia ryzyka

Rodzaj ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko ubezpieczeniowe	Odnoszące się do nieokreśloności przyszłych sytuacji i zdarzeń, które mogą doprowadzić do powstania strat
Ryzyko ekonomiczne	Występujące w działalności gospodarczej, związane z ustalaniem celów i ich osiągnięciem
Ryzyko kursu walutowego i stopy procentowej	Ryzyko poniesienia straty, zmiany cen
Ryzyko kredytowe	Ryzyko niespłacenia kredytu przez kredytobiorcę
Ryzyko produkcyjne	Ryzyko związane z możliwymi odchyleniami w obszarze produkcji, jakości, kosztów i terminów
Ryzyko prawne	Ryzyko obejmujące proces stanowienia, stosowania i przestrzegania prawa
Ryzyko organizacyjne	Ryzyko związane z rozwiązywaniem kwestii dotyczących pracowników, ich osobowości i zachowań, zagadnień technicznych oraz organizacji i kontroli w ramach przedsiębiorstwa
Ryzyko polityczne	Ryzyko związane z decyzjami politycznymi i administracyjnymi określonego kraju
Ryzyko związane z nowymi technologiami i ekologią	Ryzyko dotyczące poziomu bezpieczeństwa technicznego, technologicznego i ekologicznego
Ryzyko medyczne i epidemiologiczne	Ryzyko związane z istnieniem określonych czynników ryzykogennych, które mogą wywołać pewne choroby
Ryzyko farmaceutyczne	Ryzyko związane z badaniami, testami i ze stosowaniem leków
Ryzyko chemiczne	Ryzyko dotyczące środowiska lub istot żywych, żyjących w określonym środowisku; związane z narażeniem na substancje toksyczne
Ryzyko psychologiczne	Ryzyko związane z obszarem zachowań w warunkach ryzyka i gotowości do podejmowania ryzyka
Ryzyko socjologiczne	Ryzyko związane ze społecznym podejściem do niepewności oraz z malejącym poczuciem bezpieczeństwa we współczesnym społeczeństwie
Medialne ryzyko środków przekazu	Ryzyko związane z nowymi technologiami usprawniającymi przesyłanie informacji
Ryzyko cywilizacyjne i kulturowe	Identyfikacja i ocena ryzyka ma charakter społeczny, a postawy wobec niego są zdeterminowane doświadczeniami historycznymi
Ryzyko filozoficzne, etyczne i religijne	Źródłem ryzyka mogą stać się religie w swych formach fundamentalnych
Ryzyko siły wyższej	Zdarzenie nadzwyczajne i zewnętrzne spowodowane najczęściej siłami natury, którym człowiek nie może zapobiec ani im się przeciwstawić

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaczmarek [2010, s. 73-106].

W praktyce gospodarczej obserwuje się relatywny wzrost ryzyka niemożliwego do ubezpieczenia, dlatego też należy pamiętać, że **ryzyko nadające się do ubezpieczenia** (ubezpieczalne) musi spełniać łącznie cztery główne warunki:

1. Występuje duża liczba narażonych jednostek o charakterze homogenicznym, co warunkuje racjonalne przewidywanie ekonomicznych następstw strat;
2. Strata spowodowana przez zrealizowanie się danego ryzyka musi być definietywna (pozbawiona dowolności oceny) i mierzalna w znaczeniu finansowym, co oznacza, że zarówno fakt nastąpienia straty, jak i jej rozmiar musi być względnie trudny do „zafalszowania”;
3. Następstwo ryzyka musi mieć charakter nadzwyczajny lub przypadkowy, tzn. że na zrealizowanie się danego ryzyka nie może mieć wpływu żadna ze stron kontraktu: ani ubezpieczyciel, ani ubezpieczający (ubezpieczony);
4. Strata powstała w wyniku ryzyka nie może mieć charakteru katastrofalnego, tzn. że ryzyko nie może zrealizować się w stosunku do zbyt wielkiej liczby „jednostek narażenia” w tym samym czasie [Vaughan, Vaughan, 2014, za: Bednarczyk, Szymańska, 2021, s. 10].

Niniejsze oznacza, że ryzyko ubezpieczeniowe jest ryzykiem wyselekcjonowanym – przy użyciu techniki ubezpieczeniowej, danych o częstości zdarzeń i średniej szkodowości jest także wysoce przewidywalne [Hadyniak, 2010b].

Ryzyko występujące w gospodarce, badane w kontekście określonych celów i możliwości ich osiągnięcia przez przedsiębiorców, określa się mianem **ryzyka ekonomicznego**. Nieosiągnięcie założonych celów może wiązać się z istniejącymi warunkami politycznymi, społecznymi, technicznymi, ekologicznymi, rynkowymi [Kaczmarek, 2010, s. 75]. Ryzyko w działalności gospodarczej łączy się z faktem, iż decyzje podejmowane w jej ramach dotyczą nieznannej i niedookreślonej pod względem informacji przyszłości [więcej w: Rembiasz, Siemieniak, 2021, s. 91-106].

**Ryzyko kursu walutowego** (ryzyko kursowe lub walutowe) definiuje się jako możliwość spadku należności bądź wzrostu należności w wyniku zmian kursów walutowych. Ryzyko związane ze zmianą kursu walutowego może być bardzo duże zwłaszcza w okresie, gdy rynki finansowe są niestabilne bądź gospodarka światowa znajduje się w okresie recesji czy spowolnienia. Występowanie tego typu ryzyka powoduje, że przedsiębiorstwa muszą się liczyć z wystąpieniem mniejszych należności lub większych zobowiązań, co ma wpływ na ich przychody [Nagaj, 2013, s. 94-95]. Z kolei **ryzyko** związane ze zmieniającymi się **stopami procentowymi** generuje ryzyko zmiany cen, co niesie ze sobą określone konsekwencje dla gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i banków [por. Barembuch, Gostomski, 2020, s. 45-54].

**Ryzyko kredytowe** określa się jako sytuację, w której kontrahenci operacji (bank i klient) nie mogą bądź nie chcą wypełnić zobowiązania podjętego w momencie zawierania transakcji [Kaczmarek, 2010, s. 78]. Ryzyko kredytowe jest jednym z wielu ryzyk, które ponosi bank – definiuje się je jako ryzyko nieocze-

kiwanego niewykonania zobowiązania przez klienta banku lub pogorszenia się jego zdolności kredytowej, zagrażającej wykonaniu takiego zobowiązania. W działalności bankowej sprzedaż kredytów przynosi największe dochody, ale jednocześnie niesie za sobą duże ryzyko. Dla przykładu, długość trwania i ogólnoswiatowy charakter kryzysu finansowego w latach 2007-2009 i jego dotkliwe skutki wskazują, że ryzyko kredytowe jest coraz poważniejszym zjawiskiem w sektorze bankowym [więcej w: Dacko, Kurczyna, 2023, s. 39-49].

**Ryzyko produkcyjne** rozumie się jako brak pełnej wiedzy co do przyszłego szeroko pojętego stanu otoczenia przedsiębiorstwa. Ryzyko to obejmuje wszystkie możliwe negatywne i/lub pozytywne odchylenia oraz wahania w obszarze założonych celów i osiągniętych wyników działania przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj nie tylko o niebezpieczeństwo poniesienia straty, ale także o szansę osiągnięcia wymiernych zysków. Polityka zarządzania ryzykiem produkcyjnym jest częścią składową polityki zarządzania przedsiębiorstwem, dotyczy zaopatrzenia, produkcji, zbytu, inwestycji, finansów, podatków i sprawozdawczości finansowej [Kaczmarek, 2010, s. 79-80].

**Ryzyko prawne** obejmuje obszar życia społecznego uporządkowany przepisami prawa cywilnego, karnego, administracyjnego, skarbowego, dewizowego, bankowego i handlowego. Normy prawne (zarówno te krajowe, jak i międzynarodowe) regulują zasady i sposoby postępowania, procedury rozstrzygania spraw spornych. Proces harmonizacji polskiego prawa z prawem Unii Europejskiej także należy ująć w kontekście omawianego ryzyka. Ryzyko prawne wiąże się również z możliwością poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych, obejmując niemożność wyegzekwowania warunków zawartych umów i porozumień. Dla przedsiębiorstw ważnym zadaniem jest stosowanie/przestrzeganie prawa, co wymaga podkreślenia, zważywszy na podjętą w niniejszej monografii tematykę. Pojęcie ryzyka prawnego okazuje się dość szerokie, obejmuje proces jego stanowienia, stosowania i przestrzegania. Wśród jego rodzajów można wyróżnić: ryzyko wadliwej identyfikacji potrzeb legislacyjnych, ryzyko nadmiernego unormowania określonego wycinka praktyki społecznej, ryzyko niedostatecznego uregulowania wybranego zakresu życia społecznego, ryzyko niestosowalności w praktyce określonej legislacji z uwagi na wadliwą redakcję aktu prawnego, ryzyko indolencji organów w stosowaniu prawa oraz organów egzekucji orzeczeń i decyzji, ryzyko nadużywania prawa z inspiracji politycznych i gospodarczych sił nacisku, ryzyko negatywnych skutków nieznamości prawa tworzonego w nadmiarze [Kaczmarek, 2010, s. 80-83; por. Kuziak, 2008, s. 91-99; Kurzępa-Dedo, 2022, s. 5-24].

**Ryzyko organizacyjne** jest również szerokim pojęciem, łączącym się z rozwiązywaniem skomplikowanych kwestii dotyczących pracowników, ich osobowości i zachowań, a także zagadnień technicznych oraz organizacji i kontroli w ramach przedsiębiorstwa. Dotyczy wielu obszarów i może się wiązać m.in. z szybką innowacją produktów, stosowaniem nowych technologii, nieprawidłowościami i błędami w funkcjonowaniu kontroli wewnętrznej, wadliwą strukturą organizacyjną firm, brakiem wyraźnego rozgraniczenia funkcji i zakresów działania pracowników, brakiem niezbędnej dokumentacji i regulaminów, niedoskonałym raportowaniem. Do źródeł ryzyka organizacyjnego zaliczyć można także niedostateczne kwalifikacje menedżerów i pracowników, jak również ich możliwą przestępczą działalność, co może doprowadzić do powstania znacznych strat [Kaczmarek, 2010, s. 83-84]. W tym miejscu należy podkreślić, że stosowanie się pracowników do instrukcji, regulaminów, ich postępowanie zgodne z obowiązującymi normami etycznymi, a także odpowiednie procedury kontrolne mogą obniżyć ryzyko organizacyjne.

Coraz ważniejszym zagadnieniem w skali globalnej staje się zarządzanie ryzykiem politycznym i administracyjnym. **Ryzyko polityczne** danego kraju jest szczególnie widoczne przy udzielaniu kredytów rządów lub instytucjom rządowym [zob. Kaczmarek, 2010, s. 84-86].

**Ryzyko związane z nowymi technologiami i ekologią** dotyczy poziomu bezpieczeństwa technicznego, technologicznego, ekologicznego i pokrewnych [Kaczmarek, 2010, s. 86]. Zagrożeniami środowiska naturalnego mogą być m.in. wybuchy wulkanów, zagrożenia kosmiczne, burze, powodzie, susze, pustynnienie, wichury, trzęsienia ziemi, tsunami, El Niño, erozja, osuwiska błotne, pożary, przekształcenie krajobrazu, hałas i wibracje, nadmierne promieniowanie, wycinanie drzew, intensywne rolnictwo, zanieczyszczenie powietrza, odpady, zanieczyszczenie wód, globalne ocieplenie, niszczenie warstwy ozonowej, emisja CO<sub>2</sub> do atmosfery, degradacja bioróżnorodności biologicznej, zmiany genetyczne, nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych, nieprawidłowa gospodarka wodna [więcej w: Stochaj, 2021, s. 81-94], które mogą stanowić źródła ryzyka. Aktualnie wśród ekspertów różnych dziedzin toczy się dyskusja na temat ryzyka związanego z rozwojem sztucznej inteligencji (AI – *Artificial Intelligence*), pojawiają się oświadczenia *Statement on AI Risk*, gdzie padają mocne słowa o ryzyku utraty kontroli nad naszą cywilizacją [Kaczorowska, 2023].

Z kolei medyczna koncepcja ryzyka jest ukierunkowana na pierwotne i wtórne czynniki ludzkiego życia. Istota tej koncepcji sprowadza się do stwierdzenia, że istnienie określonych czynników ryzykogennych może wywołać pewne choroby w przyszłości [Kaczmarek, 2010, s. 89-91]. **Ryzyka medycznego i epidemiologicznego** nie można bagatelizować, mając na uwadze doświadczenie

ostatnich lat związanych z pandemią COVID-19, które wiązały się z niepokojem i niepewnością. Pandemia, *lockdown*, ograniczenia życia społecznego zmieniły w znacznym stopniu codzienne funkcjonowanie [por. Janiga-Ćmiel, 2023, s. 89-103] i odbiły się na poziomie naszego zdrowia.

**Ryzyko farmaceutyczne** łączy się z ryzykiem medycznym i epidemiologicznym. Ma charakter aktywny i pasywny, dotyczy pacjentów i koncernów farmaceutycznych. W ostatnim czasie w branży farmaceutycznej dostrzega się ryzyko w łańcuchu dostaw, gdzie każde utrudnienie w tym zakresie może mieć wpływ na służbę zdrowia, ponieważ leki i materiały farmaceutyczne mają związek z ludzkim życiem [Al-Zaidi, Zuhairi, Salih, 2019, s. 7-19].

Natomiast **ryzyko chemiczne** staje się obecnie ryzykiem cywilizacyjnym, niedostrzeganym i niedocenianym przez kilkadziesiąt lat [Kaczmarek, 2010, s. 93-95]. Dla przykładu, w Polsce istnieje tzw. karta charakterystyki substancji niebezpiecznej [Karta charakterystyki..., 2020], której zadanie opiera się na ograniczeniu lub wyeliminowaniu ryzyka chemicznego. Obejmuje ona m.in. identyfikację i klasyfikację substancji chemicznej, niezbędne środki bezpieczeństwa, fizyczne i chemiczne właściwości substancji, zagrożenia dla zdrowia. Szczególną uwagę zwraca się na substancje toksyczne, szkodliwe, żrące, drażniące, uczulające, mutagenne, rakotwórcze.

**Ryzyko psychologiczne** jest analizowane z perspektywy obszaru zachowań w warunkach ryzyka i gotowości do jego podejmowania. Na podstawie badań empirycznych sformułowano następujące prawidłowości: dobrowolnie podjęte ryzyko jest łatwiejsze do zaakceptowania niż narzucone; łatwiej akceptuje się ryzyko, które można kontrolować, niż to, którego nie można poddać kontroli; ryzyko, które przynosi szkody w odległym horyzoncie czasowym, okazuje się łatwiej akceptowalne niż ryzyko mogące się natychmiast urzeczywistnić; akceptuje się ryzyko, które powoduje szkody łatwe do naprawienia niż szkody trudne do naprawienia [Kaczmarek, 2010, s. 96].

W socjologii analizuje się społeczne podejście do niepewności oraz malejące poczucie bezpieczeństwa we współczesnym świecie. Brak poczucia bezpieczeństwa to podstawowe doświadczenie, a społeczne konflikty są problemem należącym do obszaru ryzyka. Dyskusje na temat **ryzyka socjologicznego** koncentrują się na problemach dotyczących podejmowania decyzji oraz ich skutków [Kaczmarek, 2010, s. 97-98].

Kolejne ryzyko to **medialne ryzyko środków przekazu**. Masowe środki przekazu mające informować i zapewnić przejrzystość działań podejmowanych w polityce i w gospodarce nie są wolne od określonych ryzyk. Ostatnio dużo się mówi o tzw. *fake news* (fałszywych wiadomościach), które mogą przyczyniać się

do dezinformacji niezamierzonej i intencjonalnej [zob. Parys, 2021, s. 168-186; Rosińska, Brzóska, Nowak, 2021, s. 840-851].

W dyskusji nad ryzykiem uwzględnia się także społeczne struktury i ich doświadczenia historyczne, pamiętając, że identyfikacja ryzyka i jego ocena mają charakter społeczny. Oznacza to, że poszczególne jednostki różnie postrzegają i oceniają ryzyko, a ich postawy wobec niego mogą wiązać się z odrzuceniem, rozproszeniem lub przyjęciem. Opis ten dotyczy **ryzyka cywilizacyjnego i kulturowego** [Kaczmarek, 2010, s. 99-101].

Wymienia się także **ryzyko filozoficzne, etyczne i religijne**, gdzie powinno się uwzględnić zarazem interes ogółu i jednostki, szukając kompromisowych rozwiązań. W praktyce zachowań społecznych problem ryzyka jest regulowany przez ustalanie konkretnych norm i publikowanie ustaw, chociaż zdarzają się trudności znalezienia jednoznacznie wiążących standardów i norm [Kaczmarek, 2010, s. 101-103].

Ostatnie ryzyko, przywołane w tabeli 1.1, dotyczy **ryzyka siły wyższej**. Istnieją dwie teorie dotyczące rozumienia pojęcia siły wyższej: teoria subiektywna L. Goldschmidta i teoria obiektywna A. Exnera, gdzie teoria subiektywna zakłada, że siłą wyższą są zjawiska, którym nie można zapobiec, nawet przy dołożeniu należytej staranności, natomiast teoria obiektywna głosi, że kryterium wyróżniającym jest kwalifikacja samego zdarzenia, a nie stopień staranności działającego człowieka. W polskim prawie przyjmuje się obiektywne ujęcie siły wyższej – zdarzenie, które charakteryzuje się tym, że jest zewnętrzne, niemożliwe do przewidzenia i do zapobieżenia. Wyróżnia się trzy grupy siły wyższej: klęski żywiołowe (np. powódź, huragan), działania zbrojne (działania sił zbrojnych wrogiego państwa, rozruchy, rebelie, wojny domowe), akty władzy (akty normatywne zakazujące wwozu określonych towarów) [Kozień, 2021, s. 113-114]. Dla przykładu, tocząca się aktualnie wojna w Ukrainie może zostać potraktowana jako „siła wyższa” na gruncie umów realizowanych w Polsce [por. Gembiś, Chabowski, 2023].

Na uwagę zasługuje fakt, że rośnie ryzyko strat gospodarczych spowodowanych przez katastrofy naturalne – w ciągu ostatnich 40 lat potroiło się, powodując możliwość zmniejszenia światowych bogactw o ponad 1,5 bln USD. Okazuje się, że ryzyko utraty bogactw związane z katastrofami rośnie obecnie szybciej niż tempo, w jakim te bogactwo jest wytwarzane [Money, 2011].

Z *Global Risks Report* wynika, że do 2014 r. dla społeczności międzynarodowej znaczące były ryzyka ekonomiczne i finansowe; w następnych latach ryzyka środowiskowe, geopolityczne, społeczne i technologiczne. Od roku 2016 zagrożenia geopolityczne i środowiskowe są uznawane za te o największym

wpływie. Rosnące znaczenie mają również ryzyka związane z rewolucją cyfrową i bezpieczeństwem IT. Kryzys spowodowany pandemią COVID-19 wpłynął na ocenę ryzyka związanego z chorobami zakaźnymi jako jednego z najbardziej dotkliwych [Attisano, Accardi, Rosato, 2022].

Najnowszy raport *Global Risks* pokazuje, że w ciągu najbliższych dwóch lat tzw. koszty utrzymania zdominują światowe ryzyko, ale z powodu niepowodzeń na rzecz złagodzenia zmian klimatu w ciągu dekady to brak adaptacji do tych zmian, kryzysy środowiskowe związane z klęskami żywiołów, ekstremalną pogodą, utrata bioróżnorodności i upadek ekosystemu znajdują się w pierwszej dziesiątce globalnych zagrożeń [World Economic Forum, 2023]. Rzeczywiście, potwierdza się to, co zostało zasygnalizowane w raporcie. Obecnie doświadczamy ryzyka związanego ze wzrostem inflacji, poziomowi cen i stóp procentowych. Prognozy ubezpieczycieli wskazują, że ryzyko podwyższonej inflacji może trwać na świecie nawet 2-5 lat [Forsal, 2022], co zapewne wpłynie na kondycję finansową różnych podmiotów w gospodarce, a to przełoży się na ich politykę personalną.

Z kolei wyniki badania szczegółowego dotyczące identyfikacji ryzyk na początku pandemii przeprowadzone wśród polskich menedżerów i pracowników wykazały, że w przyszłości technologia będzie ważnym aspektem komponentów funkcji personalnej i w związku z tym aspekty technologiczne, coraz powszechniejsze wykorzystywanie IT w pracy powinny być szerzej uwzględniane przez pracodawców w metodykach zarządzania ryzykiem [więcej w: Gołębski, Skowron-Mielnik, Wojtkowiak, 2022, s. 83-100]. Należy nadmienić, że aktualnie wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych niesie za sobą określone ryzyka. Dla przykładu, spektakularne wydarzenia związane z aferą firmy Cambridge Analytica i użyciem profilowania przy wyborach D. Trumpa na prezydenta w USA sprzyjają rosnącym obawom co do możliwych negatywnych konsekwencji, jakie niesie rozszerzanie się wykorzystywania analityk prospektywnych [Woźniak, 2020, s. 141].

Zdaniem A. Giddensa „świat późnonowoczesny jest apokaliptyczny”, dlatego że pojawiają się nowe formy ryzyka, jakich nie znały wcześniejsze pokolenia – „ryzyko katastrofy ekologicznej, załamanie globalnych mechanizmów rynkowych czy powstawanie totalitarnych supermocarstw stanowi stały motyw naszego życia codziennego” [Giddens, 2008, s. 15]. Coraz częściej podkreśla się fakt pojawienia się „nowych” form ryzyka, w odróżnieniu od tych „starych”, poznanych i po części kontrolowanych. Różnica pomiędzy tymi ryzykami polega na tym, że w przypadku pierwszego dzięki odpowiednim środkom finansowym możliwe było ograniczenie zasięgu lub rekompensowanie strat. Niestety nie dzieje się tak w przypadku „nowego” ryzyka, którego potencjalne straty nie



są niczym ograniczone: czasowo, przedmiotowo i społecznie [Majerek, 2018, s. 290, zob. s. 98-100].

W ostatnim czasie w dyskusjach różnych ekspertów pojawia się także metaforyczny wątek „czarnych łabędzi” – niespodziewanych, nieprzewidywalnych zdarzeń, które dzieją się nagle i odciskają ogromne piętno na naszym życiu, zmieniając bieg historii i ludzki los. Nie sposób ich przewidzieć m.in. z braku wiedzy na temat ich złożoności. „Połączenie niskiej przewidywalności i znacznych skutków dla otaczającej rzeczywistości czyni Czarnego Łabędzia wielką zagadką” – dopiero po wystąpieniu tych wydarzeń, które zmieniają podstawy naszego życia, staramy się je zracjonalizować [Taleb, 2020]. Ponadto ewolucja przyrody, społeczeństwa i techniki implikuje wzrost ryzyka, czyli zwiększają się obszary i stopnie ryzyka. Kilkadziesiąt lat temu zapisane słowa: „Mamy świadomość tego, że żyjemy w świecie ryzyka, a nasze życie kształtowane jest przez ryzyko” [Sztumski, 1994, s. 15], stają się w dzisiejszym, pełnym niepewności świecie jeszcze bardziej aktualne.

Na zakończenie należy podkreślić, że ryzyko to nie to samo, co niepewność, choć w mowie potocznej często terminy te się utożsamia. Ryzyko jest wtedy, gdy losowość można wyrazić za pomocą prawdopodobieństwa (liczbowo), niepewność ma miejsce, gdy nie można ustalić poziomu prawdopodobieństwa jakiegoś zdarzenia lub gdy w ogóle nie można określić, jakie zdarzenie może wystąpić [Staniec, Klimczak, 2015, s. 14]. Niepewność to stan wywołujący ryzyko o długoterminowym charakterze, którym nie da się zarządzać, podejmować działania w celu redukcji prawdopodobieństwa jego wystąpienia, jak w przypadku omawianego ryzyka [Piśniak, 2014, s. 9-11].

## **1.2. Apetyt na ryzyko i awersja do ryzyka w praktyce przedsiębiorstw**

Jak podkreśla P. Kolmann, każda sfera życia człowieka, w większym lub mniejszym stopniu, jest związana z ryzykiem. Stale z nim obcujemy, współtworząc i aktywnie kreując jego środowisko. Ryzyko towarzyszy nam przez całe życie, od początku do końca. W warunkach niepewności, ryzyka i pewności podejmujemy różnego rodzaju decyzje. Ryzyko i niepewność zostało permanentnie wpisane w życie człowieka. Dzięki nim życie nie jest w pełni przewidywalne, gdyż nie można być pewnym, „co stanie się za chwilę ze względu na trwałe pierwiastki niepewności tkwiący w przyszłości” [Kolmann, 2017, s. 94-95].

W codziennym życiu sięgamy do polskich przysłów i powiedzeń dotyczących ryzyka, które mogą odzwierciedlać nasze postrzeganie, od negatywnego do neutralnego jego aspektu, np. „Kto nie ryzykuje, ten nie pije szampana”, „Kto nie ryzykuje, ten nie wie, co traci”, „Odważnym samo szczęście dopomaga”, „Ostrożność jest matką mądrości”, „Pewnego dla niepewnego nie opuszczaj” [więcej w: Tyszka, Przybyszewski, 1999, s. 166; Kolmann, 2017, s. 98; Taleb, 2019, s. 34]. Jak widać, zalecenia te mogą być przeciwstawne, począwszy od porad odważnego podejmowania ryzyka, po wskazanie pewnej ostrożności.

W języku potocznym stosujemy również frazeologizmy, takie jak: „ryzykowanie życiem/zdrowiem”, „ryzykownie działać”, „formułować ryzykownie tezy”, „narażać się na ryzyko utraty majątku / dobrego imienia”. Ryzyko odnoszące się do życia codziennego może mieć różne pochodzenie. Dla przykładu, może być następstwem pierwotnych uwarunkowań biologicznych, podwyższających ryzyko zachorowania na określone choroby. Źródłem różnego rodzaju ryzyk w życiu codziennym mogą być również nieodpowiedzialne zachowania innych ludzi (np. nieostrożność kierowców powodująca wypadki drogowe). Mogą one mieć wymiar jednostkowy, jak również zbiorowy, gdy wiążą się z zagrożeniami dla wielu osób (np. ryzyko epidemiologiczne) [Lipka, 2002, s. 13].

Analizując psychologiczny aspekt ryzyka, wychodzi się z założenia, że ludzka skłonność do zachowań ryzykownych nie ma zgeneralizowanego charakteru. Oznacza to, że jej występowanie w jednej dziedzinie nie jest równoznaczne z tym, że będzie ona pojawiać się również w innych dziedzinach. I tak ryzyko może być analizą (ryzykiem instrumentalnym) i emocją (ryzykiem stymulującym). W pierwszym przypadku ryzyko wiąże się z osiągnięciem pozytywnego wyniku lub uniknięciem wyniku negatywnego, w drugim przypadku ryzyko jest autoteliczne i wynika z chęci odczuwania przyjemności związanej z ryzykiem *per se* [Zaleśkiewicz, 2006, s. 20-21, za: Byłok, Kucęba, Pietruszewski, 2021, s. 47-48] – może to mieć znaczenie w zakresie podejmowanych przez nas codziennych życiowych decyzji.

Według J. Kozieleckiego [2004] indywidualnie i zbiorowo podejmujemy zarówno działania rutynowe i nawykowe (tzw. normalne), jak i działania transgresyjne. Czynności normalne charakteryzują się niskim poziomem niepewności i ryzyka, są wykonywane w znanej przestrzeni o dobrze określonych granicach, ich wyniki w dużym stopniu bywają przewidywalne, w wielu przypadkach są automatyzowane, powtarzalne, a ich cele są z reguły bliższe. Działania te nie prowadzą do zmiany społecznej i rozwoju, lecz do zachowania *status quo*.

Z kolei działania transgresyjne wyróżnia wysoki poziom ryzyka; są one nowe, niedookreślone, niepowtarzalne, a ich wyniki przekraczania granic okazują się trudne do przewidzenia, gdyż cele transgresji bywają na ogół odległe w czasie.

To właśnie dzięki transgresji – działaniom twórczym, innowacyjnym i ekspansywnym – możliwe jest przekraczanie dotychczasowych granic ludzkich osiągnięć materialnych, symbolicznych, społecznych i kulturowych. Wykonując je, człowiek wychodzi poza swoje ograniczone możliwości i tworzy nowe wartości. Jego czyny pozwalają przekształcać rzeczywistość. Nie byłoby opanowania sił przyrody, odkryć naukowych, opracowywania wynalazków technicznych, rozwoju dzieł sztuki, projektowania reform gospodarczych, gdyby nie osoby podejmujące się działań transgresyjnych o wysokim poziomie ryzyka [Kozielecki, 1987; 2004, s. 51-72].

Przytoczone rozważania dotyczące charakterystyki ryzyka w perspektywie indywidualnej i całego społeczeństwa należy uzupełnić o obraz funkcjonowania przedsiębiorstw: jak definiuje się w nich ryzyko? Czy panuje w nich apetyt na ryzyko czy awersja do ryzyka? W organizacjach ryzyko określa się jako powodowany zdarzeniem potencjał straty, mogący wpłynąć negatywnie na osiągnięcie celów, wszystko to, co powoduje wystąpienie różnych wyników, z różnym poziomem prawdopodobieństwa [Monahan, 2008, s. 1-2]. Podkreśla się jego dualny charakter, gdyż mogą wystąpić zdarzenia niekorzystne z nim związane, jak również pewne szanse wynikające z właściwego nim zarządzania [Gasiński, Pijanowski, 2011, s. 26]. Wśród praktyków zarządzania zdarza się, że intuicyjne postrzegają ryzyko negatywnie, a ewentualne pozytywne rezultaty niepewności nazywają szansami. Pojawia się również ujęcie kompromisowe ryzyka: z ryzykiem czystym, określanym jako możliwość wystąpienia straty, oraz ryzykiem spekulacyjnym, stanowiącym możliwość wystąpienia zarówno wyników negatywnych, jak i pozytywnych [zob. Byłok, Kucęba, Pietruszewski, 2021, s. 52-57]. Przyjmuje się więc, że **ryzyko** oznacza „możliwość wystąpienia zdarzenia lub określonej sytuacji, których skutki wystąpienia będą miały pozytywny lub negatywny wpływ na kluczowe procesy przedsiębiorstwa, a tym samym na realizację celów przed nim postawionych” [Korombel, 2013, s. 17-18].

Ryzyka w przedsiębiorstwie można pogrupować w następujące rodzaje:

- ryzyko rynkowe: kursowe, stóp procentowych, płynności finansowej, cen towarów, wycofania kapitału, bankructwa,
- ryzyko kredytowe: kraju, upadłości, płynności firmy, koncentracji, drugiej strony transakcji,
- ryzyko operacyjne: organizacyjne, kontroli, systemowe, defraudacji, katastroficzne, utraty reputacji, regulacyjne, administracyjne,
- ryzyko biznesowe: sprzedaży, reputacji, nowego produktu, konkurencji, jakości produktów, środowiska geograficznego,
- ryzyko prawne [Waściński, Krasiński, 2010, s. 38].

Z punktu widzenia przedmiotu niniejszej pracy na uwagę zasługuje **ryzyko operacyjne przedsiębiorstwa** rozumiane jako ryzyko strat materialnych i reputacyjnych oraz odpowiedzialności prawnej, wynikających z niedostosowania lub zawodności procesów i niezbędnych dla nich zasobów (osobowych, materialnych, informacyjnych i finansowych), a powstających w wyniku zakłóceń będących następstwem oddziaływania zagrożeń wewnętrznych i zewnętrznych [Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 62].

Ryzyko operacyjne może być rezultatem niewystarczającej kontroli wewnętrznej, błędów ludzkich (niedoświadczenia, niekompetencji, korupcji) lub awarii systemów informatycznych. Można mówić o wielu obszarach ryzyka operacyjnego, które są związane z ochroną zasobów i bezpieczeństwem informacji, prowadzeniem działalności zgodnie z regulacjami, zarządzaniem procesami wewnętrznymi, ze skuteczną kontrolą wewnętrzną, z personelem, interakcjami z klientami i kontrahentami. Czynnikiem ryzyka operacyjnego może być prowadzenie działalności niezgodnie z regulacjami, czyli niestosowanie się do przepisów prawa, standardów, regulacji dotyczących danej organizacji, wypełniania norm sektorowych, branżowych, środowiskowych i innych, balansowanie z wykorzystaniem luk prawnych [Szczepankiewicz, 2016, s. 102-103].

Co istotne w przypadku ryzyka operacyjnego, organizacja może ponosić odpowiedzialność prawną za konsekwencje naruszenia procesów i zasobów [Zawiła-Niedźwiecki, 2014, s. 1734]. Ryzyko strat następuje w wyniku niewłaściwego lub błędnego działania procesu, ludzi i systemów albo wpływu wydarzeń zewnętrznych [Basel Committee on Banking Supervision, 2011]. Zarządzanie ryzykiem operacyjnym jest kluczowe w zapewnieniu ciągłości działania organizacji. J. Zawiła-Niedźwiecki proponuje zintegrowaną perspektywę ryzyka operacyjnego, bezpieczeństwa i ciągłości działania, gdzie triada ryzyko – bezpieczeństwo – ciągłość oznacza panowanie nad ryzykiem, z racjonalnym rozłożeniem akcentów na prewencję wobec zagrożeń dla działania organizacji, a zaprojektowanym reagowaniem na występowanie zakłóceń [Zawiła-Niedźwiecki, 2013, s. 55-57].

Niewątpliwie ryzyko jest obecne w różnych rodzajach organizacji, m.in. finansowych, produkcyjnych, handlowych, publicznych [por. Zawiła-Niedźwiecki, 2010; 2012], wzrasta w nich znaczenie zarządzania ryzykiem według określonych standardów [Jajuga (red.), 2018]. Generalnie w organizacjach występują dwa podejścia do tego zarządzania: preskryptywne – nawiązujące do racjonalnego przestrzegania wzorców normatywnych, oraz deskryptywne – zakładające, że nie wszystkie czynniki można przewidzieć [zob. Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 43-48].

Istnieje również określona kultura podejmowania ryzyka (np. w przedsiębiorstwach rodzinnych [Sadkowska, 2021]). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne jest także określenie apetytu na ryzyko – „wielkości poszczególnych ryzyk, które przedsiębiorstwo chce podjąć w różnych obszarach swojego funkcjonowania, biorąc jednocześnie pod uwagę warunki rynkowe, także ilość i jakość zasobów w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów i zakładanych korzyści” [Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 21-23]. Inaczej mówiąc, chodzi tu o określenie poziomu ryzyka akceptowalnego dla organizacji, obejmującego ryzyka będące zagrożeniami, które organizacja jest skłonna tolerować, ryzyka sterowane, które jest w stanie zaakceptować, oraz ryzyka będące okazjami, w które jest chętna zainwestować [Hopkin, 2010]. Jest to wielkość ryzyka, jakie organizacja jest gotowa zaakceptować na drodze do osiągnięcia wartości (COSO II) [więcej definicji zob. Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 21-23].

Analizując ewolucję osadzania się apetytu na ryzyko w organizacji, należy podkreślić, że w ostatnim z trzech etapów następuje koncentracja na wzmacnianiu metryk, które powinny w większym stopniu uwzględniać przyszłość i rozwijać się we wszystkich obszarach w sposób sformalizowany, zwłaszcza w obszarze ryzyka operacyjnego i ryzyk niefinansowych (np. reputacji). **Apetyt na ryzyko** pozostaje ściśle powiązany z procesami biznesowymi, z ustanowionym zarządzaniem i nadzorem. Uszyte na miarę i uwzględniające specyfikę podmiotu poszczególne oświadczenia dotyczące apetytu na ryzyko dla podmiotów zależnych, limitów/miar ryzyka branży opracowywane i wprowadzane są z uwzględnieniem wytycznych ogólnego oświadczenia dotyczącego apetytu na ryzyko przedsiębiorstwa [Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 24].

Takie oświadczenie przedsiębiorstwa dotyczące apetytu na ryzyko, by było skuteczne, powinno zawierać trzy podstawowe elementy:

1. Rozważania strategiczne przedstawiające szczegółowo cele strategiczne przedsiębiorstwa oraz oczekiwania kluczowych interesariuszy i zachodzące między nimi relacje;
2. Strategie dotyczące ryzyka, gdzie wskazane są obecnie podejmowane przez przedsiębiorstwo ryzyka i ich powiązania ze strategią, celami strategicznymi i oczekiwaniami interesariuszy;
3. Tolerancje ryzyka z kluczowymi wskaźnikami pomiaru ryzyka uwzględniającymi i odnoszącymi się do strategii ryzyka, celów przedsiębiorstwa oraz celów interesariuszy [Dean, Giffin, 2009, s. 16, za: Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 24].

Apetyt na ryzyko jest istotnym elementem zarządzania ryzykiem, a od jakości jego wyznaczenia zależy skuteczność tego procesu. W praktyce gospodarczej

wskazuje się na cztery krytyczne czynniki sukcesu kaskadowania i osadzania apetytu na ryzyko w przedsiębiorstwach:

- stosowanie przekazu z góry (*top-down*) lub przekazu z dołu (*bottom-up*),
- powiązanie apetytu na ryzyko z planowaniem codziennej działalności przedsiębiorstwa i indywidualnymi decyzjami biznesowymi,
- sprecyzowanie jasnych określonych metryk,
- ustanowienie jasnych procesów raportowania i odpowiedzialności [EY, 2015, za: Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 27].

I tak przedsiębiorstwo powinno przyjąć jedną z form przekazywania informacji: przekaz z góry (*top-down*) lub przekaz z dołu (*bottom-up*). W przypadku przekazu z góry to kadra zarządzająca promuje oraz wdraża pożądane zasady i standardy postępowania (dobre praktyki postępowania) w różnych aspektach działalności, natomiast przekaz z dołu jest o przeciwnym kierunku. Dzięki temu następuje poprawa przejrzystości funkcjonowania organizacji prowadząca do lepszego postrzegania organizacji przez obecnych i potencjalnych inwestorów, jak również innych interesariuszy. Wdrażany apetyt na ryzyko musi być powiązany z przyjętą przez przedsiębiorstwo strategią, a podejmując decyzje biznesowe, powinno się badać założenie apetytu na ryzyko oraz monitorować i egzekwować przestrzeganie ustanowionych zapisów [zob. Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 27-31]. W praktyce gospodarczej występują niestety trudności w osadzaniu apetytu na ryzyko, zwłaszcza w definiowaniu apetytu na ryzyko strategiczne, ryzyko utraty reputacji, ryzyko operacyjne, ryzyko poszczególnych jednostek biznesowych [Deloitte, 2015, za: Korombel, Bitkowska, Moczydłowska, 2016, s. 32].

Należy podkreślić, że postawy wobec ryzyka mogą być również awersyjne (*risk aversion* – **awersja do ryzyka**). W tabeli 1.2 scharakteryzowano formy reagowania na ryzyko, które mogą się pojawić w organizacjach.

**Tabela 1.2.** Postawy wobec ryzyka w praktyce przedsiębiorstw

Formy reagowania na ryzyko	Charakterystyka
Unikanie ryzyka	Najbardziej pasywna postawa reagowania na ryzyko, przejawiająca się w dążeniu do eliminacji zagrożeń i unikaniu sytuacji, które stanowią czynniki ryzyka, oraz niepodejmowaniu działań, których efekty nie są w pełni określone
Redukcja lub eliminacja ryzyka	Postawa wyrażająca się dążeniem do ograniczania lub wykluczania negatywnych czynników ryzyka
Przeniesienie (transfer ryzyka)	Postawa przejawiająca się dążeniem do przeniesienia całości lub części ryzyka na podmiot zewnętrzny
Pasywne podejmowanie (akceptacja) ryzyka	Tolerowanie ryzyka na akceptowalnym poziomie, o ile nie wiąże się z koniecznością podejmowania dodatkowych działań, a jedynie monitorowaniem przebiegu wydarzeń
Aktywne podejmowanie ryzyka	Poszukiwanie strategicznych szans i okazji oraz podejmowanie działań zaliczanych do sfery przedsięwzięć podwyższonego ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Buła [2015, s. 42].

Okazuje się, że w praktyce reakcja na ryzyko najczęściej jest kombinacją możliwości zawartych w tabeli 1.2 i pozostaje uzależniona od konkretnej sytuacji decyzyjnej, przewidywanej siły i skali wpływu decyzji na funkcjonowanie organizacji, szeroko rozumianej skłonności instytucjonalnej do podejmowania ryzyka (wynikającej z orientacji przedsiębiorstwa czy też przyjętego poziomu akceptowalnego ryzyka), a także skłonności indywidualnej podmiotu podejmującego decyzje (z możliwymi postawami: unikania ryzyka, neutralnej wobec ryzyka, aktywnej – poszukiwania ryzyka) [Buła, 2015, s. 42-43].

W praktyce gospodarczej coraz częściej można spotkać model zachowań, wynikający z orientacji przedsiębiorczej, jakim jest podejmowanie ryzyka z wyboru, nie po to, aby uniknąć strat (ryzyko nienagradzane), lecz w nadziei na osiągnięcie przewidywanych lub prawdopodobnych korzyści (ryzyko nagradzane). Biorąc pod uwagę skutki, jakie ryzyko może generować dla przedsiębiorstwa, kluczowy staje się podział na ryzyko czyste (negatywne) i ryzyko spekulatywne (neutralne). Ryzyko czyste przynosi wyłącznie negatywne lub obojętne dla przedsiębiorstwa skutki i jest najczęściej „ryzykiem z konieczności”, z kolei spekulatywne podejmowane jest z wyboru i wiąże się z sytuacją implikującą skutki w postaci straty albo jej braku, a także w formie możliwych korzyści [Buła, 2015, s. 15].

Interesujących wyników na temat postaw wobec ryzyka dostarcza badanie Polskiego Instytutu Ekonomicznego przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw. Z raportu *Skłonność do podejmowania ryzyka jako czynnik rozwoju polskich przedsiębiorstw?* wynika, że największa awersja do ryzyka występuje w mikrofirmach, a prowadzenie działalności w dłuższym okresie skłania do unikania go. Ponadto polscy przedsiębiorcy zawyżają samoocenę stosunku do ryzyka – w konfrontacji z sytuacjami wymagającymi decyzji okazują znacznie większą niechęć do ryzyka, niż deklarują [Baszczak i in., 2021, s. 7].

Co ciekawe, niska skłonność do podejmowania ryzyka wiąże się z niskim poziomem kapitału społecznego i ludzkiego, przejawia się głównie w postrzeganiu procesu zatrudniania nowych pracowników jako bardzo ryzykownego, niechęci do współpracy biznesowej z partnerami zewnętrznymi, sceptycyzmie wobec korzystania z zewnętrznego finansowania działalności gospodarczej oraz dystansie wobec instytucji publicznych. Co zaskakujące, większość firm nie wykorzystuje sformalizowanych metod analizowania ryzykownych decyzji ani zaawansowanych metod analitycznych wspomagających decydentów [Baszczak i in., 2021, s. 7].

Okazuje się, że jedną z głównych barier rozwoju firm, które wnoszą dużo niepewności, nie są czynniki ekonomiczno-finansowe, lecz kapitał ludzki (pracownicy, współpracownicy, partnerzy) [Baszczak i in., 2021, s. 44]. Dla przy-

kładu, mniejsze firmy postrzegają zatrudnionych pracowników jako wewnętrzne źródło ryzyka, obawiają się w nich inwestować, co ogranicza akumulację kapitału ludzkiego w organizacji. Poczucie niepewności łączy się również często ze zmieniającym się stanem prawnym czy z funkcjonowaniem systemu sądowiczego [Baszczak i in., 2021, s. 53], co w przypadku zarządzania *HR Compliance* (por. rozdział 3) może utrudniać jego realizację.

W praktyce organizacje ustalają „apetyt na ryzyko” (*risk appetite*), czyli akceptowalny dla nich poziom ryzyka dopasowany do modelu biznesowego, który realizują na danym rynku. W wyniku takich ustaleń następuje monitorowanie wszystkich rodzajów ryzyk biznesowych, a pośród nich ryzyk zaliczanych do kategorii *compliance* [Braun, 2017].

### 1.3. Doświadczenie globalnego ryzyka w popandemicznej rzeczywistości

Współczesne społeczeństwo jest społeczeństwem ryzyka. Koncepcję społeczeństwa ryzyka stworzył niemiecki socjolog U. Beck (1986 r.). Opisał ją szczegółowo w książce *Spoleczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności* [2002]. Według niego ryzyko stanowi główny atrybut współczesności, a „społeczeństwo ryzyka jest społeczeństwem katastrof. Zagroza mu to, iż stany wyjątkowe stają się normalnymi” [Beck, 2002, s. 33]. W nawiązaniu do koncepcji Becka i jej systematyzacji według P. Stankiewicza [2008] można wskazać następujące rodzaje ryzyk/zagrożeń w ujęciu diachronicznym:

- ryzyka przedindustrialne – zagrożenia zewnętrzne wobec społeczeństw, określone przez działania natury i sił nadprzyrodzonych, nieprzewidywalne, niepoddające się kalkulacji,
- ryzyka epoki przemysłowej – efekt ludzkich działań i dokonywanych wyborów, najbardziej zbliżone do klasycznego rozumienia ryzyka, oznaczającego prawdopodobieństwo wystąpienia straty o określonej wielkości,
- wielkie zagrożenia późnej nowoczesności – dialektyczna synteza ryzyk przedindustrialnych i ryzyk epoki przemysłowej, niemożliwe do przewidzenia, o ponadindywidualnym charakterze zagrożeń, gdzie ryzyka są produktem rozwoju technologicznego.

Wymienione ryzyka zostają uzupełnione przez U. Becka w pracy *Światowe społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności* o nowy typ – globalne ryzyka – „wywołujące globalne oczekiwanie globalnych katastrof” [Beck, 2012, s. 103]. **Globalne ryzyka** charakteryzują się delokalizacją, niekalkulowalnością,



nieodwracalnością i nierekompensowalnością. Wśród nich można wymienić: ryzyko ekologiczne, globalne kryzysy ekonomiczne, ryzyko terrorystyczne. Tendencja globalizacyjna powoduje powstanie zagrożeń, które nie są specyficzne. Funkcjonujące do tej pory ryzyko osobiste coraz częściej jest zamienione na „globalne zagrożenie”, które dotyka całej ludzkości.

Trzeba przyznać, że w ostatnim czasie doświadczyliśmy globalnego ryzyka związanego z pandemią SARS-CoV-2. Co ciekawe, „to, jak postrzegamy ryzyko my, uczestnicy życia społecznego, to efekt procesu inscenizacji ryzyka, czyli społecznej konstrukcji ryzyka [...] Beck traktuje definiowanie kategorii ryzyka w sposób określający stosunki władzy [...] Nasze postrzeganie ryzyka epidemii definiowane jest głównie przez klasę polityczną, rządzących, w dalszej kolejności przez ekspertów (lekarzy, epidemiologów, wirusologów) [...] Ale w efekcie końcowym o tym, jak przebiega społeczna konstrukcja ryzyka w społeczeństwach XXI w., decydują *mass media* (tradycyjne i nowoczesne)” [Szaban, Trzop, 2020, s. 17].

Interesujące zapiski z „czasów zarazy” – lockdownu zatrzymanego w socjologicznym kadrze uzyskane metodą autoetnografii – oraz subiektywny przegląd eksperckich komentarzy można odnaleźć w książce *Zapiski Lubuszan „z czasów zarazy” 2020. Pandemia koronawirusa w społeczeństwie globalnego ryzyka*. Doświadczenia społeczne, które były udziałem indywidualnych jednostek, przedstawiono w kontekście kondycji zdrowotnej i emocjonalnej, czasu wolnego i przymusowej izolacji, konsumpcji w obliczu lockdownu, sytuacji małżeńsko-rodziny, pracy zawodowej w stanie zagrożenia epidemicznego, zdalnego nauczania [Szaban, Trzop, 2020].

Oprócz doświadczenia globalnego ryzyka w pandemicznej i popandemicznej rzeczywistości pojawia się także przeżycie pracy w społeczeństwie ryzyka. Jak pisze E. Giermanowska, obecnie wyłania się nowy rodzaj ryzyka społecznego związanego z zatrudnieniem pracowników na elastycznym rynku pracy, w nietypowych formach zatrudnienia – nazywa go ryzykiem elastyczności. Okazuje się, że zmiany natury i struktury organizacyjnej pracy oraz upowszechnienie się nietypowych form zatrudnienia zaliczane będą w najbliższej przyszłości do najbardziej zapalnych punktów ludzkiej aktywności [zob. Giermanowska, 2013, s. 119-120] (por. tabela 1.3).

**Tabela 1.3.** Ryzyko elastyczności w kontekście pracy w społeczeństwie ryzyka i sieci

<b>Praca w społeczeństwie ryzyka</b>	
Ulrich Beck – zmienny system niepełnego zatrudnienia	<p>W wyniku modernizacji społeczeństwa industrialnego następują zmiany w sferze pracy, przejście od systemu standaryzowanego pełnego zatrudnienia do zmiennego pluralistycznego systemu niepełnego zatrudnienia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko nowych społecznych obszarów nierówności i niepewności,</li> <li>– ryzyko utraty swoich dawnych funkcji zabezpieczających i ochronnych określonych zawodów,</li> <li>– ryzyko formy jedynie labilnego, niepełnego zatrudnienia dla młodych ludzi,</li> <li>– ryzyko materialnej niepewności</li> </ul>
Richard Sennett – elastyczna praca i korozja charakteru	<p>Elastyczne organizacje wymagają od pracowników ruchliwości, przystosowania do krótkoterminowej pracy, podejmowania ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko ujemnego wpływu na życie jednostki, rodziny i etykę pracy,</li> <li>– ryzyko korozji charakteru, lojalności, zaangażowania, zaufania,</li> <li>– ryzyko rozpadu więzi pracowniczych</li> </ul>
Zygmunt Bauman – bezrobotni jako ułomni konsumenci	<p>Elastyczne zatrudnienie w perspektywie społeczeństwa bez pracy, z ogromną liczbą nikomu niepotrzebnych bezrobotnych i pracowników pozbawionych stabilności pracy, dochodu i kariery zawodowej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko niepewności pracy,</li> <li>– ryzyko niemożności zmiany swej sytuacji z powodu przestrzennych ograniczeń,</li> <li>– ryzyko ludzi zbytecznych (nadliczbowych, „wybrakowanych konsumentów”)</li> </ul>
Guy Standing – zatrudnienie prekaryjne	<p>Procesy zmian na rynku pracy i związane z tym nowe podziały społeczne wyłaniają nową kategorię pracowników – prekariat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko „prekaryzowania się” pracowników,</li> <li>– ryzyko zaliczenia do prekariatu w przypadku podjęcia nieobjętej gwarancjami pracy i braku możliwości budowania tożsamości zawodowej, zrobienia kariery,</li> <li>– ryzyko zagrożenia dla ładu społecznego z powodu sfrustrowanego i odczuwającego strach prekariatu</li> </ul>
Jeremy Rifkin – determinizm technologiczny i koniec pracy	<p>Revolucja przemysłowa, oparta na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych, eliminuje pracę umysłową:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko zastępowania ludzi przez maszyny,</li> <li>– ryzyko masowego bezrobocia, dotyczącego wszystkie grupy społeczne,</li> <li>– ryzyko „pełnoetatowego” czasu wolnego i „marginalnego” czasu pracy</li> </ul>
<b>Praca w społeczeństwie sieci</b>	
Manuel Castells – dezagregacja siły roboczej	<p>W społeczeństwie postindustrialnym źródłami produktywności i wzrostu gospodarczego są wiedza i przetwarzanie informacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko zwiększenia segregacji siły roboczej,</li> <li>– ryzyko społecznej polaryzacji</li> </ul>
Robert B. Reich – przedsiębiorstwa wysokiej wartości i analitycy symboli	<p>Rozwój zdecentralizowanych sieci przedsiębiorczości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko ewentualnego braku analityków symboli zdolnych do konkurowania na rynkach globalnych, kluczowych w gospodarce opartej na wiedzy</li> </ul>
Martin Carnoy – transformacja pracy	<p>Transformacja pracy w nowej gospodarce opartej na wiedzy, z postępem telekomunikacyjno-informacyjnym:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko spadku poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego pracowników i obywateli, bez względu na poziom kwalifikacji i wykształcenia,</li> <li>– ryzyko wzrostu liczby miejsc pracy gorszej jakości</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Giermanowska [2013, s. 105-116].

Praca w społeczeństwie ryzyka i społeczeństwie sieci (por. tabela 1.3), wyłanianie się nowych modeli zatrudnienia powodują, że nieuchronne stają się rozwój elastycznej organizacji pracy, spadek poczucia bezpieczeństwa pracy wśród osób pracujących w nietypowych formach zatrudnienia, wzrost ryzyka znalezienia się poza rynkiem pracy lub wykonywania pracy poniżej oczekiwań i aspiracji [Giermanowska, 2013, s. 117; więcej o elastyczności organizacji pracy w: Król, 2022, s. 17-19].

Podsumowując rozważania na temat doświadczenia globalnego ryzyka, należy zgodzić się z tezą, że „czeka nas zupełnie nowa rzeczywistość. Pandemia zmieniła świat. Ryzyko jej powrotu nadal istnieje” [Liksza, Szczęsny, 2021, s. 13]. Na naszych oczach kształtuje się zupełnie nowa sytuacja, z szansą na ukształtowanie się nowego ładu społeczno-gospodarczego. Jesteśmy ostrożniejsi, w większym stopniu dbamy o zdrowie i bezpieczeństwo, staramy się ograniczyć ryzyko wtedy, gdy widzimy, że jest to konieczne [Liksza, Szczęsny, 2021, s. 15].

## **1.4. Koncepcja *Governance Risk Compliance* wobec wyzwań współczesności**

W związku z narastaniem nieprzewidywalności i zagrożeń współczesnego świata znaczenia zyskuje problematyka *compliance*, która ściśle wiąże się z jednej strony z ładem organizacyjnym, a z drugiej z zarządzaniem ryzykiem organizacyjnym. Korporacje i rady dyrektorów z różnych branż szukają sposobów na to, aby dostosować się do zachodzących zmian. Nie jest to łatwe, zważywszy na fakt, że część z nich może charakteryzować się „krótkowzrocznością strategiczną”, łączącą się z przeoczeniem szans i zagrożeń w otoczeniu, niedostrzeganiem długoterminowych skutków działań, upośledzoną zdolnością adaptacyjną [zob. Czakon, 2020].

Kształtowanie ładu korporacyjnego stanowi obecnie duże wyzwanie ze względu na mierzenie się z wewnętrznymi i zewnętrznymi źródłami presji, np. nieprzewidywalnością zjawisk geopolitycznych, środowiskowych, gospodarczych i społecznych, oskarżeniami o niestosowne zachowanie w miejscu pracy, oskarżeniami formułowanymi przez opinię publiczną [zob. Stafford, Schindlinger, 2021, s. XXI, 34-49].

W tak złożonym świecie rośnie znaczenie *corporate governance* – ładu korporacyjnego w ujęciu dychotomicznym, gdzie nadzór nie jest tylko domeną prawną, ale kluczową determinantą efektywności ekonomicznej [więcej w: Adamska,

Mesjasz, Urbanek, 2016, s. 21-22; zob. Jerzemowska, 2002; Lis, Sterniczuk, 2005; Peszko, 2006; Dobija, Kołodkiewicz, 2010; Jeżak, 2010; Studziński, 2016].

Należy pamiętać, że w podstawowym sensie ład korporacyjny to zasady oraz normy odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania organizacją. I chodzi tu nie tylko o *corporate governance in books* (mechanizmy funkcjonujące tylko na papierze), ale o *corporate governance in action* (rzeczywiście funkcjonujące w organizacji) [Zarzycka, 2021, s. 6], gdyż „*corporate governance* stanowi system obejmujący różne instytucje prawne i ekonomiczne (w tym formalne i nieformalne reguły działania), którego istotą jest zapewnienie zgodności i równowagi pomiędzy interesami wszystkich podmiotów (*stakeholders*) zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji w sposób gwarantujący wzrost wartości spółki i jej rozwój” [Zalega, 2003, s. 9].

Na uwagę zasługuje więc koncepcja **Governance Risk Compliance** (GRC), która łączy perspektywę zarządzania ryzykiem z perspektywą *governance* i *compliance*, co wydaje się podejściem przyszłościowym, dobrze odwzorowującym współczesne trendy [Buła, 2015, s. 73] i odpowiadającym na wyzwania współczesności. Jest to jedna z wybranych koncepcji uwzględniających ryzyko i zarządzanie ryzykiem, takich jak:

- *Business Continuity Planning* (BCP) – koncepcja proaktywnego planowania nastawiona na zapewnienie ciągłości działania związanej z kompetencją organizacji do reakcji na zakłócenia działalności;
- *Business Continuity Management* (BCM) – koncepcja nakierowana na utrzymanie ciągłości biznesu poprzez analizowanie siły i skali wpływu różnego rodzaju zakłóceń na organizację i budowanie odporności na nie, w celu ochrony interesów właścicieli, reputacji i marki organizacji, dotychczasowej wartości organizacji;
- *Business Impact Analysis* (BIA) – koncepcja cząstkowa uwzględniana w planowaniu ciągłości działania w odniesieniu do reputacji organizacji;
- *Disaster Recovery Plans* (DRP) – odnosząca się do ogólnego procesu planowania ciągłości działania BCP, jest jednym z etapów uwzględnianych w tej koncepcji w odniesieniu do systemów IT;
- *Projects in a Controlled Environment* (PRINCE 2) – metodologia najbardziej rozpowszechniona, opierająca się na standaryzacji procesów organizacji, zarządzania i kontroli, towarzyszących realizacji projektu, gdzie zarządzanie ryzykiem ma wspierać realizację celów biznesowych;
- *Risk Analysis and Management of Projects* (RAMP) – koncepcja wykorzystywana w zarządzaniu projektami, polegająca na przygotowaniu katalogu i klasyfikacji ryzyka, a następnie ocenie ryzyka w celu ograniczenia jego wpływu na realizację projektu;

- *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* – metodyka zarządzania projektami opracowana przez amerykański Instytut Zarządzania Projektami (Project Management Institute – PMI), uznawana za jeden z wiodących modeli;
- *Six Sigma* – narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu ryzykiem operacyjnym, umożliwiające poprzez analizę i usprawnianie procesów zmniejszenie liczby odchyień od stanu założonego i uzyskanie większych oszczędności;
- *Supply Chain Risk Management (SCRM)* – koncepcja odwołująca się do zarządzania ryzykiem w całym łańcuchu dostaw;
- *Management of Risk (MoR)* – koncepcja odnosząca się do zarządzania ryzykiem w całym przedsiębiorstwie na poziomach strategicznym, operacyjnym, programów, projektów;
- *Enterprise Risk Management (ERM)* – koncepcja zarządzania ryzykiem przedsiębiorstwa, w praktyce najbardziej rozpowszechnione podejście do zarządzania ryzykiem, opierające się na całościowym ujęciu zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie poprzez wykorzystanie w procesie zarządzania określonych procedur, pozwalających na odniesienie się do ryzyka pod kątem realizacji celów przedsiębiorstwa, ocenianego pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia i wpływu na prowadzoną działalność, aktywnego reagowania na nie i monitorowania postępów działań optymalizacyjnych. Wśród szczegółowych metodyk ERM można wymienić: standard FERMA (Federation of European Risk Management Associations), standard Enterprise Risk Management Integrated Framework COSO II (Committee of Sponsoring Organizations), standard AS/NZS 4360:2004 (Joint Standards Australia / Standards New Zealand Committee), standard ISO 3100:2009 (The International Organization for Standardization) [więcej w: Buła, 2015, s. 62-75].

Jak podkreśla P. Buła, „*Governance Risk Compliance (GRC)* jest koncepcją ogólną wyprowadzoną ze zintegrowanego podejścia do zarządzania ryzykiem i przedsiębiorstwem w ogóle, w której zakłada się, że przestrzeganie przepisów wewnętrznych i obowiązujących regulacji prawnych, procedur oraz integracja systemów kontroli może przyczynić się do uniknięcia negatywnych skutków ryzyka. GRC rozumiane jest jako zintegrowane, holistyczne podejście do zasad *governance*, zarządzania ryzykiem i *compliance*, rozciągające się na całą organizację, pozwalające uzyskać zapewnienie, że organizacja działa w sposób poprawny etycznie, w granicach przyjętego apetytu ryzyka, z poszanowaniem zasad wewnętrznych oraz regulacji zewnętrznych, w wymiarze strategii, procesów, technologii oraz działań ludzi, przez co jest w stanie zwiększyć swoją wydajność i efektywność” [Buła, 2015, s. 72]. Koncepcja ta integruje cztery koncepty: *governance*, *governance* w zarządzaniu ryzykiem, zarządzanie ryzykiem, *compliance* (por. tabela 1.4).

**Tabela 1.4.** Koncepty *Governance Risk Compliance* (GRC)

Koncept	Charakterystyka
<i>Governance</i>	Całościowe podejście do zarządzania, zapewniające kierownictwu organizacji sprawne kierowanie i kontrolowanie całej organizacji. Dąży się w nim do uzyskania zapewnienia, że informacje zarządcze otrzymywane przez kierownictwo są wystarczająco kompletne, poprawne i dostarczone w odpowiednim czasie, aby można było podejmować właściwe decyzje kierownicze, a także do wytworzenia takich mechanizmów kontrolnych, które spowodują, że strategia, cele i polecenia kierownictwa będą realizowane systematycznie i efektywnie
<i>Governance</i> w zarządzaniu ryzykiem	Podejście unikania ryzyka w zarządzaniu ryzykiem – powstrzymywanie się od podejmowania działań i decyzji obciążonych nadmiernym lub nieuzasadnionym ryzykiem. W działaniach i decyzjach uwzględnia się przyjęty w organizacji apetyt na ryzyka
Zarządzanie ryzykiem	Identyfikowanie, analizowanie oraz reagowanie na ryzyko, które może wpłynąć na osiągnięcie przez organizację celów biznesowych
<i>Compliance</i>	Honorowanie wewnętrznych regulaminów, procedur i zasad oraz uwzględnianie wymogów systemu kontroli, a także przestrzeganie obowiązujących przepisów zewnętrznych oraz norm prawnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Buła [2015, s. 72].

W podejściu zintegrowanym GRC można zaimplementować do całej organizacji i do wszystkich obszarów jej działalności [zob. korzyści w: Bishop, Hodyski, 2010, s. 118-119]. Istnieje również możliwość wdrożenia w dowolnym obszarze działalności organizacji, np. w obszarze HR.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że jeszcze przed kryzysem rynków finansowych i gospodarczych tematy takie jak „dobry ład korporacyjny” (*good corporate governance*), „społeczna odpowiedzialność biznesu” (*corporate social responsibility*) czy *compliance* cieszyły się popularnością. Kryzys tylko przyspieszył konieczność radzenia sobie z tymi problemami przez firmy. Teraz bardziej niż kiedykolwiek firmy są oceniane przez system prawny i polityczny, media i wielu innych interesariuszy społecznych jako odpowiedzialne podmioty, od których oczekuje się działania nie tylko zgodnego z przepisami, ale także etycznego. Posiadanie działającej struktury zarządzania zasobami ludzkimi pomaga dostosować zarządzanie zasobami ludzkimi do ogólnej strategii organizacji oraz jej wizji, misji i wartości, do sprawiedliwego, konsekwentnego i zgodnego z prawem traktowania pracowników, do zidentyfikowania najlepszych praktyk i w końcu również do kontrolowania wydatków i ryzyka. Posiadanie skutecznej struktury zarządzania zasobami ludzkimi oznacza też stworzenie orientacji poprzez zapewnienie zasad, regulacji, norm i standardowych procedur operacyjnych związanych z zarządzaniem ludźmi. W rezultacie właściwa struktura zarządzania zasobami ludzkimi może nawet wpłynąć na sposób, w jaki organizacja prowadzi działalność i podejmuje decyzje na najwyższych szczeblach – aż do najwyższego kierownictwa włącznie [Borggraefe, 2015].

Analiza angielskojęzycznych artykułów dostarcza interesujących wyników badań z obszaru *HR Compliance*, wskazując jednocześnie określone wyzwania

w zależności od kontekstu krajowego. Dla przykładu, w roku 2018 według badanych amerykańskich specjalistów ds. HR planowanie siły roboczej było najbardziej trudną kwestią *HR Compliance* [zob. Zoller, 2018, s. 105-107]. W Stanach Zjednoczonych zwrócono także uwagę na dylemat podwójnej lojalności menedżerów ds. personalnych w ramach *compliance*, mający na celu wyeliminowanie dyskryminacji w zatrudnieniu. W sytuacji, gdy sądy wyłączają menedżerów, zwłaszcza menedżerów HR, z ochrony przed odwetem, jest mało prawdopodobne, aby menedżerowie HR podejmowali się rzecznictwa pracowników. W takiej sytuacji istnieje potrzeba zmiany interpretacji i poprawy działań firmy w zakresie zgodności [zob. Mello, 2000, s. 10-15]. Z kolei w Bangladeszu w branży odzieżowej wolność zrzeszania się, szkolenia BHP, mobbing i molestowanie, dłuższe godziny pracy stanowią największe wyzwanie w obszarze *compliance* dla specjalistów ds. HR, którzy spotykają się z brakiem wsparcia najwyższego kierownictwa, brakiem świadomości pracowników na temat ich praw obywatelskich oraz brakiem interwencji rządu [Alam, Azim, Alias, 2017, s. 8-18]. Również w Pakistanie w sektorze włókienniczym zbadano zgodność z prawem pracy i efektywnością HR, przywołano m.in. przypadki zaniedbań w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa [Rashid, Sirajuddin, Shah, 2015, s. 34-56]. W chińskich firmach przyjrano się atrybucjom HR w zakresie zgodności z prawem – wyniki wielopoziomowych analiz ujawniły krzywoliniową zależność między postrzeganiem przez pracowników sprawiedliwości organizacyjnej a ich atrybucjami HR dotyczącymi zgodności z prawem. Relacja była pozytywna i słaba, gdy sprawiedliwość organizacyjna była na niskim i średnim poziomie, ale stawała się znacznie bardziej pozytywna i silniejsza, gdy postrzegana sprawiedliwość organizacyjna była na wysokim poziomie [zob. Xiu, Yang, Donnelly, 2022]. Natomiast na rynku wschodzących krajów Afryki Północnej dostrzeżono finansowe i wizerunkowe straty międzynarodowego banku z powodu nieefektywnego *HR Compliance* (braku komunikacji między pracownikami różnych działów i nieprowadzenia aktualnej dokumentacji) [Jackson, 2015].

W sektorze ochrony zdrowia można dokonywać audytów dotyczących wypełniania wszystkich zobowiązań przez działy personalne i ich strategii radzenia sobie ze zmieniającymi się politykami i przepisami. Takie regularne audyty mogą dostarczyć informacji o poziomie zgodności wybranych procesów personalnych (np. 96% zgodności dla rekrutacji, 53% dla szkoleń) [More, Shukla, 2022, s. 19-25].

Pierwsze wyniki jakościowego badania porównawczego dotyczącego roli praktyków HR w przestrzeganiu przepisów prawa pracy w Anglii i Australii pojawiły się w 2016 r. Zwrócono wtedy uwagę, że zgodność z prawem jest tradycyjnie kojarzona z HRM (*Human Resources Management*), a teoretyczna dys-

kusja dotycząca zgodności identyfikuje ją jako społeczno-polityczny i wyraźnie pozaekonomiczny cel strategicznego HRM. Pomimo chwalebego charakteru tego celu brakuje badań nad tym, jak praktycy tego doświadczają i jak potrafią pełnić tę funkcję. Ze względu na rosnący nacisk na potrzebę bardziej zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu (i HRM) aspekt zgodności z prawem zasługuje na uwagę [Young, Suter, 2016].

Kolejne badanie z Wielkiej Brytanii (na podstawie wywiadów ze starszymi specjalistami HR z organizacji sektora publicznego) dostarczyło informacji, że podejmowanie strategicznych decyzji związanych z zasobami ludzkimi jest niewielkie ze względu na ograniczający wpływ, jaki regulacje dotyczące zatrudnienia mają na praktyki w miejscu pracy. Relacja między praktykami operacyjnymi a strategią musi być w pełni zintegrowana, jeśli funkcja zasobów ludzkich ma zapewnić reakcję w całej organizacji. *HR Compliance* i strategia HR są rozważane we współczesnym kontekście zwiększonej regulacji zatrudnienia i wpływu na podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących zasobów ludzkich [Daines, Wootton, 2021].

Zwraca się uwagę, iż ustawowa zgodność polityki HR staje się koniecznością, aby utrzymać dobrą markę wśród konkurencyjnych firm, by przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników oraz zadbać o ich zdrowie i bezpieczeństwo (zob. przykład firmy Flipkart Ltd. z Indii [Prasad i in., 2019, s. 1-7]. Określone kompetencje specjalistów ds. HR (strategiczny wkład w kulturę, zmianę, podejmowanie decyzji, osobista wiarygodność w oczach współpracowników i menedżerów, zapewnienie zasobów ludzkich, zarządzanie ich wydajnością, mierzenie wpływu globalnych praktyk HR, wiedza biznesowa na temat stabilności finansowej, sposobów powiązania działów i wyzwań branżowych organizacji, znajomość technologii HR i sposobów jej wykorzystania w praktykach HR, aby zwiększyć ogólną wartość korporacyjną) mogą pomóc w kształtowaniu solidnej kultury, prowadzącej do sukcesu biznesowego. Zastosowanie ich w szczególności do zgodności z praktykami zatrudnienia pozwoli specjalistom HR poprawić ogólną kulturę w miejscu pracy, w tym morale pracowników i komunikację wewnętrzną, jednocześnie zwiększając zdolność do rozwiązywania trzech istotnych problemów korporacyjnych: zmniejszenia ryzyka roszczeń związanych z zatrudnieniem, rosnących kosztów zatrudnienia związanych z ubezpieczeniami odpowiedzialności cywilnej z tytułu praktyk zatrudnienia (EPLI) oraz ładu korporacyjnego [zob. Thrasher, 2003, s. 61-68].

Wysoka zgodność (*high compliance*) nie tylko buduje stabilność pracowników, ale także może skutecznie bronić się przed wyzwaniem prawnym poprzez systematyczną dokumentację. Jednak menedżerowie ds. HR wiedzą, że zarządzanie ryzykiem i zgodnością to procesy, a nie tylko dokumenty. *Employment-*



*-Practices Compliance System (EPCS)* – system zgodności praktyk zatrudnienia – zawiera cztery podstawowe elementy skutecznego programu zgodności: orientację, szkolenie, dokumentację i raportowanie, by być wystarczająco elastycznym, aby obsłużyć prawie każdy obszar narażenia na ryzyko, przy jednoczesnym przestrzeganiu praktycznie każdego wymogu regulacyjnego. Menedżerowie ds. HR chcą, by pracownicy właściwie postępowali w organizacjach, a postępując właściwie, zapewniali przestrzeganie przepisów (*compliance*) [Thrasher, 2003, s. 64].

Co prawda, w niektórych przypadkach krytycznie ocenia się potencjał korporacyjnych systemów zgodności w zakresie wpływania na zachowania korporacyjne. Rozróżnia się między przyjęciem formalnych systemów zarządzania zgodnością a sposobem zarządzania zgodnością w praktyce w organizacjach biznesowych, odwołując się do literatury naukowej i analizując odpowiedzi ankietowe od dużych australijskich firm na temat wdrażania przez nie systemów zgodności z prawem. Z analizy wynika, że przynajmniej niektóre elementy systemów zgodności mogą przekładać się na dobre zarządzanie zgodnością w praktyce. Równie ważne jest jednak zaangażowanie kierownictwa w przestrzeganie wartości zgodności, nadzór kierownictwa i planowanie oraz zasoby organizacyjne [Parker, Nielsen, 2009, s. 3-37; por. Curtice, 2004; Parker, Nielsen, 2011].

Na podstawie przeglądu głównych akademickich baz stwierdzono niewielką liczbę publikacji z kluczowym słowem *HR governance* [Martin, McGoldrick, 2009]. Okazuje się, że wiele organizacji cierpi z powodu złego zarządzania, m.in. z powodu braku jasnych polityk, procesów i procedur. Każdy skandal biznesowy lub naruszenie przepisów ma swoje korzenie w zasobach ludzkich [Meyer, Roodt, Robbins, 2011, s. 4]. Szybko zmieniające się otoczenie regulacyjne, większa złożoność biznesowa i większy nacisk na odpowiedzialność skłaniają przedsiębiorstwa do realizacji szerokiego zakresu inicjatyw w zakresie zarządzania, ryzyka i zgodności (GRC: *Governance – Risk – Compliance*) w całej organizacji. Inicjatywy te są jednak słabo skoordynowane w czasach, gdy ryzyka są ze sobą powiązane, a kontrole dzielone. W rezultacie inicjatywy te są planowane i zarządzane w silosach, co utrudnia pełny wgląd w ryzyka i potencjalnie zwiększa ogólne ryzyko biznesowe dla organizacji [MetricStream, b.r.].

Praktycy HR mają do odegrania kluczową rolę w utrzymaniu i rozwoju ładu korporacyjnego, ustanowieniu etycznej kultury organizacyjnej oraz zapewnieniu struktur lub ram, w których organizacja ma działać. W jednym z badań wykazano brak spójności między informacjami generowanymi wewnątrznie a informacjami rozpowszechnianymi publicznie przez organizacje. Dział HR był postrzegany jako najbardziej narażony na zagrożenia w zakresie nagród, zarządzania wynikami i selekcji. Odpowiednie stanowisko menedżerów i stanowcze wypo-

wiedzi mogą zmniejszyć ryzyko naruszeń prawnych i etycznych przez swoich pracowników, ale egzekwowanie standardów ma największy wpływ [Beatty, Ewing, Tharp, 2003, s. 268].

Obecnie firmy znajdują się pod presją, aby zapewnić swoich interesariuszy (pracowników, partnerów, klientów), że prowadzą swoją działalność etycznie, przejrzysto i odpowiedzialnie na wszystkich poziomach. Kierownictwo HR musi utrzymywać uczciwe, harmonijne środowisko pracy, którego pracownicy oczekują i na które zasługują. W miarę, jak siła robocza staje się coraz bardziej zróżnicowana, zgodność praktyk zatrudnienia staje się kluczowa dla zachowania tej harmonii. Zadaniem specjalistów ds. HR jest promowanie zdroworozsądkowych procesów i praktyk w celu zapewnienia przestrzegania wartości korporacyjnych, ograniczenia ryzyka i zwiększenia rentowności. Wymienione działania wiążą się z nowymi zasadami ładu korporacyjnego [Thrasher, 2003, s. 63].

Ostatnio zwraca się uwagę, że organizacje w coraz większym stopniu polegają na podejmowaniu decyzji kadrowych w oparciu o algorytmy w celu monitorowania swoich pracowników. Trend ten jest wzmacniany przez branżę technologiczną, która twierdzi, że jej narzędzia decyzyjne są skuteczne i obiektywne, bagatelizując ich potencjalne zagrożenia. Zidentyfikowano ważne wyzwanie wynikające z napędzanej wydajnością logiki podejmowania decyzji kadrowych opartych na algorytmach, a mianowicie, że może to przesunąć delikatną równowagę między osobistą uczciwością pracowników a zgodnością z przepisami bardziej w kierunku zgodności. Krytyczna znajomość danych, świadomość etyczna, stosowanie partycypacyjnych metod projektowania i prywatnych systemów regulacyjnych w społeczeństwie obywatelskim mogą pomóc w przewycięzeniu tych wyzwań [Leicht-Deobald i in., 2019, s. 377-392].

Problematyka *compliance* w obszarze HR zyskuje na znaczeniu. Zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym zmuszają specjalistów ds. HR do weryfikowania dotychczasowych metod zarządzania ludźmi [Bugalska, 2020, s. 21]. Dla przykładu, w celu ograniczenia anomii pracowniczej i ryzyka osobowego pracodawcy sięgają do *compliance*, który może stanowić istotne narzędzie gwarantujące równe traktowanie, przeciwdziałające dyskryminacji, jak również strategię budowania dialogu społecznego w organizacjach [Gładoch, 2021]. W praktyce gospodarczej dostrzega się konieczność wprowadzenia *HR Compliance* z uwzględnieniem ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim (zob. rozdział 2).

---

# Ryzyko braku zgodności w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim

# 2

## Rozdział

### 2.1. Przegląd definicji ryzyka personalnego

Ze względu na wysoki stopień wpływu zarządzania zasobami ludzkimi na funkcjonowanie przedsiębiorstw ryzyko personalne jest analizowane jako osobna kategoria ryzyka. Pierwsza publikacja badająca szczegółowo rolę personalnego ryzyka to *A Guide to Personal Risk Taking* [Byrd, 1978; zob. Jedynek, Bąk, 2022].

W literaturze przedmiotu termin „**ryzyko personalne**” posiada zbliżone określenia takie, jak: „ryzyko kadrowe”, „ryzyko w działalności personalnej firmy”, „ryzyko kadrowo-organizacyjne”, „ryzyko w zarządzaniu kapitałem ludzkim”, „ryzyko zarządzania zasobami ludzkimi” [Dudek, 2014, s. 76; Bombiak, 2020, s. 65; Kłak, 2021, s. 44-45]. Traktuje się go jako jedno z ryzyk szczegółowych, wyodrębnionych z ryzyka ogólnego [Bombiak, 2020, s. 65], rodzaj ryzyka ekonomicznego, a także behawioralnego [Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 84].

Ryzyko personalne można rozpatrywać w następujących wymiarach:

- psychologiczno-socjologicznym (ryzyko personalne związane jest z podejmowaniem określonych decyzji kadrowych),
- matematyczno-statystycznym (skutki podjęcia decyzji personalnych wyrażane są w postaci prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń),
- finansowym (ryzyko personalne wyraża prawdopodobieństwo wystąpienia strat finansowych (brak oczekiwanych korzyści) lub pojawienia się zysków (korzyści) będących następstwem podjętych decyzji personalnych) [Król, 2010, s. 53].

W tabeli 2.1 podano przykłady definicji ryzyka personalnego.

**Tabela 2.1.** Przegląd definicji ryzyka personalnego

<b>Definicja ryzyka personalnego</b>	<b>Publikacja</b>
„Ryzyko personalne jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji. Można je zdefiniować jako angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem. Narażając się na niebezpieczeństwo, firma może jednak wydatnie zwiększyć swoje szanse nie tylko na przetrwanie, ale i na rozwój, a zasoby ludzkie mogą zostać wzbogacone. Ryzyko personalne firmy jest rezultatem oddziaływania często niemożliwego do dokładnego określenia zbioru elementów, jakie mogą powodować odchylenia w realizowanych działaniach personalnych”	Lipka [2002, s. 24]
„Ryzyko strat finansowych, wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatku wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, ale również świadome łamanie przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi”	Bochniarz, Gugala [2005, s. 97-98]
„Potencjalne niebezpieczeństwo zagrażające celom przedsiębiorstwa, powstające w wyniku zaniedbywania i/lub niewłaściwego wykorzystania kapitału ludzkiego”	Kropp [2004, s. 131]
„Funkcja 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, Czerska [2006, s. 201]
„Odchylenie od celu przedsiębiorstwa na skutek udziału zasobów ludzkich w działalności operacyjnej, będące efektem nieprzewidywalnych zachowań pracowników, oraz podejmowanie niewłaściwych decyzji w zakresie zarządzania czynnikiem ludzkim lub stosowania niedoskonałych procedur”	Zhao, Jia [2006, s. 830]
„Stopień zmienności lub niepewność osiągnięcia zamierzonego wyniku podjętej decyzji personalnej i może być traktowane jako zagrożenie dla ilościowego i jakościowego rozwoju firmy”	Tyrańska [2008, s. 224]
„Ryzyko personalne można najogólniej zdefiniować jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia celów procesu zarządzania personelem”	Bizon-Górecka, Nogalski [2009, s. 30]
„Ryzyko personalne stanowi możliwość nieosiągnięcia zakładanych celów organizacji w obszarze działań personalnych na skutek zmaterializowania się czynników ryzyka. Ze względu na współzależność poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi ma ono charakter ciągłony, gdyż niepowodzenia w realizowaniu jednej funkcji (np. błędy w doborze personelu) prowadzą do niepowodzeń przy realizowaniu kolejnych funkcji (np. problemów w motywowaniu pracowników)”	Wróblewski [2009, s. 94]
„Ryzyko personalne jest związane z podejmowaniem różnorodnych decyzji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Ryzyko to pojawia się wtedy, gdy decydent stwierdza, w wyniku refleksji i zdroworozsądkowej kalkulacji, że korzyści, jakie może osiągnąć, przewyższają ewentualne zagrożenia”	Kopala, Piwowarczyk [2009, s. 85]
„Ryzyko personalne powstaje na skutek stosowania nieefektywnych mechanizmów rekrutacji, szkolenia, oceny i motywowania pracowników. Spowodowane jest także brakiem utożsamiania się pracowników z firmą. Negatywnie wpływa na wykonywanie zadań i osiąganie celów przez przedsiębiorstwo, prowadzi do niepożądanego fluktuacji kadr”	Kromer [2009, s. 244]
„Ryzyko personalne to niepewność, która może wpływać w sposób niekorzystny na funkcjonowanie organizacji, jej działalność oraz osiąganie celów”	Meyer, Roodt, Robbins [2011, s. 8]

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł ujętych w tabeli.

Analiza przytoczonych w tabeli 2.1 definicji wskazuje, że ryzyko personalne wiąże się z brakiem osiągnięcia celów organizacji w obszarze działań personalnych na skutek zmaterializowania się czynników ryzyka. Stanowisko, że „ryzyko personalne to niepewność” [Meyer, Roodt, Robbins, 2011], pozostaje w mniej-

szości i można je uznać jako fałszywe, zważywszy na to, że ryzyko jest kwantyfikowalne, a niepewność – niekwantyfikowalna.

Przeгляд definicji ryzyka personalnego wskazuje, że część autorów ogranicza się do jego pojmowania jako ryzyka czynnika (kapitału) ludzkiego. W ramach tego podejścia pracownicy są traktowani jako podstawowe źródło ryzyka. Czynnikiem ryzyka są indywidualne cechy pracowników, ich nieprzewidywalne zachowania, działania, decyzje oraz zdarzenia losowe dotyczące poszczególnych pracowników, które mogą doprowadzić do negatywnych skutków dla przedsiębiorstwa. Z kolei inni autorzy traktują ryzyko personalne jako ryzyko związane z obszarem zarządzania kapitałem ludzkim [Shelest, 2013, s. 74-75].

Należy zwrócić uwagę, że pojęcie ryzyka personalnego odnosi się do wyniku podjętej aktywności bądź skutków niepodjętego (zaniechanego) działania. Bierze się pod uwagę zarówno możliwości osiągnięcia zysku, jak i straty/niepowodzenia. Wartość ryzykowana (narażona na ryzyko) w przypadku ryzyka personalnego może przybierać postać: materialną (zwiększone koszty, mniejszy zysk, utrata konkurencyjności), niematerialną (utrata reputacji). Opłacalność ryzyka personalnego organizacji ma wymiar nie tylko ekonomiczny, co wynika ze specyfiki zasobów ludzkich jako rodzaju zasobów [Lipka, 2002, s. 24-25]. Niewątpliwie ryzyko personalne obniża wartość organizacji i możliwości jej konkurowania, jak również wpływa na jakość i wartość kapitału ludzkiego.

Z punktu widzenia podjętego przedmiotu pracy na uwagę zasługuje fakt, że jedynie w definicji P. Bochniarz i K. Guguły [2005] zaakcentowano, iż ryzyko personalne wynika z ludzkiej niedoskonałości i wiąże się ze świadomym łamaniem przez pracowników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych.

## 2.2. Typologia ryzyka personalnego

Istnieją różnorodne kryteria porządkowania rodzajów ryzyka personalnego. Na jego „zbiorcze” określenie składają się różne rodzaje cząstkowe, które występują wielokrotnie przy podziałach dokonywanych z punktu widzenia różnych kryteriów. Wobec tego uzasadnione jest mówienie o typologii, a nie o klasyfikacji ryzyka [Lipka, 2002, s. 51]. W polskiej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje **wielowymiarowa typologia ryzyka personalnego A. Lipki** (por. tabela 2.2).

**Tabela 2.2.** Wielowymiarowa typologia ryzyka personalnego według A. Lipki

Kryterium podziału	Rodzaje ryzyka
1	2
Interpretacja pojęcia ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko czyste (ryzyko utraty) – ryzyko, któremu trudno zapobiegać. Ma charakter rekurencyjny – przy założeniu pewnych okoliczności istnieje prawdopodobieństwo jego wystąpienia;</li> <li>– Ryzyko spekulacyjne (dynamiczne) – ryzyko, które poddaje się kształtowaniu. Występuje prawdopodobieństwo poniesienia strat i osiągnięcia korzyści</li> </ul>
Szczegół zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko krótkowzroczności na szczeblu operacyjnym – ryzyko niedostrzeżenia szczebla taktycznego;</li> <li>– Ryzyko dalekowzroczności na szczeblu strategicznym – ryzyko nieprzekładania działań długookresowych na taktykę i działania operacyjne;</li> <li>– Ryzyko taktyczne na szczeblu taktycznym</li> </ul>
Źródło ryzyka personalnego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko endogenne – wewnętrzne (tkwiące w organizacji);</li> <li>– Ryzyko egzogenne – zewnętrzne (konkurencyjne, ekonomiczne, prawne, polityczne, technologiczne)</li> </ul>
Strategia, struktura i kultura organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko zależne od uwarunkowań wewnątrzkontekstowych;</li> <li>– Ryzyko niezależne od uwarunkowań wewnątrzkontekstowych</li> </ul>
Zasięg konsekwencji ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko wewnątrzorganizacyjne ograniczone do organizacji (niewidoczne na zewnątrz): dla jednego zespołu, dla wielu zespołów, dla całej firmy;</li> <li>– Ryzyko utraty wizerunku na rynku pracy postrzegane poza granicami organizacji</li> </ul>
Zasięg personalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko dotyczące jednego pracownika;</li> <li>– Ryzyko dla jednego zespołu;</li> <li>– Ryzyko dla wielu zespołów;</li> <li>– Ryzyko dla całej firmy (wszystkich zatrudnionych pracowników)</li> </ul>
Faza cyklu życia kapitału ludzkiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko związane z formowaniem zespołów;</li> <li>– Ryzyko fazy dojrzałości;</li> <li>– Ryzyko fazy schyłkowej;</li> <li>– Ryzyko niezwiązane z fazą cyklu życia kapitału ludzkiego</li> </ul>
Stosunek do innowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko powstałe na skutek stosowania innowacyjnego zarządzania (organizacja ucząca się, <i>outsourcing</i>, <i>benchmarking</i>, organizacja wirtualna, <i>controlling</i>, marketing wewnętrzny, układy macierzowe, organizacja sieciowa, zarządzanie przez kryzysy, organizacja fraktalna, reinżynieria procesów, wspomaganie komputerowe oraz E-HRM);</li> <li>– Ryzyko w organizacjach niestosujących innowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim</li> </ul>
Wprowadzanie lub zaniechanie wprowadzania zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko w warunkach nieprzeprowadzania zmian;</li> <li>– Ryzyko w sytuacjach przeprowadzania zmian</li> </ul>
Stopień powiązania z konkretną funkcją personalną, procedurą, koncepcją, metodą	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko specyficzne – charakterystyczne dla określonej funkcji personalnej: ryzyko niedopasowania popytu i podaży pracy, ryzyko doboru pracowników (selekcyjne), ryzyko podziału ról, ryzyko oceniania (ewaluacyjne), ryzyko inwestowania w rozwój pracowników, ryzyko motywacyjne, ryzyko zwalniania (derekrutacyjne);</li> <li>– Ryzyko niespecyficzne (dotyczące różnych funkcji personalnych, tj. niespecyficzne wyłącznie dla jednej wybranej funkcji): ryzyko trudności w komunikowaniu się, ryzyko różnic kulturowych, ryzyko konfliktu, ryzyko władzy w organizacji, ryzyko braku akceptacji rozwiązań, ryzyko formalizacji, ryzyko logistyczne, ryzyko niespójności (niekoherencji), ryzyko efektywnościowe, ryzyko personalnych zdarzeń losowych (biometryczne), ryzyko niedostatecznej ochrony danych personalnych</li> </ul>
Sposób analizy i oceny ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko przed podjęciem ryzykownych działań personalnych;</li> <li>– Ryzyko w trakcie realizacji działań personalnych;</li> <li>– Ryzyko <i>post factum</i></li> </ul>
Okres istnienia ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko krótkie;</li> <li>– Ryzyko długie</li> </ul>
Poziom ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko wysokie;</li> <li>– Ryzyko średnie;</li> <li>– Ryzyko niskie</li> </ul>

cd. tabeli 2.2

1	2
Materialność wymiaru ryzyka – rodzaj skutków	– Ryzyko finansowe; – Ryzyko niematerialne; – Ryzyko finansowe i niematerialne
Możliwość analizy i kwantyfikacji	– Ryzyko trudne do określenia; – Ryzyko łatwe do ustalenia
Liczba możliwych do wyboru opcji	– Ryzyko z konieczności (uwarunkowane zaistniałymi okolicznościami sytuacyjnymi); – Ryzyko z wyboru (podejmowane dobrowolnie wskutek przekonania, że korzyści przewyższają zagrożenia)
Częstotliwość występowania	– Ryzyko występujące po raz pierwszy; – Ryzyko, które już występowało
Przewidywalność ryzyka	– Ryzyko przewidywalne (antycypowane); – Ryzyko nieprzewidywalne
Wpływ na realizację działań personalnych	– Ryzyko pozytywne; – Ryzyko negatywne
Możliwość objęcia ryzyka personalnego ubezpieczeniem	– Ryzyko „ubezpieczalne”; – Ryzyko niemożliwe do ubezpieczenia
Kryterium akceptacji	– Ryzyko akceptowane; – Ryzyko nieakceptowane
Ocena dopuszczalności, niezbędności przy podejmowaniu ryzyka – rodzaje strat lub korzyści	– Ryzyko normalne; – Ryzyko dopuszczalne; – Ryzyko niezbędne; – Ryzyko niedopuszczalne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lipka [2002, s. 42-51]; Dudek [2014, s. 82-83].

Według **M. Gołębskiego** [2019, s. 71] ryzyko personalne powinno być rozpatrywane na dwóch zasadniczych płaszczyznach: ryzyka związanego z kapitałem ludzkim oraz ryzyka wynikającego z realizacji funkcji kadrowej. Rodzaje ryzyka personalnego dzielą się na strategiczne (dotyczące kapitału ludzkiego jako strategicznego zasobu organizacji) i operacyjne (odnoszące się do przebiegu funkcji personalnej), pomiędzy którymi występuje wyraźny związek przyczynowo-skutkowy. Do ryzyka strategicznego należą: ryzyko deficytu lub nadmiaru kapitału ludzkiego, ryzyko „nadkompetencji” kapitału ludzkiego, ryzyko luk kompetencyjnych, ryzyko bezpieczeństwa informacji. Z kolei do ryzyka operacyjnego zalicza się: ryzyko planowania potrzeb personalnych, ryzyko rekrutacyjne, ryzyko selekcyjne, ryzyko podziału ról i zadań, ryzyko motywacyjne, ryzyko ewaluacyjne, ryzyko inwestowania w pracowników, ryzyko derekrutacyjne [Gołębski, 2015, s. 527].

Wymienione ryzyko strategiczne nawiązuje do **podziału ryzyka personalnego G. Kiernera**, który wyróżnił:

- ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego w organizacji,
- ryzyko „nadkompetencji” kapitału ludzkiego w organizacji (nadwyżki kwalifikacyjnej pracowników),

- ryzyko luk kompetencyjnych w organizacji, związane ze zbyt niskimi lub niewłaściwymi kompetencjami pracowników,
- ryzyko bezpieczeństwa informacji, do których mają dostęp pracownicy (ryzyko „wypływu” informacji z organizacji),
- ryzyko „błędu ludzkiego” [Kierner, 2008, s. 160].

Z kolei **J. Dudek** [2014] proponuje typologię ryzyka personalnego według źródeł ich pochodzenia, która stanowi uszczegółowienie podziału ryzyka endo- i egzogenicznego (por. tabela 2.3).

**Tabela 2.3.** Typologia ryzyka personalnego ze względu na źródła powstawania ryzyka według J. Dudek

Źródła powstania ryzyka	Rodzaje ryzyka personalnego
Czynniki makrootoczenia (zewnętrzne) wpływające na zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko związane z dostępnością poszukiwanego kapitału ludzkiego,</li> <li>– ryzyko związane z siłą przetargową związków zawodowych,</li> <li>– ryzyko dotyczące poziomu płacy minimalnej,</li> <li>– ryzyko zachowań konsumenckich,</li> <li>– ryzyko zachowań innych podmiotów rynkowych wobec zatrudnionych w danej firmie (praktyki odwerbowywania),</li> <li>– ryzyko kosztów pozyskiwania pracobiorców,</li> <li>– ryzyko związane z korzystaniem z nowych dla organizacji rynków pracy,</li> <li>– ryzyko barier prawnych umożliwiających wymianę pracowników,</li> <li>– ryzyko związane ze zmianami w strategii rozwoju regionalnego,</li> <li>– ryzyko wizerunku organizacji na rynku pracy,</li> <li>– ryzyko korzystania z usług pośredników pracy,</li> <li>– ryzyko monitorowania rynku pracy</li> </ul>
Czynniki mikrootoczenia (wewnętrzne) wpływające na zarządzanie kapitałem ludzkim	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko lokowania kapitału ludzkiego,</li> <li>– ryzyko (nie)przestrzegania czasu pracy (nadgodziny, przeciążenie lub niedociążenie pracą),</li> <li>– ryzyko danych personalnych,</li> <li>– ryzyko wzajemnego szacunku,</li> <li>– ryzyko motywowania,</li> <li>– ryzyko kontroli pracowników,</li> <li>– ryzyko adaptacji do kultury organizacyjnej,</li> <li>– ryzyko podziału pracy/ról,</li> <li>– ryzyko inwestowania w kapitał ludzki</li> </ul>
Czynniki związane z zachowaniami zatrudnionych pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko odejścia,</li> <li>– ryzyko niedopasowania do stanowiska pracy,</li> <li>– ryzyko adaptacji społecznej,</li> <li>– ryzyko kooperacji,</li> <li>– ryzyko lojalności,</li> <li>– ryzyko negatywnego zaangażowania (działania na szkodę firmy),</li> <li>– ryzyko nieprzestrzegania regulaminów pracy,</li> <li>– ryzyko „błędu ludzkiego”,</li> <li>– ryzyko efektów pracy</li> </ul>

Źródło: Dudek [2014, s. 86-87].

**J. Dudek** dokonała również propozycji typologii ryzyka personalnego według składowych kapitału ludzkiego, gdzie przyporządkowała rodzaje ryzyka personalnego według nazewnictwa wybranych autorów do wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji, postaw i wartości [zob. Dudek, 2014, s. 87-89].



W analogii do propozycji E. Rudawskiej [2013, s. 153] autorka wykonała także propozycję typologii ryzyka personalnego ze względu na etapy relacji pracownik – organizacja, wyróżniając: nawiązanie relacji, utrzymywanie i rozwój relacji, zakończenie relacji [Dudek, 2014, s. 90-92].

W zagranicznej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje typologia obszarów ryzyka personalnego, które podlegają bądź nie kształtowaniu według **G. Lediga** [2008, s. 51-55]. Do pierwszej grupy obszarów ryzyka, które podlegają kształtowaniu, zalicza:

- ryzyko „wąskich gardeł” – brak pokrycia zapotrzebowania na pracowników i/lub deficyty kwalifikacyjne i/lub luki potencjału,
- ryzyko odejść,
- ryzyko dopasowania (kwalifikacyjnego),
- ryzyko motywacyjne,
- ryzyko lojalnościowe.

Obszary ryzyka personalnego niepodlegające kształtowaniu lub podlegające w minimalnym stopniu zawierają:

- ryzyko związane ze zdrowiem / fitness,
- ryzyko związane z systemem wartości,
- ryzyko związane ze sferą prywatną.

W typologii **J.M. Kobi** [2012, s. 45-127] wyróżnia się następujące rodzaje ryzyka personalnego:

- ryzyko deficytów personalnych i przeciążenia personelu, które dotyczy luk związanych z pokryciem zapotrzebowania na pracowników, wynikających z jakości planowania zasobów personalnych czy też z przyczyn demograficznych,
- ryzyko „wyjścia”, związane z utratą kluczowych pracowników,
- ryzyko adaptacji zawodowej i społecznej, szczególnie wysokie w warunkach procesów zmianotwórczych,
- ryzyko motywacji i wydajności, dotyczące np. nieodpowiedniego natężenia motywacji pracowników prowadzącego do zmniejszenia ich efektów pracy,
- ryzyko „nieskazitelności” powstające głównie przez pracowników niepotrafiących się zintegrować, stanowiących zagrożenie i mogących spowodować duże szkody dla przedsiębiorstwa (np. przestępstwa gospodarcze, kradzież danych, niedbałość o dokumenty) [Kobi, 2012, s. 45-127, za: Dudek, 2014, s. 84-85].

Zbliżoną typologię ryzyka personalnego przedstawia również **L. Kloti** [2008, s. 47-53], który do jego rodzajów zalicza:

- ryzyko naruszania norm, które może być wynikiem świadomego lub nieświadomego postępowania pracowników,
- ryzyko „wyjścia”, czyli odejścia kluczowych pracowników,

- ryzyko motywacji, związane z poziomem motywacji, zaangażowania i chęcią do pracy pracowników,
- ryzyko deficytów personalnych i przeciążenia personelu, związane z błędami w planowaniu zasobów ludzkich,
- ryzyko adaptacji jako niedopasowania zadaniowego i/lub społecznego pracowników.

Analizując przywołane typologie, można zauważyć wyraźny brak spójnego podejścia do rozumienia ryzyka personalnego i jego podziału. Przytoczone typologie wskazują, że niektóre ryzyka dotyczą tego samego zjawiska, lecz są inaczej nazywane. Dla przykładu, ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego w organizacji [Kierner, 2008] odpowiada ryzyku niedopasowania popytu i podaży pracy [Lipka, 2002]. Z kolei strategiczne ryzyko personalne [Gołembski, 2015] nawiązuje do typologii ryzyka Kienera [2008]. W typologii ryzyka personalnego ze względu na źródła powstawania ryzyka [Dudek, 2014] zawarte zostały m.in. specyficzne ryzyka związane z konkretnymi funkcjami personalnymi, np. ryzyko motywowania, ryzyko podziału ról, ryzyko inwestowania w kapitał ludzki [Lipka, 2002]. Natomiast ryzyko dopasowania kwalifikacyjnego [Ledig, 2008] może się wiązać z ryzykiem nadkompetencji lub luk kompetencyjnych [Kierner, 2008]. Ponadto ryzyka związane ze zdrowiem czy z systemem wartości [Ledig, 2008] odnoszą się do składowych kapitału ludzkiego, a nie procesów personalnych. Za to ryzyko „wyjścia” [Kobi, 2012] może w pewnym stopniu dotyczyć ryzyka derekrutacyjnego [Lipka, 2002].

Ze względu na tematykę pracy na uwagę zasługuje ryzyko naruszania norm w wyniku świadomego lub nieświadomego postępowania pracowników [Kloti, 2008], które może stanowić ryzyko „nieskazitelności” [Kobi, 2012]. W literaturze przedmiotu, przy próbie ustalenia wpływu megatrendów (globalizacji, zmian demograficznych, pluralizacji wartości i stylów życia) na strategię kadrowe, wymienia się rodzaje ryzyka personalnego związane z błędem ludzkim, przestrzeganiem norm, regulacji prawnych. Okazuje się, że elastyczne podejście do czasu i miejsca pracy, ciągła obecność w sieci sprzyjają ryzyku naruszenia norm, przestrzegania regulacji prawnych, naruszenia zasad ochrony danych [zob. Lipka, 2016, s. 101-111]. Ryzyka: „błędu ludzkiego”, negatywnego zaangażowania, nieprzestrzegania regulaminów wiążą się z zachowaniami pracowników [Dudek, 2014] i również nawiązują do ryzyka *compliance*. Z analizy typologii ryzyka personalnego wynika, że ryzyko *compliance* w obszarze HR nie jest dosłownie obecne, a przywołane ryzyka – nieskazitelności, naruszenia norm, nieprzestrzegania regulaminów – mogą znajdować się w zakresie jego treści (por. podrozdziały 2.3, 2.4).

Praktyka biznesu pokazuje, że ryzyko związane z kapitałem ludzkim można ująć w czterech obszarach ryzyka: strategicznego, operacyjnego, *compliance* i finan-

sowego. **Ryzyko *compliance*** dotyczy procesów i systemów kontroli wewnętrznej w obszarze HR, mających na celu uchronienie organizacji przed problemami natury prawnej i wizerunkowej. Obszary związane z tym rodzajem ryzyka to m.in. badanie zgodności działań z przepisami i normami, przeciwdziałanie oszustwom i nadużyciom ze strony pracowników, monitorowanie zmian w regulacjach [Gołębski, 2019, s. 73].

Z kolei w literaturze przedmiotu możemy spotkać się z określeniami „ryzyko niezgodności” [Makowicz, 2020, s. 27], „ryzyko braku zgodności”, gdzie zgodność oznacza „przestrzeganie zasad, planów, procedur, przepisów prawa, regulacji, umów lub innych wymogów” [Welenc, 2020, s. 69]. Ryzyko te wyjaśnia się jako ryzyko skutków nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz standardów rynkowych (np. w banku) [Ryszawa, 2020, s. 483].

Istnieje również definicja ryzyka *compliance* powiązana z celami *compliance*, gdzie z jednej strony oznacza konsekwencję niepewności w odniesieniu do celów *compliance*, a z drugiej strony jako prawdopodobieństwo wystąpienia w organizacji niedopełnienia obowiązków w zakresie *compliance* i wynikające z tego konsekwencje [ISO 19600 Compliance Management System, b.r., pkt. 3.12; Makowicz, 2020, s. 38].

Należy zwrócić uwagę, że w polskim piśmiennictwie do określenia ryzyka niezgodności używa się anglojęzycznego sformułowania *compliance* zamiast *non-compliance*, czyli ryzyko *compliance*. Może to być w pierwszej chwili mylące, gdyż jak wiadomo, *compliance* oznacza zgodność, jednakże termin ten jest często przywoływany i powszechnie używany przez praktyków. Chociaż zdarza się też powoływanie na ryzyko zgodności (zob. zarządzanie ryzykiem zgodności w: Marciniak [2015, s. 200]).

W literaturze wskazuje się także na termin „*Risk of an Integrity Deficit*”, gdzie *integrity* oznacza uczciwość – „zachowujesz się honorowo, jeśli nawet nikt Cię nie obserwuje, kiedy masz silne wartości moralne i etyczne we wszystkich aspektach życia”. Uczciwość w środowisku pracy pozwala pracownikom i pracodawcom ufać sobie nawzajem i sumiennie wykonywać swoją pracę [Indeed, 2023].

W niniejszej pracy określenia „ryzyko *compliance*”, „ryzyko niezgodności”, „ryzyko braku zgodności” są stosowane zamiennie i odnoszą się do analizowanego obszaru HR, związanego z kapitałem ludzkim i zarządzaniem zasobami ludzkimi / kapitałem ludzkim. Ryzyko postrzega się jako zjawisko negatywne, przynoszące straty i/lub sprawiające, że faktycznie osiągnięte rezultaty będą mniej korzystne, niż zakładano, gdyż w realizacji procesów personalnych nastąpiła niezgodność przyczyniająca się do problemów natury prawnej i wizerunkowej.

## 2.3. Generatory ryzyka personalnego

Pojęcie generatorów ryzyka personalnego pojawia się w książce E. Bombiak *Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej* [2020], w rozdziale *Zarządzanie ryzykiem personalnym* [2020, s. 69]. Co prawda nie zostało tam ono wprost zdefiniowane, jednakże po analizie tekstu zakłada się, że są to czynniki ryzyka, obszary zagrożeń dla prawidłowego realizowania procesu zarządzania kapitałem ludzkim.

Katalog czynników ryzyka w zarządzaniu kapitałem ludzkim może być dość zróżnicowany i szeroki, obejmujący otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne, style i sposoby podejmowania decyzji personalnych, cechy podmiotów decyzyjnych [por. Tyrańska, 2008, s. 227-230]. W tabeli 2.4 przedstawiono przykładowe obszary ryzyka personalnego według funkcji personalnej.

**Tabela 2.4.** Generatory ryzyka personalnego – przykłady obszarów ryzyka personalnego według funkcji personalnej

Ryzyko personalne z wyszczególnieniem funkcji personalnej	Przykładowe obszary ryzyka personalnego
1	2
Ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko prognozy zapotrzebowania na pracowników,</li> <li>– ryzyko braku ustalania popytu na pracowników,</li> <li>– ryzyko niedopasowania faz cyklu życia pracowników w firmie do jej etapów rozwoju,</li> <li>– ryzyko braku określenia luki kadrowej,</li> <li>– ryzyko braku opisu stanowisk i profili wymagań kwalifikacyjnych</li> </ul>
Ryzyko doboru pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko błędnego doboru źródeł i metod rekrutacji,</li> <li>– ryzyko wyboru nieodpowiedniej metody różnicującej pracowników,</li> <li>– ryzyko braku opracowania kryteriów selekcji,</li> <li>– ryzyko popełniania błędów percepcji u rekruterów,</li> <li>– ryzyko nieuzyskania spodziewanej efektywności procesów selekcji,</li> <li>– ryzyko nieprawidłowego wprowadzenia pracownika do pracy i społeczności,</li> <li>– ryzyko braku procesu adaptacji</li> </ul>
Ryzyko podziału ról	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko niewłaściwego wykonywania obowiązków zawodowych wskutek niedopasowania wymagań pracy do kwalifikacji pracownika,</li> <li>– ryzyko mocnego przeciążenia lub niedociążenia pracownika z powodu nieodpowiedniego podziału ról ze względu na wyniki pracy, zdolność do pracy i wymagania pracy,</li> <li>– ryzyko decyzji alokacyjnych związanych ze stopniem przydatności poszczególnych pracowników,</li> <li>– ryzyko podziału ról związane z nagłym odejściem kluczowego pracownika</li> </ul>
Ryzyko oceniania (ewaluacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko braku spójności pomiędzy celami ocen a celami firmy i realizowaną polityką personalną,</li> <li>– ryzyko utraty funkcji przez system oceniania (np. z powodu braku informacji zwrotnej na temat wyników oceny),</li> <li>– ryzyko niewłaściwej częstotliwości dokonywania ocen,</li> <li>– ryzyko błędnego doboru metod i technik oceny pracowników,</li> <li>– ryzyko błędnego wyboru kryteriów oceniania pracowników,</li> <li>– ryzyko błędnego doboru podmiotu oceny,</li> <li>– ryzyko nieprawidłowego wykorzystania wyników ocen w różnych obszarach zarządzania kapitałem ludzkim,</li> <li>– ryzyko podjęcia błędnych decyzji personalnych</li> </ul>

cd. tabeli 2.4

1	2
Ryzyko inwestowania w rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko niewłaściwego określenia potrzeb szkoleniowych,</li> <li>– ryzyko błędnego zaprojektowania koncepcji szkoleń w zakresie metod i technik szkolenia, treści, warunków, trenerów i adresatów działań szkoleniowych,</li> <li>– ryzyko braku ewaluacji efektów szkolenia,</li> <li>– ryzyko nietrafionych decyzji w zakresie awansów,</li> <li>– ryzyko braku wytyczonych ścieżek kariery,</li> <li>– ryzyko braku spójności polityki rozwojowej i strategii personalnej,</li> <li>– ryzyko powstania luk w wiedzy i umiejętnościach pracowników,</li> <li>– ryzyko utraty specjalistów, w których zainwestowano</li> </ul>
Ryzyko motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko zastosowania nieodpowiednich motywatorów w stosunku do oczekiwań pracowników,</li> <li>– ryzyko braku zależności pomiędzy efektywnością pracy a wysokością wynagrodzenia,</li> <li>– ryzyko destrukcyjnej rywalizacji o profity,</li> <li>– ryzyko zdefiniowania celów procesu motywacyjnego,</li> <li>– ryzyko braku opracowania sformalizowanych kryteriów i sposobów realizacji zadań,</li> <li>– ryzyko niesprawiedliwego traktowania pracowników przez przełożonych</li> </ul>
Ryzyko zwalniania (derekrutacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko powstania u pracowników ciągłych obaw o bezpieczeństwo zatrudnienia,</li> <li>– ryzyko błędnego wskazania osób do zwolnienia,</li> <li>– ryzyko błędnej diagnozy sytuacji kadrowej organizacji,</li> <li>– ryzyko braku zdefiniowania celów derekrutacji,</li> <li>– ryzyko braku sformalizowanych kryteriów derekrutacji,</li> <li>– ryzyko braku opracowania harmonogramu derekrutacji,</li> <li>– ryzyko braku pomocy dla zwalnianych pracowników</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Lipka [2002, s. 53-89]; Tyrańska [2008, s. 222-237]; Bombiak [2020, s. 71-72]; Winnicka-Wejs [2020, s. 91-94].

W obszarze doboru pracowników może pojawić się zagrożenie w postaci błędów percepcji w procesie selekcji kandydatów do pracy. Badania przeprowadzone wśród rekruterów zatrudnionych w agencjach pracy tymczasowej wykazały, że zdarza się im ulegać stereotypom, efektowi rogów, uprzedzeniom, efektowi pierwszeństwa, efektowi halo [więcej w: Szlachcic-Stuchlik, 2021, s. 162-179].

W obszarze inwestowania w rozwój pracowników mogą ujawnić się także ryzyka związane z wyborem firm szkoleniowych dotyczące: analizy rynku szkoleń, ustalenia kryteriów i wag, błędów decyzyjnych w procesie selekcyjnym oraz przekroczenia kosztów jakości [zob. Winnicka-Wejs, 2017, s. 774-786]. Na uwagę zasługuje fakt, iż inwestycje szkoleniowe wiążą się nie tylko z ryzykiem inwestowania w rozwój pracowników, ale także z pozostałymi rodzajami ryzyka personalnego, pomiędzy którymi występuje interferencja [Lipka, 2010, s. 255-256; por. Winnicka-Wejs, 2020, s. 92].

Z kolei ryzyko motywacyjne może wiązać się z wybranym stylem kierowania. W zależności od stosowania danego stylu kierowania może wystąpić m.in. ryzyko frustracji pracowników spowodowanej brakiem partycypacji w podejmowaniu decyzji przy stylu nakazowym, ryzyko zachowań odtwórczych przy stylu autorytatywnym, ryzyko konfliktów przy stylu partnerskim, ryzyko zakwestionowania auto-

rytetu menedżera przy stylu demokratycznym, ryzyko obniżenia satysfakcji zawodowej pracowników przy stylu pedantycznym, ryzyko utraty przez pracowników motywacji do dokładnego wykonywania zadań przez nadmierną akceptację ich potknięć przy stylu trenerskim [zob. Plaszczyńska, 2022, s. 121-130].

Należy zwrócić uwagę, że źródłem ryzyka w obszarze zasobów ludzkich może być praktykowanie mechanizmów niezgodnych z obowiązującymi przepisami prawa oraz zasadami etycznymi (np. w zakresie kształtowania warunków pracy, podejmowania inwestycji, wdrażania innowacyjności, budowania relacji interpersonalnych) [zob. Polanowska, 2018, s. 16]. W tym miejscu można przywołać przykładowe oszustwa i nadużycia dotyczące pracowników, w obszarze aktywów obrotowych – wyłudzenie dodatkowego wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe na podstawie sfałszowanej dokumentacji, w obszarze procedur wewnętrznych – przelew wynagrodzenia dla fikcyjnie zarejestrowanych pracowników, którzy nigdy nie świadczyli pracy [Oleksyk, 2016, s. 209]. Zdarzają się także przypadki dokonywania zmian w bazie danych pracowników w postaci dopisywania do listy płac tzw. martwych dusz. Tego typu zdarzenia mogą się pojawić w sytuacji dużej rotacji pracowników w firmie [zob. Becla, 2018, s. 144]. W tabeli 2.5. przedstawiono przykłady **ryzyka braku zgodności w procesach HR**.

**Tabela 2.5.** Przykłady ryzyka braku zgodności w procesach HR

Proces HR	Przykłady ryzyka braku zgodności
1	2
Ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak opisów stanowisk pracy,</li> <li>– brak profilu kompetencyjnego poszukiwanych pracowników,</li> <li>– zatrudnianie obcokrajowców w sposób nielegalny (np. „szara strefa”)</li> </ul>
Ryzyko doboru pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nieprzestrzeganie zasad uczciwej rekrutacji,</li> <li>– oferty pracy napisane językiem wskazującym na preferencje kandydata na podstawie określonych cech,</li> <li>– zadawanie dyskryminujących pytań podczas rozmowy kwalifikującej bądź nieodpowiednich, niepowiązanych z rolą zawodową,</li> <li>– brak kryteriów selekcji lub są one nieodpowiednie do stanowiska,</li> <li>– przeprowadzanie testów osobowości bez uzasadnienia,</li> <li>– nieprzestrzeganie czasu dostarczania określonych dokumentów do instytucji (ZUS)</li> </ul>
Ryzyko podziału ról	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dyskryminacja w miejscu pracy,</li> <li>– nieprzestrzeganie przepisów związanych z ustaleniem nadgodzin, niewłaściwe określenie przepracowanych godzin,</li> <li>– niezgodne zasady i procesy dotyczące urlopów wypoczynkowych,</li> <li>– złe zarządzane odszkodowania pracownicze (np. zbyt późne zgłaszanie wypadków przy pracy, tuszowanie okoliczności wypadków przy pracy),</li> <li>– naruszanie praw związanych z obowiązkami rodzinnymi (np. nieudzielenie urlopu tacierzyńskiego)</li> </ul>
Ryzyko oceniania (ewaluacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezabezpieczone dokumenty osobowe, dostępne nie tylko dla upoważnionych osób,</li> <li>– wytyczne/regulacje zawierające niejasne lub przestarzałe zasady, które nie są zgodne z obowiązującymi przepisami,</li> <li>– dokonywanie negatywnych ocen bez wymaganej dokumentacji</li> </ul>

cd. tabeli 2.5

1	2
Ryzyko inwestowania w rozwój pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niewłaściwe szkolenia, z zamierzoną i niezamierzoną dyskryminacją ich uczestników,</li> <li>– brak przedstawienia pracownikowi zasad i reguł dotyczących udziału w szkoleniach zawodowych</li> </ul>
Ryzyko motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalanie nieosiągalnych celów wydajnościowych, zmiennych lub niespójnych wskaźników,</li> <li>– nieetyczne zachowania pracowników w celu uzyskania premii za wydajność,</li> <li>– brak zapewnienia pracownikom należnych im wynagrodzeń w umówionym czasie,</li> <li>– nieprawidłowe wypłaty wynagrodzeń,</li> <li>– niewłaściwe potrącenia z wynagrodzeń (podatki),</li> <li>– nieuczciwe praktyki płacowe, sprzyjające nierówności w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn</li> </ul>
Ryzyko zwalniania (derekrutacyjne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pominięcie obowiązków prawnych związanych z pierwszeństwem zatrudnienia osób zwolnionych w ramach zwolnień grupowych,</li> <li>– używanie sztucznej inteligencji do monitorowania zaangażowania pracowników i ustalenia, kto prawdopodobnie odejdzie,</li> <li>– bezprawne rozwiązanie stosunku pracy (np. zwolnienie kogoś pod wpływem negatywnych emocji)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ADP [b.r.]; Czerska, Rutka [2016, s. 26-27]; Swayze [2022].

Przywołane przykłady braku zgodności w procesach HR dotyczą praktyk europejskich, jak również amerykańskich. Najnowsze badanie przeprowadzone wśród polskich menedżerów i pracowników pokazało, że uwarunkowania polityczno-prawne stanowią zewnętrzne źródła ryzyka najbardziej dotkliwe w skutkach dla przedsiębiorstw. Z kolei wewnątrz organizacji źródłem ryzyka, które w dużym stopniu zależy od pracowników, były zaniedbania, zwłaszcza w zakresie przepisów BHP, właściwej komunikacji i niektórych obowiązków pracowniczych [Gołębski, Skowron-Mielnik, Wojtkowiak, 2022, s. 89].

Trzeba podkreślić, że wskazane źródła ryzyka wiążą się z *Compliance Risk* – ryzykiem braku zgodności, rozumianego jako „potencjalne skutki nieprzestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych oraz przyjętych przez organizację standardów postępowania” [Marciniak, 2018, s. 15]. Są to sytuacje, kiedy ryzyko naruszenia prawa i regulacji oraz koszty nieprzestrzegania przepisów prawa pracy okazują się znaczne.

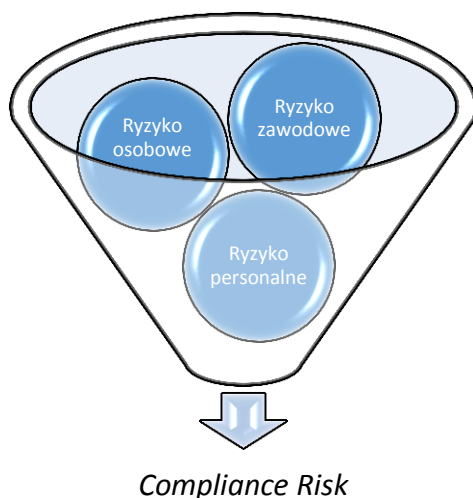
W opinii Autorki *Compliance Risk* stanowi szczególny rodzaj ryzyka, które jest generowane zarówno przez pracodawcę (członków zarządu, kadry zarządzającej), jak i pracowników (zob. rozdział 4). Człowiek stanowi tutaj nośnik ryzyka *compliance* [por. Makowicz, 2014]. Kategoria zachowań, które potencjalnie mogą stanowić ryzyko dla organizacji, jest niezmiernie szeroka [zob. Jasiński, 2013; Lewicka, Michniak, 2014, s. 95-121]. Mogą nimi być zachowania nieetyczne podczas wykonywania pracy (w tym: zachowania kontrproduktywne, dewiacyjne, agresywne) obniżające jakość środowiska pracy i jego efektywność, prowadzące do dysfunkcji przekształcających się w patologię [Lewicka, 2014,

s. 19]. Istotne jest to, że zachowania kontrproduktywne stanowią efekt świadomego wyboru – naruszanie norm organizacyjnych i społecznych jest intencjonalne [zob. Turek, 2012; Baka, 2017] (zob. rozdział 3).

## 2.4. Relacje w modelu ryzyka: ryzyko braku zgodności – ryzyko osobowe – ryzyko personalne – ryzyko zawodowe

Na ryzyko związane z czynnikiem ludzkim składają się: ryzyko osobowe – wynikające ze specyfiki zasobów ludzkich, ryzyko personalne – związane z procesem zarządzania zasobami ludzkimi, ryzyko zawodowe – dotyczące specyfiki pracy [Bombiak, 2018, s. 37]. W literaturze przedmiotu istnieje model ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim, który uwzględnia relacje między tymi komponentami: ryzykiem osobowym, ryzykiem zawodowym i ryzykiem personalnym. Poszczególne składowe ryzyka są ze sobą ściśle powiązane, mogą się wzajemnie wzmacniać lub osłabiać, zapewniając w ten sposób pozytywny lub negatywny efekt synergii [Bombiak, 2018, s. 40-41].

W opinii Autorki obowiązujący model powinien zostać uzupełniony o ryzyko *compliance*, które powinno zostać wyodrębnione, gdyż ryzyko braku zgodności pojawia się nie tylko w ramach ryzyka personalnego, ale także przy ryzyku zawodowym, jak i osobowym (por. rysunek 2.1), co zostanie opisane w niniejszym podrozdziale.



**Rysunek 2.1.** *Compliance Risk* w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim

Źródło: opracowanie własne.



**Ryzyko osobowe** wiąże się z niezawinionymi błędami pracownika wyrządzonymi przy wykonywaniu pracy [Polskie Centrum Kadrowo-Płacowe, 2021], które mogą wywołać szkody w mieniu zakładu pracy oraz osób trzecich. To niepewność co do uzyskania oczekiwanych korzyści z zatrudnienia danego pracownika [Czajkowska, 2011]. Inaczej mówiąc, ryzyko osobowe wiąże się bezpośrednio z jakością zasobów pracy, utożsamianą z potencjałem kompetencyjnym pracowników. Przejawia się w błędach popełnianych przez pracowników nieposiadających profesjonalnej wiedzy i umiejętności w zakresie wykonywanych zadań oraz motywacji do ich realizacji [Bombiak, 2020, s. 61-62].

Z jednej strony mówi się, że ludzie są najcenniejszym zasobem organizacji, ale z drugiej strony, że ich działania mogą generować najwięcej ryzyka. Tylko osoby o odpowiednich kompetencjach mogą przyczynić się do sukcesu organizacji, które ich zatrudniają. Deficyty w kompetencjach mogą zwiększać prawdopodobieństwo pojawienia się ryzyka [zob. Winnicka-Wejs, 2009, s. 38]. Należy też pamiętać, że czynnik ludzki jest najmniej przewidywalnym zasobem będącym w dyspozycji organizacji [Bombiak, 2017, s. 30-42].

**Ryzyko personalne** jest rodzajem ryzyka mikroorganizacyjnego i mikrospołecznego, czyli ryzyka związanego z systemem społecznym organizacji. Definiuje się je jako „angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem” [Lipka, 2002, s. 24] (zob. podrozdziały 2.1, 2.2).

**Ryzyko zawodowe** to prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń, związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty lub wywołujących niekorzystne skutki zdrowotne [Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej..., 2003] w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy [Polska Norma PN-N-18002:2011, b.r.].

W praktyce pojęcie ryzyka zawodowego łączy się z zagadnieniami: przyczyn ryzyka jako zagrożeń i czynników występujących w środowisku pracy lub sposobów wykonywania pracy, skutków ryzyka jako wypadków przy pracy i zdarzeń potencjalnie wypadkowych, chorób zawodowych i innych chorób związanych z pracą oraz obniżenia sprawności psychofizycznej, oceny ryzyka zawodowego odnoszącego się najczęściej do zajmowanego stanowiska pracy i wykonywanej pracy, a rzadziej do uprawianego zawodu i wykonywanych czynności [Krause, 2017, s. 210].

Istotna jest identyfikacja zagrożeń mechanicznych, termicznych, chemicznych, biologicznych, fizycznych, psychospołecznych w miejscu pracy. W tabeli 2.6 przedstawiono przykładowe zagrożenia zawodowe dla dyrektora ds. personalnych. Mogą one także dotyczyć zawodów pokrewnych: specjalisty ds. kadr i płac, specjalisty ds. rekrutacji, trenera.

**Tabela 2.6.** Identyfikacja przykładowych zagrożeń dyrektora ds. personalnych w miejscu pracy

Zagrożenia – skutki dla zdrowia	Przyczyny ryzyka – czynniki środowiska pracy związane z wykonywanym zawodem	Działania profilaktyczne
Porażenie prądem	Czynnik mogący powodować wypadki: prąd elektryczny (możliwość porażenia w przypadku wadliwie działającego sprzętu elektrycznego)	Sprawdzanie stanu technicznego urządzeń elektrycznych przed pracą oraz zlecenie uprawnionemu pracownikowi naprawę ewentualnych uszkodzeń i okresowy przegląd urządzeń
Uszkodzenie słuchu	Czynnik fizyczny: nadmierny hałas emitowany przez sprzęt biurowy, rozmowy, telefon itp. w pomieszczeniach o złych warunkach akustycznych	Zainstalowanie dźwiękoszczelnego sufitu i ścian oraz obudowy dla sprzętu będącego źródłem hałasu
Zatrucie	Czynniki chemiczne i pyły: substancje chemiczne charakterystyczne dla środowiska pracy w pomieszczeniach biurowych	Zainstalowanie skutecznej wentylacji wywiewnej i klimatyzacji w celu zapobiegania zanieczyszczeniu powietrza i stresowi cieplnemu
Zakażenie chorobami zakaźnymi	Czynniki biologiczne: mikroorganizmy chorobotwórcze – możliwość zakażenia chorobami zakaźnymi w wyniku kontaktu z gośćmi i współpracownikami, szczególnie w pomieszczeniach, w których znajduje się dużo osób, a które nie mają dostatecznej wentylacji	Zainstalowanie skutecznej wentylacji wywiewnej i klimatyzacji w celu zapobiegania zanieczyszczeniu powietrza i stresowi cieplnemu
Stres psychiczny i związane z nim zaburzenia psychosomatyczne	Czynniki psychospołeczne i związane z organizacją pracy: przepracowanie, częste podróże, problemy interpersonalne, niemożność wzięcia urlopu w dogodnym czasie, stała konfrontacja z problemami organizacyjnymi i logistycznymi	Skorzystanie z poradnictwa psychologicznego lub zawodowego w przypadku stresu związanego z pracą lub wyczerpaniem (wypaleniem zawodowym)
Dolegliwości bólowe wynikające z przeciążenia układu mięśniowo-szkieletowego, nadmiernego obciążenia wzroku	Czynniki ergonomiczne: długotrwałe przebywanie w pozycji siedzącej, w tym praca przy komputerze, typowe dla środowiska biurowego	Robienie regularnych przerw podczas dnia pracy i wykorzystywanie ich na odpoczynek i ćwiczenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy [b.r.].

Należy zwrócić uwagę, że regulacje prawne nakładają na pracodawcę obowiązek oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą oraz stosowania niezbędnych środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko, informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą, oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami [Ustawa Kodeks pracy, 2023]. W Polsce ocena ryzyka zawodowego jest przeprowadzana z zastosowaniem różnych metod oceny [zob. Szczelina, 2010, s. 511-519; Duda, Juzek, 2018, s. 329-340], stanowiąc narzędzie prewencji wypadkowej [zob. Barański, 2016, s. 199-207] oraz zasadniczy element systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy [Baron-Puda, 2015, s. 2-10].

W celu budowania świadomości znaczenia prawidłowej oceny ryzyka zawodowego jako kluczowego elementu zarządzania bezpieczeństwem i prewencji wypadkowej oraz wzrostu wiedzy w tym zakresie w 2022 r. Państwowa Inspekcja Pracy rozpoczęła program „Efektywne zarządzanie ryzykiem zawodowym”, oferując szkolenia obejmujące m.in. tematykę zasad szacowania ryzyka zawodowego, identyfikacji zagrożeń w zakładzie pracy, dokumentowania wyników oceny, podejmowania działań na rzecz eliminacji lub ograniczenia ryzyka zawodowego i współdziałania w tym zakresie z pracownikami, prawidłowej analizy, ustalania przyczyn i okoliczności wypadków przy pracy oraz eliminowania ich powtarzalności [Państwowa Inspekcja Pracy, 2022].

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji i rodzaj zagrożeń występujących na stanowiskach pracy, można zastosować następujące metody: metoda oparta na Polskiej Normie PN-N-18002, Metoda Wstępnej Analizy Zagrożeń (PHA), Metoda Wskaźnika Ryzyka (RISC SCORE), Metoda Analizy Bezpieczeństwa (JSA), Metoda Grafu Ryzyka [Państwowa Inspekcja Pracy, b.r.].

Interesujące są dostępne w literaturze przedmiotu szczegółowe oceny ryzyka zawodowego na wybranych stanowiskach, np. starszego wykładowcy [Jasiak, Królak, 2017, s. 127-140], motorniczego tramwaju [Jasiak, 2015, s. 27-45], spawacza [Szeleziński, 2015, s. 1531-1542], instrumentariuszki [Kulczycka i in., 2015, s. 101-114], lakiernika samochodowego [Żurowski, Okręglicka-Majda, 2012, s. 2605-2612], na stanowiskach produkcyjnych tworzyw sztucznych i materiałów wybuchowych [Wandzich, Płaza, Żurkowski, 2015, s. 329-341].

Na uwagę zasługują najnowsze statystyki GUS dotyczące wypadków przy pracy w Polsce. I tak w I półroczu 2022 r. zgłoszono 27 900 osób poszkodowanych w wypadkach pracy, o 2,6% więcej niż w I półroczu 2021 r. Pomimo tego, że liczba osób poszkodowanych w wypadkach pracy wzrosła, wskaźnik wypadkowości (liczba osób poszkodowanych przypadająca na 1000 pracujących) zmniejszył się z 2,01 w I półroczu 2021 r. do 1,89 w I półroczu 2022 r. Udział osób poszkodowanych w wypadkach śmiertelnych wyniósł 0,3% (analogicznie jak w I półroczu 2021 r.), a w wypadkach ciężkich – 0,5% (spadek o 0,1 p.p.). Najważniejszy wskaźnik wypadkowości odnotowano w województwie śląskim (2,53), a najniższy w województwie mazowieckim (1,34). Biorąc pod uwagę rodzaje działalności gospodarczej, najwyższy wskaźnik wypadkowości odnotowano w sekcji: górnictwo i wydobywanie (5,87), najniższy w sekcji: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (0,26). Dominującą grupą wydarzeń powodujących urazy było zderzenie z / uderzenie w nieruchomy obiekt (32,9%). Nieprawidłowe zachowanie się pracownika było przyczyną 61,1% wypadków przy pracy. Czynnością najczęściej wykonywaną przez poszkodowanego w chwili

wypadku było poruszanie się (38,9%). Wśród osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy 79,6% doznało urazu kończyn [Główny Urząd Statystyczny, 2022].

Z kolei z danych zawartych w publikacji *Wypadki przy pracy w 2020 r.* [Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, 2021] wynika, że w 2020 r. zgłoszono 62 740 osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy (o 24,6% mniej niż w 2019 r.), w tym 190 osób zostało poszkodowanych w wypadkach śmiertelnych (odpowiednio o 3,3% więcej), a 378 osób w wypadkach ciężkich (o 4,5% mniej). Na spadek liczby osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy wpływ miała sytuacja związana z pandemią COVID-19, gdyż w wielu firmach wprowadzono obostrzenia oraz pracę zdalną. Najwięcej osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy odnotowano w sekcji przetwórstwo przemysłowe (34,5%), a najmniej w sekcji informacja i komunikacja (0,4%). Najwięcej osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy odnotowano w województwach: śląskim (14,5%) oraz wielkopolskim i mazowieckim (po 12,2%). Od 2011 r. wskaźnik wypadkowości wykazuje tendencję spadkową. W 2020 r. wyniósł 4,54 (dla mężczyzn – 5,32, dla kobiet – 3,64) wobec 6,06 w 2019 r. Najwyższy wskaźnik wypadkowości odnotowano w sekcjach: górnictwo i wydobywanie (14,51) oraz dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami, rekultywacja (12,21), a najniższy w sekcjach: informacja i komunikacja (0,66), a także pozostała działalność usługowa oraz działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (po 1,10). Biorąc pod uwagę podział terytorialny, najwyższy wskaźnik wypadkowości odnotowano w województwach: dolnośląskim i opolskim (po 5,67) oraz kujawsko-pomorskim (5,58), a najniższy w województwach: mazowieckim (3,17), małopolskim (3,49) i podkarpackim (4,06) [Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, 2021, s. 10-12].

Wypadkom najczęściej ulegali mężczyźni (63,1% ogólnej liczby osób poszkodowanych), stanowiąc większość wśród poszkodowanych w wypadkach śmiertelnych (96,3%) oraz w wypadkach ciężkich (84,9%). Najwyższy udział kobiet poszkodowanych w wypadkach przy pracy odnotowano w sekcji opieka zdrowotna i pomoc społeczna (23,8%). Najliczniejszą grupę poszkodowanych stanowiły osoby w wieku 40-49 lat (24,8%) oraz 30-39 lat (24,5%). Wypadkom ulegali głównie pracownicy ze stażem pracy wynoszącym 1 rok i mniej (32,0% poszkodowanych). W tej grupie największy udział poszkodowanych odnotowano w sekcji przetwórstwo przemysłowe (32,4%). Do wypadków śmiertelnych i ciężkich najczęściej dochodziło wśród osób ze stażem pracy 1 rok i mniej (odpowiednio 33,2% i 37,6%), spośród których najwyższy udział osób poszkodowanych w wypadkach śmiertelnych odnotowano w budownictwie (56,4%), a w wypadkach ciężkich – w przetwórstwie przemysłowym (36,0%). W roku 2020 najczęściej osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy pracowało jako ope-

ratorzy maszyn i urządzeń wydobywczych i przetwórczych (11,1% poszkodowanych ogółem) oraz jako robotnicy obróbki metali, mechanicy maszyn i urządzeń i pokrewni (odpowiednio 10,6%). Kierowcy i operatorzy pojazdów najczęściej ulegali wypadkom śmiertelnym (26,3%), a operatorzy maszyn i urządzeń wydobywczych i przetwórczych najczęściej – wypadkom ciężkim (16,9%) [Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, 2021, s. 13-16].

Co ciekawe, w roku 2020 łączna liczba dni niezdolności do pracy na skutek wypadku przy pracy wyniosła 2,8 mln, co w przeliczeniu na jednego poszkodowanego wyniosło 45 dni. Ponad połowę przyczyn powodujących wypadki przy pracy stanowiło nieprawidłowe zachowanie się pracownika (60,8% wszystkich przyczyn), w tym niedostateczna koncentracja uwagi na wykonywanej czynności (26,1%) i zaskoczenie niespodziewanym zdarzeniem (23,3%). Wśród wydarzeń powodujących urazy zdecydowanie dominowały: zderzenie z / uderzenie w nieruchomy obiekt – 31,0% oraz uderzenie przez obiekt w ruchu – 20,5%. Najczęściej wypadki przy pracy spowodowane były poślizgnięciem, potknięciem się, upadkiem osoby (29,0% ogólnej liczby wydarzeń). Kolejnym wydarzeniem była utrata kontroli nad maszyną, środkami transportu, transportowanym ładunkiem, narzędziem, obiektem, zwierzęciem – 20,8% wszystkich wydarzeń. Osoby poszkodowane najczęściej doznały urazów kończyn – 79,6% [Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, 2021, s. 17-21].

E. Bombiak zwraca uwagę, że relacja pomiędzy ryzykiem osobowym a personalnym wynika z faktu, że odpowiednie procedury personalne przyczyniają się do wzrostu jakości kapitału ludzkiego, jednocześnie redukując ryzyko osobowe. Dla przykładu, błąd selekcji w wyborze odpowiedniego kandydata do pracy może przyczynić się do pojawienia się ryzyka osobowego. Istnieje też związek między ryzykiem osobowym i zawodowym. Pracownicy posiadający niezbędną wiedzę i umiejętności wykonują czynności zawodowe w sposób przemyślany i logiczny, co ogranicza wystąpienie różnych rodzajów ryzyka zawodowego. Z kolei ryzyko zawodowe może oddziaływać na jakość potencjału pracy, podwyższając lub obniżając ryzyko osobowe. Podobną relację można dostrzec między ryzykiem personalnym a ryzykiem zawodowym. Relacja ta może być bezpośrednia lub pośrednia. Korzystne warunki pracy bezpośrednio sprzyjają podejmowaniu optymalnych decyzji kadrowych, co wpływa na możliwość materializacji ryzyka personalnego. Środowisko pracy stanowi też ważny element budowania zaangażowania pracowników, co bezpośrednio wpływa na ryzyko motywacji, rozwoju i derekrutacji [Bombiak, 2018, s. 40-41].

Na uwagę zasługuje fakt, że ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim nie sposób wyeliminować. Można je jednak rozpoznać i nim zarządzać, ograniczając w ten sposób ponoszenie strat i maksymalizując szansę pojawienia się korzy-

ści. „O ile jednak regulacje prawne nakładają na pracodawcę obowiązek zarządzania ryzykiem zawodowym, o tyle nie ma takiego obowiązku w odniesieniu do ryzyka kadrowego i personalnego. Brak obligatoryjności skutkuje tym, iż w praktyce ryzyko personalne bywa ignorowane” [Bombiak, 2020, s. 64].

Wydaje się jednak, że *compliance* może takie podejście zmienić. Należy baczniej przyjrzeć się realizacji funkcji personalnej w organizacjach, jak również bardziej zwracać na jakość kapitału ludzkiego, by nie dopuścić do ryzyka braku zgodności. W kontekście przywołanych wypadkowych statystyk rola czynnika ludzkiego nabiera szczególnego znaczenia. Błąd ludzki jest najczęstszą przyczyną wypadków przy pracy, zwłaszcza zachowania ryzykowne pracowników [Znajmiecka, Boczkowska, 2020, s. 21], które wiążą się m.in. z nieprzestrzeganiem regulaminów i zasad BHP. Z kolei ze strony pracodawcy łamanie podstawowych praw pracowniczych dotyczących ochrony życia i zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy może przyczyniać się do ryzyka braku zgodności w tym obszarze.

W modelu relacji: **ryzyko braku zgodności** – ryzyko osobowe – ryzyko personalne – ryzyko zawodowe należy dokładniej sprecyzować, które z nich są generowane po stronie zatrudniających, a które po stronie pracowników (por. podrozdział 3.1). Należy zwrócić uwagę, że ryzyka te wzajemnie się przenikają i oddziałują, co czasami może wiązać się z trudnością ich rozróżnienia. Niewątpliwie ryzyk tych można systematycznie unikać poprzez przestrzeganie wewnętrznych i zewnętrznych zasad, przepisów i polityk. Zgodne zachowania organizacyjne wynikają z przestrzegania tych zasad przez pracowników, a *compliance* to zachowanie zgodne z normami, minimalizujące ryzyko sankcji (zob. rozdział 3).

---

# ***HR Compliance* jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym**

# 3

## Rozdział

### **3.1. Znaczenie i filary *HR Compliance***

W Polsce zdefiniowanie pojęcia *compliance* nastrocza wiele trudności [zob. wybrane definicje i ujęcia w: Barcik, 2019, s. 88-89]. Pochodzi ono od angielskiego czasownika *to comply* – ‘stosować się do czegoś’, z kolei rzeczownik *compliance* oznacza ‘zgodność’, ‘uległość’, ‘ustępliwość’. W kontekście rozważań teoretycznoprawnych przyjmuje się, że *compliance* należy tłumaczyć jako ‘zgodność’ [Wiatrak, 2021, s. 131].

Pojęcie *compliance* wywodzi się z medycyny i oznacza stosowanie się pacjenta do zaleceń lekarza w procesie terapii. W kontekście funkcjonowania organizacji *compliance* było początkowo konotowane z przestrzeganiem wymogów prawa (tzw. *legal compliance*) i stanowiło jego wąskie ujęcie. Szersze ujęcie wiązało się z przedstawieniem *compliance* jako „zgodność nie tylko z wymogami prawnymi, ale także standardami moralnymi” [Makowicz, 2020, s. 25].

**Compliance** definiuje się jako: „zgodność działania organizacji i jej członków z regulami, czy to wiążącymi, czy moralnymi” [Makowicz, 2020, s. 66], „zgodność działalności przedsiębiorstwa z obowiązującymi przepisami prawa”, „taka organizacja i struktura przedsiębiorstwa, która uniemożliwi zaistnienie w nim nieprawidłowości” [Makowicz, 2011, s. 15], „wypełnienie wszystkich obowiązków organizacji” [ISO 19600 Compliance Management System, b.r., pkt. 3.17].

*Compliance* obejmuje i przekłada się na skuteczną realizację zadań związanych z zapewnieniem zgodności działania firmy z prawem, regulacjami, standardami dobrych praktyk i korporacyjnymi aktami normatywnymi” [Marciniak, 2015, s. 199]. W organizacji korporacyjnej *compliance* to wszystkie działania

mające na celu zapewnienie przestrzegania norm zewnętrznych (np. przepisów prawa o charakterze powszechnie obowiązującym) oraz wewnętrznych (np. regulaminów) przez organizację, jej organy oraz pracowników [Korus, 2022].

*Compliance* oznacza zgodność z prawem, z przyjętymi normami postępowania, które organizacja chce stosować [Bodziony i in., 2021, s. 5]. W literaturze przedmiotu często pojawia się szersze ujęcie pojęcia *compliance* – rozumianego jako wymagania, które organizacja musi spełnić, jak również takie, które chce spełnić [Makowicz, 2020, s. 29], czyli oznacza to wypełnienie obowiązków obligatoryjnych i dobrowolnych. Do dobrowolnych zobowiązań zalicza się m.in. standardy przemysłowe bądź organizacyjne, kodeksy, zasady dobrego zarządzania (*good governance*), uznane w danej organizacji normy społeczne i etyczne [Makowicz, 2020, s. 29].

*Compliance* oznacza działanie zgodnie z prawem i zasadami etycznymi, które zaczyna coraz więcej znaczyć, nie tylko w dużych podmiotach (zwłaszcza z branży finansowej) zobligowanych przez prawo do stosowania *Compliance Management System* (całokształtu środków i procesów w organizacji mających na celu wykrycie ryzyka niezgodności i zarządzanie nim w ten sposób, by jej członkowie nie dopuścili się naruszenia obowiązujących regulacji). Wymaga to wdrożenia określonych standardów w ramach polityki *compliance* [Sobczak, 2018].

Należy zwrócić uwagę, że pojęcia *compliance*, *Compliance Management System* nie są tożsame, choć w praktyce zostają często mylone. Jak podkreśla B. Makowicz [2020, s. 25], *Compliance Management System* (CMS) to „systemy zarządzania zgodnością, które dzięki starannie dobranym środkom, dopasowanym strukturom i procesom oferują skuteczną odpowiedź na pytanie, jak cel *compliance*, czyli zachowanie zgodne z regułami, osiągnąć”.

Jak wskazuje J. Marciniak, *compliance* obejmuje i przekłada się na skuteczną realizację zadań związanych z zapewnieniem zgodności działania firmy z prawem, regulacjami, korporacyjnymi aktami normatywnymi i ze standardami dobrych praktyk. Najważniejsze, by te zasady były spójne na wszystkich szczeblach struktury pionowej i poziomej. Zwraca on również uwagę na fakt, że wąskie podejście do pojęcia *compliance*, oznaczającego zgodność z obowiązującym prawem działań podejmowanych przez różne podmioty, zwłaszcza banki, instytucje finansowe, spółki publiczne, zaczyna się zmieniać. Obecnie również przedsiębiorstwa usługowe, produkcyjne podejmują wyzwanie związane z zagadnieniem *compliance*, widząc w tym wartość dodaną pozwalającą na efektywne wykorzystanie zasobów firmy do celów strategicznych i bezpieczeństwa [Marciniak, 2018, s. 14]. Polityka zgodności staje się nowym wyzwaniem dla polskich firm [Sobczak, 2018].



Należy podkreślić, że pojęcie *compliance*, choć wywodzące się z nauk prawnych, związane jest z zarządzaniem organizacją, w szczególności w obszarze zarządzania ryzykiem [Korombel, Nowicka-Skowron, Brzeziński, 2016, s. 391-392]. Ponadto *compliance* wraz z dialogiem z interesariuszami, etyką, raportowaniem oraz zarządzaniem stanowi istotną kategorię w obszarze ładu organizacyjnego. Zgodnie z definicją zawartą w międzynarodowej normie ISO 26000 przyjmuje się, że ład organizacyjny to system, poprzez który organizacja podejmuje i wdraża decyzje zmierzające do realizacji jej celów. Co oznacza, że podstawą skutecznego zarządzania organizacją jest zdefiniowanie polityki, systemów oraz procedur właściwych dla danego środowiska pracowniczego [Hyska, Lorenc, b.r.].

Według A. Barcik [2019, s. 88-89] wspólnym mianownikiem definicji *compliance* jest zgodność działalności organizacji z obowiązującymi normami prawnymi. Mając jednak na względzie ewolucję tego pojęcia we współczesnych organizacjach funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu, uważa, że założenie to jest niewystarczające i proponuje własną definicję: „*compliance* / system *compliance* to sposób wewnętrznej organizacji, który minimalizuje w organizacji ryzyko wystąpienia nieprawidłowości wynikających z nieprzestrzegania norm prawnych, ale także wszelkich innych zobowiązań wewnętrznych przyjętych na zasadach dobrowolności”, który stanowi „instrument zarządzania, umożliwiający zarządzanie zgodnością w odniesieniu także do zasad etycznych, standardów, norm i oczekiwań interesariuszy we wszystkich typach organizacji”. W takim rozumieniu *compliance* stanowi komplementarny instrument służący integracji systemów społecznej odpowiedzialności w organizacji [Barcik, 2019, s. 90]. Takie podejście przybliży nas do pojęcia *HR Compliance*, które ze względu na podjętą tematykę pracy zasługuje na szczegółowe wyjaśnienie.

W tym miejscu można przywołać jedną z nowszych definicji z literatury przedmiotu, która określa *HR Compliance* jako „zespół procesów, procedur, działań, które określają najważniejsze zasady postępowania w obszarze zasobów ludzkich. Mają one zapewnić nie tylko przestrzeganie obowiązujących przepisów i uniknięcia ich naruszeń, ale umożliwić też świadome zwiększenie pozycji firmy w jakże trudnej dziedzinie zarządzania kapitałem ludzkim. *HR Compliance* to zobowiązanie się firmy do przestrzegania określonych standardów w środowisku pracy” [Bodziony i in., 2021, s. 6].

Odmienne podejście wskazuje M. Kibil, dla którego *HR Compliance* nie ogranicza się jedynie do kwestii przestrzegania przez pracodawcę praw pracowników wynikających z powszechnie obowiązujących przepisów, układów zbiorowych pracy, regulaminów pracy, wewnętrznych procedur, porozumień związkowych. Obszar *HR Compliance* skupia się na wszystkich obszarach dotyczących

zatrudniania pracowników: „pracownicy są punktem wyjścia oraz punktem odniesienia, a obszar ukierunkowany jest na zaadresowanie wszystkich przypadków nieprawidłowości – zarówno takich, gdzie pracownik może być ofiarą czy też sprawcą naruszeń, jak i źródłem informacji o nieprawidłowościach” [Kibil, 2022, s. 15].

Przyjmując wymienione podejście, wyróżnia się **trzy filary HR Compliance** (por. tabela 3.1), które umożliwiają efektywne zarządzanie ryzykiem [szczegółowy opis filarów w: Duma, Barszczewska, 2022, s. 30-77; Gospodarek, Żyłka, 2022, s. 78-152; Żyłka, 2022, s. 153-175].

**Tabela 3.1.** Trzy filary HR Compliance

Filar HR Compliance	Charakterystyka
Pierwszy	Zapewnienie przez pracodawcę mechanizmów identyfikujących oraz zapobiegających zachowaniom niepożądanym (mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne), których ofiarami mogą być poszczególni pracownicy
Drugi	Kształtowanie wprowadzonych przez pracodawcę mechanizmów przyjmowania i rozpatrywania zgłoszeń naruszeń prawa przez pracowników (procedury sygnalizacji nieprawidłowości)
Trzeci	Zapewnianie przestrzegania przez pracodawcę praw pracowników uregulowanych przepisami prawa pracy, wewnętrznymi politykami, kodeksami etyki, odrębnymi zasadami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kibil [2022, s. 15-16].

Według B. Baran [2020] obszar HR Compliance należy pojmować jako:

- ryzyko braku zgodności w obszarze norm prawnych dotyczących kwestii HR-owych,
- ryzyko zarządzania kapitałem ludzkim (ryzyko personalne), które można zdelimitować na ryzyko organizacji (leżące po stronie zatrudniającego), oraz ryzyko personalne związane z zatrudnionym.

Przykłady materializacji tego ryzyka po stronie pracodawcy i pracownika, które mogły się pojawić w dobie antykrzysowej „deregulacji prawa pracy”, ujęto w tabeli 3.2.

Przykłady materializacji ryzyka zawarte w tabeli 3.2 wiążą się z określonymi nieprawidłowościami w funkcjonowaniu w organizacji, różnego rodzaju aktów nierzetelności, nieuczciwości z udziałem pracowników, pracodawców czy ich przedstawicieli. Niemoralne, nietyczne zachowania mogą oznaczać działania niezgodne z ogólnospołecznymi normami i zasadami moralnymi funkcjonującymi w środowisku pracy [Turek, Wojtczuk-Turek, 2011, s. 127-146], wiążąc się z pojawieniem w organizacji zjawisk patologicznych w procesie pracy [por. Jabłonowska, 2014, s. 440-459]. Jedno z dostępnych badań pilotażowych wykazało, że dominujące zjawiska anomijne dotyczą braku optymalnego wykorzysta-

nia czasu pracy przez pracowników oraz wykorzystywania mienia pracodawcy do celów prywatnych [Ambroziak, Maj, 2013]. Należy pamiętać, że obniżenie anomii pracowniczej zapobiega występowaniu sytuacji kryzysowych. Ponadto kontrolowanie poziomu anomii pracowniczej prowadzi z jednej strony do oszczędności, a z drugiej do budowy przewagi konkurencyjnej, będąc remedium na czasy kryzysu [Staniec, 2015, s. 1220-1231]. Należy podkreślić, że *HR Compliance* to „tematyka przenikająca całą tkankę firmy” [Baran, 2020].

**Tabela 3.2.** Przykłady materializacji ryzyka *HR Compliance* po stronie pracodawcy i pracownika

Delimitacja ryzyka personalnego	Przykłady materializacji ryzyka
Ryzyko po stronie pracodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– niezgodność stosowania prawa pracy z powszechnie obowiązującymi przepisami, mechanizmami „tarczy antykryzysowej”, wewnątrz-zakładowymi źródłami prawa pracy,</li> <li>– kolizje między „soft HR” a zasadami prawa pracy</li> </ul>
Ryzyko po stronie pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>– działania podejmowane wbrew ustanowionym powszechnie oraz na poziomie organizacji regulacjom przeciwepidemicznym,</li> <li>– nieusprawiedliwianie nieobecności w pracy,</li> <li>– odmowa wykonania pracy w formie zdalnej,</li> <li>– skargi/roszczenia wynikające z niezajomości prawa pracy oraz rozwiązań antykryzysowych,</li> <li>– nadużywanie zwolnień lekarskich,</li> <li>– zachowanie kontraproduktywne (pozorowanie pracy),</li> <li>– naruszenie zasad współżycia społecznego,</li> <li>– naruszanie przestrzegania ochrony danych osobowych,</li> <li>– naruszenie zakazu konkurencji,</li> <li>– działania korupcyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021a, s. 4].

Według J. Marciniaka istnieją trzy poziomy kontroli realizowanej przez HR w obszarach, w których mogą pojawić się patologie w zachowaniach i postawach oraz w relacjach społecznych (np. manipulacje, nadużycia, szkodnictwo, elementy korupcji). Podstawowy poziom kontroli obejmuje działania w zakresie zatrudniania i doboru pracowników, szkolenia i rozwoju, oceny rezultatów pracy i system wynagradzania. Drugi poziom stanowi kontrola związana z przestrzeganiem zasad postępowania, ujętych w systemie norm i standardów zachowania i postępowania. Trzeci poziom, związany z koniecznością szybkiego reagowania i ze stosowaniem sankcji, obejmuje zwalczanie nagannych i szkodliwych zachowań i postaw, takich jak: wyjawianie tajemnic służbowych, fałszowanie dokumentacji związanej z pracą, jej ilością, jakością i kosztami, ukrywanie rażących szkód i błędów popełnionych w trakcie pracy, wykorzystywanie przedmiotów, materiałów i narzędzi pracy w celach osobistych, wykorzystywanie sprzętu firmy do celów prywatnych (np. środków łączności i komunikacji), kopiowanie na własny użytek programów komputerowych i innych materiałów, załatwianie spraw

prywatnych w czasie i miejscu pracy, niewywiązywanie się z podstawowych obowiązków wynikających z przydzielonego zakresu pracy. Do tego możemy dodać przeciwdziałanie mobbingowi, dyskryminacji, molestowaniu seksualnemu jako istotny element zainteresowania działów personalnych. Z funkcją *compliance* największy związek ma zaawansowany poziom kontroli, czyli opisany drugi i trzeci poziom [Marciniak, 2018, s. 17-18].

*Compliance* to także zapobieganie odstępstwom od przyjętego modelu funkcjonowania. „Służy wyeliminowaniu ryzyka związanego z funkcjonowaniem organizacji i umożliwieniu podmiotom gospodarczym uniknięcia naruszenia przepisów, które mają zastosowanie do ich działalności [...] Celem *compliance* jest umożliwienie uniknięcia kar i sankcji, które mogą zostać potencjalnie nałożone na daną organizację. Służy to również ograniczeniu ryzyka utraty reputacji. *HR Compliance* pozwala dopilnować, by pracodawca przestrzegał wszystkich przepisów związanych z zatrudnianiem oraz zasad i norm – w tym także etycznych – które firma dobrowolnie zdecydowała się wdrożyć, oraz zadbać o to, by pracownicy byli należycie poinformowani o właściwych w tym zakresie procedurach” [Bodziony i in., 2021, s. 6].

Stosowanie odpowiedniego *HR Compliance* zapewnia określone korzyści, m.in. zgodność z prawem i przyjętymi zasadami, przeciwdziałanie nieprawidłowościom i nadużyciom, zmniejszenie ryzyka odpowiedzialności kadry zarządzającej, kształtowanie u pracowników odpowiednich zasad i wartości, zapewnienie etycznego środowiska pracy, zapewnienie dobrego imienia i renomy pracodawcy, usprawnienie zarządzania, konkurencyjność na rynku i sprostanie standardom biznesowym [Bodziony i in., 2021, s. 7]. *HR Compliance* to proces zapewniający, że zasady i procedury w miejscu pracy są zgodne z wymogami prawnymi i regulacyjnymi. Odgrywa proaktywną rolę w utrzymywaniu zgodności w miejscu pracy i pomaga utrzymać „zdrowe” środowisko pracy, bezpieczne i produktywne miejsca pracy [People HR, 2022].

### **3.2. Rozwiązania organizacyjne i uprawnienia oficera *compliance* oraz działu HR**

W celu ochrony organizacji przed ryzykiem braku zgodności wdraża się i utrzymuje *Compliance Management System* (CMS) – „zbiór powiązanych i współdziałających elementów organizacji do tworzenia polityk i procesów, aby osiągnąć cele organizacji” [ISO 19600 Compliance Management System, b.r., pkt. 3.17]. System zarządzania zgodnością powinien uwzględniać strukturę, rolę

i odpowiedzialności, planowanie i wdrażanie środków. Co istotne, według standardu ISO 19600 CMS nie musi obejmować całej organizacji i powinien być dostosowany do jej konkretnych potrzeb. W praktyce oznacza to, że organizacje same określają, czy decydują się na model holistyczny (łączy elementy prewencyjne i represyjne) czy częściowy – pierwsze rozwiązanie jest szeroko stosowane, gdyż umożliwia skuteczne zarządzanie możliwie wszystkimi istniejącymi w niej ryzykami niezgodności [zob. Makowicz, 2020, s. 30].

Wyróżnia się trzy podejścia strukturalno-koncepcyjne kształtowania CMS:

- *High Level Structure (HLS)* – nadrzędna struktura dla norm ISO systemów zarządzania z następującymi elementami: kontekst organizacji, kierownictwo, planowanie, wsparcie, wdrożenie, badanie skuteczności, ulepszanie,
- *Risk Management System (RMS)* – zarządzanie oparte na analizie ryzyka,
- model PDCA – system ciągłego doskonalenia (*Plan* – planowanie, *Do* – wykonanie, *Check* – ewaluacja, *Act* – ulepszanie) [zob. Makowicz, 2020, s. 36-40; uproszczony model CMS na podstawie ISO 19600 w: Makowicz, 2020, s. 41].

Dopasowany do struktur i potrzeb danej organizacji CMS (*Compliance Management System*) powinien spełniać następujące funkcje:

- prewencyjna (ochrona organizacji, pracowników, kierownictwa przed negatywnymi konsekwencjami braku zgodności; eliminacja ryzyka odszkodowawczego i reputacyjnego),
- represyjna (badanie okoliczności wystąpienia nieprawidłowości, podejmowanie stosownych działań naprawczych, przygotowanie organizacji na współpracę z organami państwa),
- doradczo-informacyjna (budowanie świadomości obowiązywania i przestrzegania prawa oraz innych norm obowiązujących w organizacji; komunikacja na wszystkich szczeblach organizacji),
- kontrolna i dowodowa (monitoring i raportowanie o nieprawidłowościach, gromadzenie i analiza dokumentacji pod kątem ewentualnej odpowiedzialności w ramach postępowań przed organami państwowymi, a także odpowiedzialności wewnątrz organizacji),
- marketingowa i zagwarantowania jakości (budowanie, ochrona i wzmocnienie reputacji organizacji; wzmocnienie konkurencyjności organizacji i zaufania interesariuszy) [Barcik, 2019, s. 95].

W ramach rozwiązań organizacyjnych ważne jest jasne przydzielenie funkcji. Oczywiście najlepiej, by każdy w organizacji odpowiadał za *compliance* w powiązaniu z jego obszarem odpowiedzialności, co wymaga m.in. odpowiednich działań podnoszących świadomość w tym zakresie. Ogólnie można wyróżnić trzy grupy członków organizacji realizujących funkcję *compliance* w organizacji:

- kierownictwo najwyższego szczebla i niższa kadra kierownicza,

- oficer *compliance*,
- pozostali członkowie organizacji [Makowicz, 2020, s. 55-56].

Dla każdego systemu zarządzania zgodności rola kierownictwa organizacji jest decydująca [por. Janecki, 2020, s. 101-128]. Należy pamiętać np. o odpowiedzialności członków zarządu, od których wymaga się m.in. znajomości procesów finansowych, środowiska prawno-regulacyjnego, metod zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Nie mogą oni ignorować kolejnych zgłoszeń wskazujących na zachowania niepożądane w miejscu pracy, gdyż mogą być pociągnięci do odpowiedzialności karnej i cywilnej. Jak podkreśla I. Piecuch, prawidłowe wdrożenie polityk zgodności powinno być traktowane jako efektywny sposób zarządzania ryzykiem regulacyjnym oraz narzędzie zarządzania personalnym ryzykiem członków zarządu w obszarze ich potencjalnej odpowiedzialności [zob. Piecuch, 2022, s. 19-29].

Kluczowe znaczenie we wprowadzeniu w organizacji systemu zarządzania zgodnością, w zapewnieniu jego bieżącej skuteczności oraz rozwijaniu, a także dokumentacji działań odgrywa **oficer *compliance*** (*Compliance Officer, Compliance Manager, Chief Compliance Officer, Oficer ds. Zgodności, Rzecznik Etyki, Ethics Officer*). Zakres jego obowiązków zależy m.in. od wielkości, struktury, branży, przedmiotu działalności, profilu ryzyk, stopnia internacjonalizacji, terytorialnego zakresu działania danego przedsiębiorstwa. W ogólnym ujęciu na triadę obowiązków oficera *compliance* składają się: działania prewencyjne, wykrywanie nieprawidłowości i reakcje na nie. Wśród nich można szczegółowo wymienić:

- stworzenie i kierowanie dopasowaną do profilu ryzyk przedsiębiorstwa organizacją *compliance*, regularną analizę ryzyk *compliance* i podejmowanie na jej podstawie odpowiednich środków mitygujących ryzyka w poszczególnych obszarach,
- tworzenie regulacji w obszarze *compliance* (polityki, procedury, instrukcje) i bieżącą kontrolę ich aktualności oraz stanu przestrzegania,
- wspieranie włączania do zakresu czynności pracowników obowiązków *compliance* oraz uwzględniania kwestii *compliance* w ramach okresowej oceny pracownika,
- prewencyjne i proaktywne doradztwo w zakresie *compliance*,
- dbanie o regularne i dostosowane do profilu ryzyk szkolenia dla pracowników, podejmowanie aktywności promujących *compliance* i wspierających budowanie długofalowej kultury zgodności w organizacji,
- wprowadzenie i koordynację mechanizmów kontrolnych dotyczących skuteczności i efektywności funkcjonowania CMS,
- stworzenie i zapewnienie skuteczności dostosowanych do charakteru organizacji kanałów informowania o nieprawidłowościach,

- regularny kontakt z kierownictwem i informowanie na temat kwestii zgodności,
- udział w spotkaniach różnych komitetów i gremiów w ramach organizacji,
- prowadzenie lub co najmniej wspieranie wewnętrznych postępowań wyjaśniających,
- współpracę z odpowiednimi jednostkami przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysowych,
- współpracę z podmiotami zewnętrznymi,
- dokumentację działań *compliance* w organizacji [Jagura, 2020, s. 129-131, więcej na ten temat w: Jagura, 2020, s. 129-140].

Jak podkreśla B. Makowicz, wdrożenie i utrzymanie CMS jest wielkim wyzwaniem. Dzieje się tak, ponieważ w centrum uwagi systemu stoi człowiek, jego wartości i kultura, których zrozumienie warunkuje efektywność całego CMS i dlatego też „oficer *compliance* w swojej codziennej pracy powinien działać w oparciu o sprawdzoną metodologię i standardy, kierować się podstawowymi zasadami, jak adekwatność, transparentność czy elastyczność” [Makowicz, 2020, s. 66].

Dla przykładu, z zakresu prawa pracy oficer *compliance* ustala wewnętrzne normy postępowania przy pomocy narzędzi zapewniających, że pracownicy będą mieli prawny obowiązek ich przestrzegania, wprowadza w organizacji nakazy i zakazy zgodne z prawem pracy, angażuje się w zapewnienie, aby zachowania w organizacji były zgodne z prawem pracy (np. normami dotyczącymi zakazu dyskryminacji, przeciwdziałania mobbingowi) [Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 339].

W zakresie HR oficer *compliance* ma do dyspozycji trzy narzędzia, którymi może wdrażać w organizacji system zarządzania zgodnością: wewnętrzne polityki, indywidualne umowy o pracę (umowy o świadczenie usług w przypadku zleceniobiorców), polecenia pracodawcy dotyczące pracy. Szczególną uwagę powinien zwrócić na dwa obszary ryzyka: dyskryminację i mobbing [więcej w: Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 339-377].

W przypadku wewnętrznych polityk oficer *compliance* musi zadbać, by w organizacji podjęto uchwały lub zarządzenia, stwierdzić ustanawianie określonych procedur i potwierdzić ich treść. Współpracując z działem HR, musi zadbać o ogłoszenie każdej wewnętrznej procedury, by każdy pracownik mógł się z nią zapoznać. Przekazanie kopii procedury może nastąpić w wersji papierowej lub elektronicznej (np. e-mailem, za pomocą sieci intranet). Do celów dowodowych należy od każdego pracownika odebrać oświadczenie dotyczące zapoznania się z daną polityką wewnętrzną i zobowiązania się do jej stosowania [Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 340].

Dla przykładu, regulamin pracy to „wewnętrzna polityka HR-owa uregulowana wprost w Kodeksie pracy”. Regulamin pracy określający organizację pracy warto uzupełnić o postanowienia, które są elementem *compliance*. Dobrą praktyką jest zamieszczenie w nim postanowienia, że pracownik musi przestrzegać wszystkich pozostałych polityk obowiązujących u pracodawcy. W regulaminie warto określić m.in. obowiązki w ramach dbania o dobro zakładu pracy, przewinięcia o dużym ciężarze gatunkowym, zakres informacji poufnych [Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 341].

Natomiast w indywidualnej umowie o pracę officer *compliance* powinien zawrzeć obowiązek pracownika zapoznania się i przestrzegania wszystkich procedur obowiązujących w organizacji, w tym kodeksu etyki. Należy jednak pamiętać, że umowa o pracę jest mało elastycznym sposobem wprowadzania norm *compliance* i nie jest dobra do uszczegółowienia obowiązków pracownika w ramach systemu zgodności [Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 342].

Z kolei w zakresie polecenia pracodawcy officer *compliance* powinien zadbać o jasne zasady, kto w organizacji może wydawać pracownikom indywidualne polecenia dotyczące pracy, wskazując np. dyrektora HR, oficera *compliance* lub kierowników. W przypadku umów o świadczenie usług zleceniobiorcy muszą przestrzegać wybranych procedur (np. kodeksu etyki) [Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 343-344].

W literaturze przedmiotu podkreśla się współpracę funkcji *compliance* z obszarem HR, ponieważ z jednej strony odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu pracownikami w przedsiębiorstwie, a z drugiej strony realizuje szereg zadań wynikających z prawa pracy. Dopasowane do standardów nowoczesnego CMS procedury HR ułatwiają realizację celów *compliance* [Janecki, 2020, s. 125].

**Dział HR** powinien wdrażać polityki i procedury, których przestrzeganie zagwarantuje spełnienie zobowiązań wobec przepisów prawa, aktywnie uczestniczyć w opracowywaniu dokumentów i procedur porządkujących proces zatrudniania i pracy w przedsiębiorstwie, reagować na nieprawidłowości związane zarówno z organizacją pracy, jak i z naruszeniami higieny pracy i zasad niedyskryminacji [Lamczyk, 2018]. Dział HR powinien przyjąć proaktywne podejście, by móc udowodnić, że organizacja spełnia wszystkie swoje zobowiązania prawne, musi być na bieżąco z wszelkimi zmianami prawa pracy (np. z przepisami dotyczącymi zróżnicowania wynagrodzeń ze względu na płeć) [Neil, 2017].

W organizacji istotne są również stworzenie wolnego od dyskryminacji środowiska pracy, wprowadzenie sprawiedliwych i czytelnych procedur personalnych [zob. Lewicka, 2010, s. 234-236], które mogą zapobiec ryzyku braku zgodności. Należy podkreślić, że to właśnie działy HR mają wpływ na kształtowanie całego środowiska etycznego danej organizacji. Dla przykładu, zasady



etyki w organizacji mogą być odpowiedzią na zidentyfikowane ryzyko w obszarze HR [zob. Ludwiczak, 2019, s. 46].

Obowiązkowe wdrożenie do zasad *compliance* można wykonać już na etapie wstępnych szkoleń obowiązkowych dla nowych pracowników (np. z zakresu *business conduct rules* w ramach procesu onboardingu), zakończonych podpisaniem deklaracji dotyczącej przestrzegania zasad etyki biznesowej u pracodawcy. Jednakże należy pamiętać, że w ramach środowiska wspierającego zgodności nie da się osiągnąć wyłącznie przez postulowanie podstawowych wartości w kodeksie postępowania, a następnie zobowiązanie pracowników do ich przestrzegania jednorazowym podpisem. Wymagane jest stworzenie odpowiedniego zestawu praktyk HR zorientowanych na wartości, a nawet dedykowanej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, która przyczyni się do rozwoju i docenienia, w połączeniu z funkcją zgodności, skutecznych praktyk HR w celu wspierania etycznego i zgodnego z przepisami zachowania. Wsparciem dla funkcji *compliance* mogą być HR partnerzy biznesowi, specjaliści ds. szkoleń lub *employer branding* [Janecki, 2020, s. 126].

Dla przykładu, w Polsce rok 2023 zapowiada się pod znakiem dużych zmian w prawie pracy – zmieniają się zasady pracy zdalnej, przepisy dotyczące umów na zlecenie, kontroli trzeźwości pracownika, wdrożenia dyrektywy *work-life balance*, wysokości płacy minimalnej [Szymonek, 2022]. W takiej sytuacji dobrze, by dział HR w pełni realizował wcześniej omówione działania w celu zapewnienia zgodności z wymogami prawnymi.

Dział HR powinien również dbać o rozwój właściwej kultury organizacyjnej, gdzie ważne są wartości uczciwości, sprawiedliwości, etyki, budować kulturę wzajemnej dbałości o siebie i firmę, kulturę akceptacji dla sygnalistów w miejscu pracy. Zaufanie w takiej organizacji powinno być pożądanym stanem relacji społecznych, gdyż zaufanie relacyjne (*relations-based trust*) nie wyklucza elementów kontroli (por. podrozdział 3.4), traktując relacje między zaufaniem a kontrolą jako dwoistość pozwalającą osiągnąć optymalny poziom ryzyka funkcjonowania organizacji [Lipka, 2022, s. 135; o zaufaniu i ryzyku w doświadczeniu przedsiębiorców w: Trembaczowski, 2016]. Znaczenie zaufania jest nie do przecenienia, gdyż stanowi ono punkt wyjścia do implementacji metod i technik zarządzania [Krot, Lewicka, 2016, s. 36], w tym także z obszaru *HR Compliance*.

Wśród metod wzmacniających kulturę *compliance* można wskazać: wymóg sformułowania katalogu wartości organizacji, przeprowadzanie odpowiedniej weryfikacji kandydatów do pracy, zapewnienie jednolitego traktowania członków organizacji, prowadzenie cyklicznych szkoleń w zakresie zgodności, stała komunikacja *compliance*, informowanie o sukcesach osiągniętych w zakresie *compliance* [Makowicz, 2020, s. 33-34]. Długofalowe promowanie kultury *compliance*,

według ISO 19600, wymaga właśnie opracowania zbioru reguł, konkretnych działań i decyzji podejmowanych przez kierownictwo (*tone from the top*), komunikacji, szkoleń oraz odpowiednich środków odnoszących się do pracowników [zob. Jagura, 2020, s. 141-145].

Dział HR, realizując wybrane procesy personalne (w tym: rekrutacji i selekcji, wdrażania pracowników, okresowych ocen), może zadbać o kwestie zgodności w celu rozwijania kultury *compliance*. Ważną kwestią pozostaje też ustalenie granic i możliwości kontroli pracowników. Pracownicy muszą być poinformowani o kontroli w miejscu pracy, metody kontroli muszą być adekwatne do zamierzonego celu, kontrola nie może ingerować w prywatność, a w przypadku kontroli spraw służbowych nie potrzeba ich zgód [zob. Dulewicz, Sancewicz, 2020, s. 350-353].

Należy pamiętać, że funkcja *compliance* w organizacjach może być realizowana w modelach:

- centralnych, gdzie wiedza specjalistyczna i cały proces zapewnienia zgodności, zarządzania ryzykiem braku zgodności skupiony jest w ramach wyspecjalizowanej jednostki),
- hybrydowych, gdzie wiedza specjalistyczna jest skupiona w komórce ds. zgodności, część zadań związanych z zapewnianiem zgodności, zarządzaniem ryzykiem braku zgodności delegowana jest na jednostki biznesowe i operacyjne oraz wszystkich pracowników,
- rozproszonych, gdzie zadania są realizowane przez wiele jednostek, a komórka ds. zgodności jest jedynie formalnym pośrednikiem w przekazywaniu informacji do zarządu lub staje się zbędna [Cichy, 2015, s. 10].

Wydaje się, że najlepszym rozwiązaniem jest model hybrydowy, który umożliwia włączenie działu HR do zapewnienia zgodności. Należy przy tym pamiętać, by w ramach zapewnienia zgodności realizować koncepcję tzw. trzech linii obrony, która gwarantuje działanie na wszystkich szczeblach organizacji. Pierwszą linię stanowi ogół pracowników czuwających nad przestrzeganiem prawa i regulacji wewnętrznych w ramach realizowanych przez siebie zadań, drugą – jednostka *compliance* wykonująca zdania ściśle związane z zapewnieniem zgodności (np. kontrole, wdrażanie procedur, szkolenia), trzecia to audyt wewnętrzny weryfikujący skuteczność i adekwatność całości wdrożonych rozwiązań [Eleryk, Piskorz-Szpytka, Szpytka, 2019, s. 66].

W praktyce „*compliance* w dziale personalnym dotyczy zarówno zgodności działalności z obowiązującymi przepisami prawa, jak i dbania o etyczne oraz obyczajne prowadzenie biznesu i takie też wykonywanie obowiązków przez pracowników” [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 182]. Działy personalne, menedże-

rowie mają istotną rolę do odegrania w przekładaniu wartości na normy pożądanych zachowań pracowników.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że w większości przedsiębiorstw działy personalne jako komórki odpowiadające za formalnoprawne aspekty zatrudnienia przygotowują regulamin pracy i wynagradzania, a także pozostałe regulacje dotyczące stosunków pracy, które odnoszą się do kluczowych aspektów związanych z zarządzaniem pracą. Działy personalne odgrywają ważną rolę w kształtowaniu wewnętrznego porządku prawnego przedsiębiorstw [Marciniak, 2015, s. 120].

Należy zwrócić uwagę, że organizacje mogą się różnić stosowanym **zakresem normowania compliance**. Nie istnieje bowiem jeden uniwersalny, stosowany powszechnie katalog typów dokumentów. Wśród nich można wyróżnić:

- standardy (*standards*) – akty normatywne, ogólne, zawierające wyrażenia dyrektywne, wskazujące pewne rodzaje postaw i wzorców postępowania jako właściwe,
- zasady (*principles*) – typy norm, jak i nazwy stosowanych aktów normatywnych zawierających wyrażone ogólnie wzory zachowań w oparciu o oceny wartościujące, wskazujące na wybrane postawy jako na korzystne z punktu widzenia długookresowych celów gospodarczych,
- reguły (*rules*) – rodzaj aktów zawierających normy-reguły, które wyznaczają pożądany konkretny rodzaj zachowań w opisanych szczegółowo sytuacjach,
- polityki (*policies*) – dokumenty zawierające uregulowania formułujące ujednolicone wskazania odnoszące się do wymaganych sposobów postępowania, o różnym stopniu szczegółowości, dotyczące określonej materii,
- strategie (*strategies*) – dokumenty ustalające długookresowe plany postępowania, użyteczne narzędzia kształtowania postaw pracowników i działań zgodnie z przyjętą strategią,
- kodeksy postępowania (*codes of conduct*) – akty normatywne zawierające normy będące zbiorami reguł postępowania systematyzującymi rozproszone normy *compliance* w ramach tej samej międzynarodowej organizacji, których zadaniem jest ich zgrupowanie, uszeregowanie i ujednolicenie, bez względu na to, w jakich krajach jest prowadzona działalność,
- podręczniki (*manuals*) – zbiory unormowań nakładających na pracowników obowiązek wykonywania zadań związanych z pełnioną przez nich funkcją,
- instrukcje (*instructions*) – akty normatywne zawierające kierowane pod adresem pracowników normy, będące regułami postępowania w odniesieniu do określonych ściśle i zazwyczaj wąsko materii, procedury nakazujące wykonanie określonych czynności w związku z konkretnym produktem lub usługą,

- zalecenia (*recommendations*) – formułowane najczęściej po przeprowadzonych działaniach kontrolnych, które nakazują podjęcie czynności, w wyniku których przywrócony zostaje stan zgodności z obowiązującymi przepisami prawa,
- wytyczne (*guidelines*) – akty normatywne zawierające kierowane do pracowników wskazania dotyczące postępowania w odniesieniu do określonej wąsko grupy zagadnień lub jednego problemu; celem wytycznych jest zapewnienie jednolitego podejścia do wybranego zagadnienia,
- regulaminy (*regulations, terms of reference*) – akty normatywne regulujące wybrane grupy zagadnień określające prawidłowe sposoby postępowania, np. odnoszące się do określonych grup zagadnień istotnych z punktu widzenia wewnętrznego funkcjonowania tych organizacji (np. regulaminy premiowania za postawy wspierające działalność *compliance*) [więcej w: Braun, 2017, s. 308-315].

Biorąc pod uwagę kryterium miejsca ulokowania źródeł, akty zawierające normy *compliance* można podzielić na:

- pierwotne: normy konstytucyjne, prawa międzynarodowego, ustawowe, prawne normy wykonawcze, normy etyczne i zwyczajowe,
- pochodne: normy odnoszące się do wiążących zaleceń statutowych, regulaminowych i kontraktowych,
- wtórne: nakazy postępowania [Braun, 2017, s. 315-316].

W tabeli 3.3 ujęto przykładową listę podstawowych regulacji i procedur personalnych, których przestrzeganie może przyczynić się do zachowania zgodnego z normami, minimalizującego ryzyko sankcji w obszarze *compliance*.

**Tabela 3.3.** Podstawowe regulacje i procedury personalne przygotowywane przez działy personalne

Regulacja/procedura	Charakterystyka
1	2
Regulamin organizacyjny	Określa cele, do których dąży organizacja, struktury, normy i wzorce działania (w tym wzorce/standardy zachowań pracowników)
Regulamin pracy	Ustala organizację i porządek w procesie pracy oraz związane z tym prawa i obowiązki pracodawcy i pracowników. Zakres spraw dotyczy m.in. organizacji pracy, systemu i rozkładu czasu pracy, pory nocnej, terminu, miejsca i czasu wypłaty wynagrodzenia, a także przepisów o karach stosowanych z tytułu odpowiedzialności porządkowej pracowników
Regulamin wynagradzania	Wprowadza zasady wynagradzania, postanowienia odnoszące się do systemu wynagradzania, składników wynagrodzenia i ich wysokości, przyznawania nagród i premii, dodatków do wynagrodzenia lub wynagrodzenia za czas przestoju
Procedura rekrutacji i selekcji	Związana ze standaryzacją doboru pracowników, określa m.in. zasady zatrudniania, rozpoczęcie rekrutacji, niezbędne kryteria przy rekrutacji na dane stanowisko, sposoby rekrutacji, dobór na stanowisko, zakończenie rekrutacji

cd. tabeli 3.3

1	2
Procedura adaptacji	Zawiera czynności wykonywane podczas następujących etapów: wstępne wprowadzenie do pracy, określenie i przekazanie zadań związanych z danym stanowiskiem, wdrożenie do konkretnych zadań na stanowisku pracy, wstępna ocena przydatności zawodowej
Procedura szkoleń i rozwoju	Wiąże się z wprowadzeniem jawnych i dostępnych reguł indywidualnego rozwoju pracowników, powiązanych z zasadami awansowania zatrudnionych, stworzeniem zasad ścisłej współpracy komórki personalnej z komórkami merytorycznymi i z naczelnym kierownictwem firmy
Procedura oceniania	Określa cele oceny, ogólne zasady ocen pracowniczych, procedurę odwoławczą. Powiązana z systemem ocen okresowych, których podstawę stanowią zasady: celowości, użyteczności, powszechności, systematyczności, ciągłości, adekwatności, jednolitości, prostoty, jawności, elastyczności
Kodeksy i regulacje społeczno-etyczne	Zespół standardów działania, których przestrzeganie wymaga się od kierownictwa i pracowników. Standardy postępowania odwołują się do sfery wartości, emocji i uczuć
Polityka antymobbingowa, niedyskryminacji i równego traktowania	Zestaw konkretnych, zorganizowanych i systematycznych przedsięwzięć podejmowanych przez pracodawcę w celu przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji. Odpowiednie zapisy mogą być osobnym aktem lub zostać dołączone do regulaminu pracy albo układu zbiorowego pracy
Polityka zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy	Ma na celu zminimalizowanie występowania niekorzystnych skutków, np. wypadków czy awarii, a także ustalenie sposobu postępowania w zakładzie pracy na wypadek ich wystąpienia. Procedura BHP to zapobieganie nie tylko wypadkom, ale także chorobom zawodowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marciniak [2015, s. 156-202]; Kiempa-Kamińska [2019, s. 103-131].

Jeśli pracownicy postępują zgodnie z procedurami (por. tabela 3.3), przyczyniają się m.in. do zapewnienia ładu organizacyjnego i pożądanego poziomu zgodności współdziałania [zob. Marciniak, 2015, s. 121]. Przygotowywanie przedstawionych regulacji oraz ich przestrzeganie i egzekwowanie minimalizują również ryzyko po stronie pracodawcy (w postaci niewłaściwego zarządzania kapitałem ludzkim). Należy jednak pamiętać, by regulacje te były aktualne i przystawały do rzeczywistości, bo w przeciwnym przypadku będą jedynie „atrapą”, a w najgorszym źródłem działań *non-compliance*. Tylko wysoki poziom funkcjonowania procedur/regulaminów z obszaru HR, świadomość wypracowania i utrzymania właściwych rozwiązań przybliżają organizację do realizacji celu *compliance*. Jak podkreśla J. Marciniak [2015, s. 198]: „każda procedura HR powinna być przyjmowana z uwzględnieniem tzw. 3 razy U – czyli uzasadniona, uzgodniona i umiejętnie wdrożona”.

Funkcjonujące w przedsiębiorstwach procedury personalne oraz działania kadry menedżerskiej są kluczowe w celu przeciwdziałania dysfunkcji w organizacji na linii pracownik – pracodawca [zob. Lewicka, 2011, s. 101-118]. Funkcja HR powinna odgrywać bardziej znaczącą rolę w zarządzaniu etyką/zgodnością. Wynika to głównie z ważnej roli, jaką oceny uczciwości pracowników odgrywają w reakcjach pracowników na inicjatywy dotyczące etyki i zgodności. Personel HR jest częściej postrzegany jako reprezentujący obawy pracowników i traktu-

jący ich sprawiedliwie. Ponadto funkcja HR może odgrywać kluczową rolę w opracowywaniu programów etycznych z odpowiednią równowagą między wartościami i ukierunkowaniem na zgodność oraz w integrowaniu programów etycznych z ważnymi działaniami organizacyjnymi, takimi jak projektowanie systemów oceny wyników, szkolenia kierownictwa i procesy dyscyplinarne. Jednakże ze względu na powiązania zarządzania etyką/zgodnością z ogólną kulturą etyczną organizacji oraz z wieloma podstawowymi funkcjami i działaniami organizacyjnymi działy HR nie powinny próbować samodzielnie zarządzać tymi ważnymi inicjatywami. Wiele funkcji i działów (w tym prawny, audytowy, kierownictwo najwyższego szczebla i rada dyrektorów) musi współpracować w skoordynowanym wysiłku mającym na celu wspieranie etycznego zachowania w organizacji [Weaver, Trevino, 2001, s. 113-134].

Dla przykładu, zdiagnozowany dystans etyczny w firmie może stanowić sygnał ostrzegawczy i powinien skutkować zintensyfikowaniem procesów ustalania wartości, norm i sankcji moralnych w firmie oraz ich rygorystycznego przestrzegania. Dział HR powinien dokonywać nie tylko audytu personalnego, ale również audytu etycznego, funkcji personalnej oraz audytu społecznego weryfikującego relacje organizacji z jej zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami [zob. Myśliwiec, 2014, s. 525-536]. Kluczowym elementem kompletnego systemu *compliance* jest nadzór wewnętrzny, a podstawowe funkcje realizowane w ramach tego nadzoru obejmują zarządzanie ryzykiem niezgodności, tzw. kontrolę instytucjonalną (planowe lub doraźne kontrolowanie postępowania pracowników pod kątem zgodności z procedurami oraz regulacjami), udział w procesie opracowywania i wdrażania procedur, opiniowanie zgodności z przepisami planów biznesowych, systematyczne szkolenia oraz doradztwo w zakresie zgodności działania [Eleryk, Piskorz-Szpytka, Szpytka, 2019, s. 33-34].

### **3.3. *Whistleblowing* – proces zgłaszania nadużyć i zachowań niepożądanych**

W realizacji *HR Compliance* w organizacji istotny jest odpowiedni **system zgłaszania nieprawidłowości** (ang. *whistleblowing*) z ważną rolą **sygnalisty** (ang. *whistleblower* – pierwotnie oznaczającego policjanta, który dmuchał w gwizdek podczas pogoni za sprawcą przestępstwa) [zob. Pietruszka, 2020, s. 115]. W praktyce *whistleblowing* traktowany jest jako metoda kontroli [zob. Piwowarczyk, 2018, s. 103-114], pomagająca ograniczyć ryzyko szkodliwego zachowania ludzi w przedsiębiorstwie [Kobroń-Gąsiorowska, 2017, s. 74-77]. W tabeli 3.4 przedstawiono rozumienie tych pojęć.

**Tabela 3.4.** Pojęcia *whistleblowing*, *whistleblower* – definicje

Pojęcie	Polskie tłumaczenie – definicje
<i>Whistleblowing</i>	<p><b>System zgłaszania nieprawidłowości – informowanie w dobrej wierze – systemy informowania o nieprawidłowościach (SIN) – system sygnalizacji nieprawidłowości</b></p> <p>„Rodzaj »etycznego sygnalizowania«, informowania o nieprawidłowościach w miejscu pracy w imię wyższego dobra. <i>Whistleblowing</i> polega na ujawnianiu nieprawidłowości, działań nielegalnych, nieuczciwych lub zakazanych, do których dochodzi w miejscu pracy” [Klimczak i in., 2017, s. 3].</p> <p>„Zgłaszanie – przez obecnych lub byłych pracowników, współpracowników lub kontrahentów – nielegalnych, niewłaściwych, niebezpiecznych, szkodliwych lub nieetycznych praktyk danego przedsiębiorcy, organu publicznego lub ich pracowników czy współpracowników” [Bodziony i in., 2021, s. 15].</p> <p>„Zjawisko ujawnienia przez pracownika wszelkich nagannych i zakazanych działań, mających miejsce w instytucjach czy miejscach pracy” [Kobroń-Gąsiorowska, 2018, s. 131].</p> <p>„Działania służące wykrywaniu nieprawidłowości, polegające na zgłaszaniu przez określone osoby (najczęściej pracowników danej organizacji) naruszeń przepisów prawa, dostrzeżonych nadużyć lub naruszeń zasad etycznych w wyznaczony sposób, z reguły zapewniających zachowanie anonimowości zgłaszającego (tzw. system zgłaszania naruszeń)” [Eleryk, Piskorz-Szpytko, Szpytko, 2019, s. 179].</p> <p>„Etyczne ujawnianie informacji dotyczących przestępstw i nadużyć występujących w firmach” [Bąk, Witkoś, 2016, s. 116]</p>
<i>Whistleblower</i>	<p><b>Sygnalista – demaskator</b></p> <p>„Osoba, która zgłasza lub ujawnia nieprawidłowości, bądź wątpliwości etyczne dotyczące zachowań, działań czy zjawisk zachodzących w miejscu pracy” [Klimczak i in., 2017, s. 3].</p> <p>„Pracownik, były pracownik lub inna osoba zgłaszająca nieprawidłowości do osób bądź jednostek, które mają kompetencje (uprawnienie) i gotowość podejmowania działalności naprawczej” [Szewczyk, 2020b, s. 18].</p> <p>„Osoba zgłaszająca swojemu pracodawcy (np. doradcy etycznemu, audytorowi wewnętrznemu, radzie nadzorczej, poprzez infolinię lub inne mechanizmy) albo poza pracodawcą (np. właściwym organom kontroli, nadzoru, ścigania lub organom właściwym, również opinii publicznej) nieprawidłowości mające miejsce w zakładzie pracy, środowisku zawodowym lub takim, za które odpowiada pracodawca” [Szewczyk, 2021, s. 32-33].</p> <p>„W najbardziej ogólnym znaczeniu – sygnalista jest osoba, która mając informacje o nieprawidłowym postępowaniu innych podmiotów, informuje o tym odpowiednie organy władzy publicznej lub opinię publiczną” [Pietruszka, 2020, s. 115].</p> <p>„Osoba (pracownik w szerokim tego słowa znaczeniu), która mając na względzie dobro swojego miejsca pracy i (lub) dobro publiczne, przekazuje (najpierw swoim przełożonym, później – jeśli nie przynosi to skutku – innym instancjom, organom ścigania lub mediom) informacje o nieprawidłowościach związanych z funkcjonowaniem swojej organizacji” [Makowski, 2016, s. 9; zob. Makowski, 2023]</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł przywołanych w tabeli.

Jak podkreśla H. Szewczyk, *whistleblowing* jest jednym z najskuteczniejszych instrumentów wykrywania nieprawidłowości w zakładach pracy, bardziej efektywnym niż nadzór kierownictwa czy audyt wewnętrzny. Wczesne ostrzeżenie o zagrożeniu może dać szansę na poprawę błędów, zanim dojdzie do eskalacji danego problemu. Możliwe jest jednak tylko w organizacjach, które z założenia działają etycznie, świadomie budują wewnętrzne standardy i mają przemyślaną politykę umożliwiającą reagowanie na sygnały o nadużyciach [Szewczyk, 2020b, s. 17].

Zgłoszenia nieprawidłowości mogą mieć charakter wewnętrzny (dokonywane w ramach organizacji, w której jest zatrudniony sygnalista), zewnętrzny (kierowane do organów państwowych mających odpowiednie uprawnienia do przeprowadzenia kontroli, np. PIP, UOKiK, UKNF, US, ZUS), publiczny (kierowane do mediów, np. prasa, telewizja, platformy social media) [Bodziony i in., 2021, s. 16-17]. W przypadku zgłoszeń wewnętrznych sygnalista może zwrócić się ze swoim zgłoszeniem bezpośrednio do dedykowanych służb, np. rzecznika etyki, audytora, członka rady nadzorczej, przedstawiciela kadry kierowniczej, lub wykorzystując specjalne kanały komunikacji, np. infolinię etyczną, adres e-mail [Klimczak i in., 2017, s. 3]. Najczęściej nieprawidłowości zgłaszają pracownicy, klienci, anonimowe osoby, wybierając następujące kanały komunikacji: specjalna infolinia, wiadomość e-mail, formularz on-line [zob. Association of Certified Fraud Examiners, 2020].

Wyróżnia się następujące sposoby przekazywania informacji przez sygnalistów:

- zgłoszenie jawne, gdzie sygnalista zgadza się na pełne ujawnienie swojej tożsamości zarówno osobom zaangażowanym w wyjaśnienie zgłoszenia, jak i osobom postronnym,
- zgłoszenie poufne, z możliwością identyfikacji sygnalisty, ale bez udostępniania jego danych osobowych osobom nieupoważnionym,
- zgłoszenia anonimowe, które nie pozwalają na ujawnienie danych osobowych zgłaszającego i jego identyfikację [Klimczak i in., 2017, s. 3].

Należy pamiętać, że każdy z nas może zostać sygnalistą, bowiem każdy pracownik ma obowiązek dbałości o dobro zakładu pracy i ochrony jego mienia [Ustawa Kodeks pracy, 2023, art. 100, par. 2, pkt 4], dla dobra wspólnego wszystkich jego członków. Nawet jeśli pracownik sam nie dokonuje nieprawidłowości, nie może pozostawać bierny na łamanie zasad przez innych współpracowników. Obowiązkiem pracownika jest poinformowanie o tym pracodawcy, aby mógł on podjąć działania naprawcze. W uzasadnionych przypadkach niespełnienie tego obowiązku może nawet stanowić podstawę do rozwiązania umowy o pracę [Bodziony i in., 2021, s. 19]. Przykładowy katalog zgłaszanych nieprawidłowości przez sygnalistów zawiera tabela 3.5.

W praktyce wykroczenia mogą być popełniane zarówno przez pracowników niższego szczebla, jak i kadre menedżerską. Wyznacznikami popełnienia przestępstw są: presja, okazja, racjonalizacja [Fabisiak, Michnik, 2016, s. 105-115]. Nadużycia i oszustwa pracownicze wiążą się z zaborem majątku (kradzież, sprzeniewierzenie) albo z pośrednim uszczupleniem wyniku finansowego. Najczęściej popełnianymi w Polsce przestępstwami są sprzeniewierzenie aktywów i korupcja [Zimoch-Konopacka, 2012, s. 2-10].



**Tabela 3.5.** Przykładowy katalog zgłaszanych nieprawidłowości przez sygnalistów

Nieprawidłowości	Przykłady z praktyki gospodarczej
1	2
Nadużycia menedżerskie	<p>Menedżer w jednym z departamentów dużej, międzynarodowej spółki prowadził własną działalność gospodarczą – wykorzystywał kontakty i ofertę towarów własnego pracodawcy, sprzedając towary po niższej cenie i przejmując lokalny rynek</p> <p>Nastąpiła manipulacja danymi transakcyjnymi w systemie księgowo-magazynowym (np. nieuprawnione modyfikacje faktur) i preferencyjne traktowanie wybranych partnerów handlowych przez przedstawicieli kadry kierowniczej, obniżające zysk firmy</p>
Mobbing	Pracownica z branży nieruchomości wypowiedziała umowę o pracę, zażądała odszkodowania i zadośćuczynienia od pracodawcy za to, że nie zapobiegł mobbingowi w miejscu pracy
Molestowanie seksualne	Młodsze pielęgniarki były molestowane przez lekarza na dyżurze
Dyskryminacja	<p>Doszło do ograniczania pracownikowi dostępu do informacji lub nieprzekazywania istotnych danych poprzez nieuwzględnienie go w liście e-mailingowej</p> <p>Nastąpiło zgłoszenie naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu – osoba z Włoch ubiegająca się o etat komisarza policji zgłosiła sprawę w Trybunale Sprawiedliwości o nieuzasadnioną dyskryminację z powodu uzależnienia udziału w naborze od nisko określonej granicy wieku (kandydaci nie mogli mieć więcej niż 30 lat, elektroniczna aplikacja odrzucała starsze osoby)</p>
Łapówkarstwo	Urzędnik państwowy na wysokim stanowisku otrzymał wartościowy prezent od przedsiębiorcy w celu uzyskania przychylniej dla niego decyzji administracyjnej
Nieprawidłowości w rozliczaniu wydatków	<p>W wyniku nieprawidłowego fakturowania wydatków doszło do zaniżenia kwoty podatku VAT, CIT należnego do wpłaty do urzędu skarbowego</p> <p>Odnotowano tankowanie do prywatnego auta paliwa kupionego na koszt pracodawcy</p>
Działania ograniczające konkurencję	Wystąpiły oszustwa w zakresie napraw gwarancyjnych maszyn – generowanie fikcyjnych zgłoszeń umożliwiających gromadzenie części zamiennych do maszyn, które są wyprowadzane z magazynu i wykorzystywane w ramach konkurencyjnej działalności gospodarczej prowadzonej przez pracowników
Konflikty interesów	Na stanowisko głównej księgowej w firmie została zatrudniona córka dyrektora sprzedaży, niezgodnie z polityką unikania konfliktu interesów
Nieprawidłowości przy przetargach/zakupach/sprzedaży	<p>Zauważono oszustwo w obszarze zamówień sprzętu i usług IT</p> <p>Dokonywano transakcji w sposób niezgodny z wewnętrznymi procedurami przez handlowców z branży spożywczej – zaniżano marżę, stosowano kreatywne raportowanie umożliwiające przekraczanie celów sprzedażowych, generujące wyższe premie</p> <p>Cele sprzedażowe firmy zostały skonstruowane tak, że nie była możliwa ich realizacja z poszanowaniem zasad i wartości określonych w kodeksie etyki, co implikowało konieczność naruszeń prawa</p>
Nieprzestrzeganie przepisów ochrony środowiska	Pracownik firmy produkującej znaczne ilości substancji chemicznych dokonał zgłoszenia, że nie wszystkie odpady były utylizowane zgodnie z przepisami prawa
Łamanie zasad bezpieczeństwa pracy	<p>Zauważono zatajenie wypadku, niebezpiecznego zdarzenia związanego z niekontrolowanym osunięciem się wyrobiska i wpadnięciem maszyny do leja oraz ucieczką podwykonawcy przed zasypaniem na terenie wykonywania prac w branży wydobywczej, by nie wstrzymać prac</p> <p>Wystąpiło naruszanie norm bezpieczeństwa przez pracowników</p>

### cd. tabeli 3.5

1	2
Korupcja	Pojawiła się korupcja pracowników działu zakupów i technicznego firmy produkcyjnej przez dostawcę w zamian za przekazywanie zastrzeżonych informacji handlowych
Nieprzestrzeganie Kodeksu pracy	Wniesiono pozew przeciwko właścicielowi sieci sklepów o zapłatę dla pracowników za niezapłacone godziny ponadwymiarowe oraz niegodne warunki pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Haczyński [2017, s. 72]; Klimczak i in. [2017, s. 6, 8, 10, 12, 14]; Jurasz [2019, s. 56]; Jagura [2020, s. 143]; Bodziony i in. [2021, s. 12, 17-18, 31, 32, 78]; Kobroń-Gąsiorowska [2021, s. 135]; Guza [2022].

Na uwagę zasługuje fakt, że naruszenia przepisów prawa pracy i zasad BHP są jednym z rodzajów nadużyć zgłaszanych przez whistleblowerów, obok oszustw i wyłudzeń, korupcji i niegospodarności, naruszeń przepisów dotyczących ochrony danych osobowych. Za granicą znane są przykłady spektakularnych historii związanych ze zgłoszeniem nadużyć przez sygnalistów, np. na rynku kapitałowym, gdzie zdemaskowano mechanizmy działania panamskiej kancelarii Mossack Fonseca specjalizującej się w pomaganiu przedsiębiorcom i korporacjom w ucieczce od opodatkowania, oszustwach, czy też wtedy, gdy opinia publiczna dowiedziała się o wykorzystywaniu danych użytkowników Facebooka bez ich zgody do marketingu politycznego. W Polsce niestety brakuje warunków prawnych i społecznych do bezpiecznego zgłaszania tego typu nieprawidłowości [Szewczyk, 2020a, s. 9-10]. Istnieje nawet przyzwolenie dla działań korupcjogennych, co sprawia, że „instytucja demaskacji społecznej nie cieszy się należytych prestiżem i nie znajduje właściwego miejsca w procesie wychowawczym społeczeństwa” [Janowska, 2013, s. 39].

Z sondażu zrealizowanego w latach 2017-2019 w ramach projektu „Making a Real Change in Poland. Citizen’s Bill on Whistleblowers” wynika, że Polacy m.in. „nie potrafią określić, czym jest działanie w interesie społecznym (w sensie interesu państwa lub społeczności, jaką jest środowisko pracy). Z tego powodu są skłonni do przymykania oczu na nadużycia w miejscach pracy. Jednak głównym czynnikiem demotywującym do ich zgłaszania, zarówno wewnątrz zakładu pracy, jak i na zewnątrz (do mediów czy do właściwych organów), jest obawa przed ostracyzmem otoczenia i uznaniem za donosiciela. Wskazuje to, że wprowadzaniu regulacji statusu sygnalistów powinny towarzyszyć intensywne, systematyczne i długofalowe działania informacyjne i edukacyjne” [Makowski, Waszak, 2019, s. 2].

Nierzadko sygnaliści płacą bardzo wysoką cenę za złamanie solidarności grupowej i ujawnienie określonych nieprawidłowości. Są m.in. prześladowani, poniżani przez współpracowników, przełożonych, pracodawców. Odbiera się im wiarygodność, dyskredytując ich działania, rozpowszechniając oszczercze informacje na ich temat w środowisku zawodowym [zob. losy demaskatora społecznego z Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego z Łodzi: Janowska,

2013, s. 35-43]. Polscy whistleblowerzy muszą liczyć się m.in. z utratą pracy, załamaniem życia rodzinnego, radykalną zmianą pozycji społecznej, poważnymi problemami zdrowotnymi [Szewczyk, 2020b, s. 19]. Polacy gotowi są jeszcze długo biernie obserwować i tolerować dziejące się na ich oczach nieprawidłowości. Przyczynami takiej bierności są: obawa przed ostracyzmem środowiska zawodowego, strach przed negatywnymi konsekwencjami zawodowymi oraz anomia społeczna [Szewczyk, 2020b, s. 45].

Wydaje się, że brak odpowiedniej ochrony sygnalistów przed odwetem i zastraszaniem świadków może zniechęcać do zgłaszania różnego rodzaju nieprawidłowości, w tym także tych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w zakładzie pracy [por. Szewczyk, 2020b, s. 3-11]. Jak podkreśla B. Baran, do tej pory ochrona whistleblowera w prawie unijnym miała charakter epizodyczny bądź nie było jej wcale, dlatego też ochrona sygnalistów staje się jednym z najbardziej aktualnych wyzwań, przed jakimi stoją podmioty prawa prywatnego i prawa publicznego w Unii Europejskiej ze względu na implementację tzw. dyrektywy o ochronie sygnalistów [Baran, 2021, s. 16; zob. Baran, 2019, s. 430-434]. Praktyczne wdrożenie systemu ochrony sygnalistów będzie wyzwaniem także dla jednostek samorządu terytorialnego [Przybylska, 2020, s. 1-16; Małecka-Łyszczek, 2021, s. 54-61; Tubek, Przybylska, 2022, s. 65-77].

Z kolei w miejscach pracy polski ustawodawca stanie przed wyzwaniem ponownego określenia zagadnienia lojalności w prawie pracy i związanej z tym wolności wypowiedzi pracowników, gdyż nadal istnieje problem nadużyć wobec sygnalistów w kontekście problemu pracowniczego dbałości o dobro zakładu pracy i integralnie związanej z tym lojalności wobec pracodawcy. Obrazuje to przykład z okresu pandemii, kiedy położna z Nowego Targu, działając w szeroko rozumianym interesie publicznym, opublikowała zdjęcie na Facebooku z prowizoryczną maską ochronną z chusteczki higienicznej, informując o trudnych warunkach panujących w polskich szpitalach. W odpowiedzi do tego wpisu pracodawca wręczył jej rozwiązanie umowy o pracę bez wypowiedzenia – doświadczyła więc odwetu za zgłoszenie nieprawidłowości w miejscu pracy [więcej w: Kobroń-Gąsiorowska, 2021, s. 131-142]. Pandemia COVID-19 wznoviła dyskusję na temat cenzury pracowniczey przez pryzmat lojalności pracowniczey, zwłaszcza w organizacjach opieki zdrowotnej [więcej w: Wiśniewska, 2021, s. 131-165], chociaż trwała ona już od dłuższego czasu ze względu na niespójność i niekompletność przepisów prawnych w tym zakresie [więcej w: Bolesta, 2018, s. 35-46].

W dniu 17 grudnia 2022 r. minął rok, kiedy Polska powinna implementować do swojego porządku prawnego Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii [s. 17; zob. Leśniak, 2023]. Kolejny projekt tzw. ustawy o ochronie sygnalistów ukazał się 13 grudnia 2022 r., kluczowe zmiany

dotyczyły m.in. zgłoszeń zewnętrznych, pojawienia się Państwowej Inspekcji Pracy jako organu przyjmującego zgłoszenia zewnętrzne. Zapisy budzą spore kontrowersje i nie wiadomo, jakie będą finalne zapisy w tej kwestii, nastąpiło rozdrobnienie podmiotów, do których mogą być kierowane takie zgłoszenia (Państwowa Inspekcja Pracy, Urząd Zamówień Publicznych, prokuratura, policja). Pracownicy, którzy w związku z wykonywaniem obowiązków zawodowych dostrzegają naruszenia prawa, będą mogli zawiadomić o tym Państwową Inspekcję Pracy, która do tej pory kontrolowała i nadzorowała zagadnienia dotyczące przestrzegania prawa pracy, w szczególności BHP i legalności zatrudnienia [Szewiōła, 2022]. Ostatnie poprawki, które uwzględniono w projekcie, mogą w praktyce niestety ograniczyć zgłaszanie przypadków łamania prawa, gdyż chroniony będzie tylko sygnalista, który zgłosi tego typu naruszenie dotyczące wyłącznie interesu publicznego. W związku z tym pojawiają się wątpliwości, czy w przypadku zgłoszenia kwestii mobbingowych, w ramach procedury dla sygnalistów, pracownik uzyska ochronę przed odwetem [zob. Guza, 2023]. Najnowsza propozycja projektu ustawy o sygnalistach z 12 lipca b.r. wprowadza kolejne istotne zmiany, m.in. zrównanie w uprawnieniach whistleblowingowych funkcjonariuszy różnych służb [więcej w: Leśniak, 2023]. Na razie nie wszystkie kraje z Unii Europejskiej transponowały dyrektywę o sygnalistach [Domagała-Szymonek, 2022].

Należy podkreślić, że *whistleblowing* jest najbardziej pożądaną formą zgłaszania nadużyć dla różnych rodzajów organizacji, chociaż w niektórych branżach wciąż kontrowersyjną, budzącą negatywne skojarzenia (np. w branży farmaceutycznej, zob. Stankiewicz-Mrōz [2015, s. 158-169]). Systematyczny przegląd literatury z zakresu wewnętrznego systemu zgłaszania nieprawidłowości pozwolił na określenie czynników istotnych do prawidłowego funkcjonowania tego systemu. Są nimi: etyka, przywództwo, polityka i procedury, odwet i zabezpieczenia, klimat społeczny, sprawiedliwość organizacyjna, edukacja i szkolenia, kanały raportowania, komunikacja, dodatkowa motywacja, wielkość i struktura organizacji, komitet audytu [więcej w: Mrowiec, 2022, s. 142-186].

Niestety w polskich organizacjach istotnymi barierami wdrażania systemu zgłaszania nieprawidłowości są zarówno aspekty etyczne, jak i socjologiczne oraz niski poziom zaufania potencjalnych sygnalistów do osobistego bezpieczeństwa w przypadku ujawnienia informacji mających znamiona czynu zabronionego [zob. Skoczylas-Tworek, 2020, s. 103-105]. Ponadto rezultaty badań przeprowadzonych wśród przyszłych profesjonalistów wskazały również na ich niski poziom znajomości i niewykrystalizowany stosunek do whistleblowingu [więcej w: Świątek-Barylska, Opara, 2016, s. 2-8]. Okazuje się również, że występowanie pozytywnych postaw wobec whistleblowingu jest znacznie wyższe u pracowników będących w okresie średniej i późnej dorosłości, którzy osiągnęli status pozwalający im na niezależność i podejmowanie działań whistleblowin-

gowych bez obawy o konsekwencje. Ponadto orientacja prospołeczna osób jest także wyznacznikiem pozytywnej postawy w tym względzie [Fornalczyk, Goderska, 2015, s. 126].

Dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w ramach *HR Compliance* stanowi cenne źródło informacji o wszelkich patologiach, mając przełożenie na określone grupy podmiotów: kierownictwo firmy, działy HR, pracownicy, *Compliance Officer*, inspektor ochrony danych, właściciele i inwestorzy, kontrahenci. W tym systemie HR officer *compliance* powinien we współpracy z działem prawnym mapować ryzyko, uprzedzając pewne zjawiska, by minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia ich negatywnych skutków [zob. Bodziony i in., 2021, s. 7-10]. Brak odpowiedniego systemu informowania o nadużyciach może przyczynić się do zwiększania strat w przedsiębiorstwach [Pauch, 2012b, s. 71-78].

Praktyczne wskazówki, jak wdrożyć *whistleblowing* w firmie i nie popełnić przy tym błędów, można znaleźć w poradnikach z wzorami dla sektora publicznego i prywatnego [Sieradzka, Wieczorek (red.), 2021; Piskorz-Szpytka, Nalazek (red.), 2023], felietonach [Baran, 2018a; 2018b] czy serii artykułów poświęconych tej tematyce [Żak-Lisewska, 2021; Żak-Lisewska, Barański, 2022a; 2022b; 2022c; 2022d; Żak-Lisewska, Osiej, 2022; Barszczewska, Namojlik (red.), 2023].

### 3.4. Etapy zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR

Cele, jakie ma spełniać *compliance* w organizacjach, wiążą się z minimalizowaniem ryzyka sankcji, jakie mogą dotknąć przedsiębiorstwa w związku z nieprzebraniem prawa, tworzeniem transparentnych ich struktur funkcjonowania oraz budowaniem prewencyjnych instrumentów kontroli i obserwacji przedsiębiorstwa. Realizacja ostatniego celu wymaga przygotowania oraz wdrażania procedur w zakresie identyfikacji, monitorowania i raportowania o ryzyku braku zgodności [Marciniak, 2015, s. 199].

Wzrost poziomu ryzyka personalnego, także ryzyka braku zgodności, zmusza do poszukiwania sposobów zarządzania nim [Winnicka-Wejs, 2010, s. 279-291]. W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że **zarządzanie ryzykiem** obejmuje cztery etapy: identyfikację ryzyka, pomiar ryzyka, sterowanie ryzykiem, monitorowanie i kontrolę ryzyka [Jajuga, 2018, s. 15]. Na użytek *compliance* racjonalne jest przyjęcie pojęcia ryzyka według normy ISO 19600, rozumianego jako „wpływ niepewności na cele *compliance*”, zjawisko lub zdarzenie, które może mieć wpływ na osiągnięcie celów. Umożliwia to monitorowanie stopnia osiągnię-

cia celów, a w ich ramach: procesów, funkcji, czynności, zadań, obowiązków, etapów projektu. Zarządzanie ryzykiem służy wtedy m.in. realizacji celów i zadań komórek organizacyjnych, budowaniu ładu organizacyjnego, usprawnieniu efektywności zarządzania, optymalnemu wykorzystaniu zasobów ludzkich oraz finansowych, skutecznemu zarządzaniu procesami i projektami, dostosowywaniu do zmieniających się zewnętrznych uregulowań prawnych i środowiskowych, międzynarodowych standardów i zasad, najlepszych praktyk zarządczych, doskonaleniu funkcjonowania infrastruktury informatycznej oraz procesów IT, należytej ochronie danych osobowych, zapobieganiu zachowaniom nieetycznym, bezprawnym, nadużyciom, marnotrawstwu i biurokracji [Welenc, 2020, s. 70-71].

W organizacjach wysokiego ryzyka sprawdza się model tzw. trzech linii obrony, gdzie odpowiedzialność jest zdefiniowana na trzech poziomach zarządzania ryzykiem: właścicielstwa, monitorowania i zabezpieczenia ryzyka. W strukturze trzech linii obrony istnieją równocześnie kontrola zarządcza, kontrola wewnętrzna, *compliance* i audyt wewnętrzny [zob. Welenc, 2020, s. 71-75].

Zarządzanie ryzykiem powinno mieć charakter systemowy. W tym kontekście ważne stają się budowa i wdrożenie **zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem** (*Risk Management System, RMS*) – zespołu zintegrowanych systemowo, wspólnych działań wszystkich jednostek organizacyjnych w przedsiębiorstwie, mającego na celu utrzymanie ryzyka na poziomie akceptowalnym przez kierownika jednostki, przez rozsądne zabezpieczenie i nieustanne monitorowanie istotnych ryzyk, mogących zagrozić założonym celom strategicznym i operacyjnym [Welenc, 2020, s. 75].

Istnieją określone standardy i metodyka zarządzania ryzykiem, wśród nich m.in. ISO 31000, AS/NZS 3260, Standard Zarządzania Ryzykiem FERMA (Federation of European Risk Management Associations), ERM COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) [więcej w: Welenc, 2020, s. 77-81]. Zgodnie z normą ISO 19600 właściwe zarządzanie ryzykiem musi składać się z co najmniej pięciu etapów (por. tabela 3.6).

**Tabela 3.6.** Etapy zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR

Lp.	Nazwa etapu	Charakterystyka
1	2	3
1.	Identyfikacja ryzyka	Wskazanie ryzyka przez pracownika w określonym obszarze. Za identyfikację ryzyka odpowiadają pracownik i nadzorujący go kierownik jednostki organizacyjnej. Kryteria brane pod uwagę przy identyfikacji ryzyka: zgodność z przepisami prawa i procedurami wewnętrznymi, efektywność i oszczędność, wydajność aktywów i zasobów, wiarygodność i racjonalność zachowania pracowników, bezpieczeństwo, rzetelność, wpływ na reputację i wizerunek, przestrzeganie i promowanie zasad etycznego postępowania, standardów ogólnych, branżowych i lokalnych, w tym ryzyka korupcyjnego. Po identyfikacji następuje analiza ryzyka

cd. tabeli 3.6

1	2	3
2.	Sformalizowana ocena	Oparta na możliwie najlepszych zobiektywizowanych metodach. Pomiar (szacowanie) ryzyka utożsamiany jest z oceną jego istotności wyrażaną w postaci umiejscowienia poziomu ryzyka w określonej, kwantyfikowalnej skali. Istotność ryzyka jest iloczynem wartości skutku oraz wartości prawdopodobieństwa wystąpienia danego zagrożenia
3.	Reakcja na ryzyko	Określenie możliwego sposobu postępowania wobec ryzyka. Metody reakcji na ryzyko: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przeciwdziałanie – podjęcie działań zaradczych, ograniczających ryzyko do poziomu akceptowalnego,</li> <li>– przeniesienie ryzyka (transfer ryzyka) – przeniesienie ryzyka lub skutków ryzyka na inny podmiot, np. przez ubezpieczenie,</li> <li>– przesunięcie ryzyka w czasie – zaniechanie w danym momencie działań rodzących zbyt wysokie ryzyko,</li> <li>– tolerowanie ryzyka – w przypadku gdy istnieją określone trudności w przeciwdziałaniu ryzyku, a także gdy koszty podjętych działań mogą przekroczyć przewidywane korzyści</li> </ul>
4.	Mechanizmy kontroli ryzyka	Zabezpieczenia i mechanizmy kontrolne, obniżające poziom ryzyka pierwotnego (inherentnego), wbudowanego w proces ryzyka brutto, do poziomu ryzyka rezydualnego, czyli ryzyka szcątkowego lub ryzyka netto – pozostającego w procesie po uprzednim zastosowaniu mechanizmów kontrolnych. Typy mechanizmów: regulacje zewnętrzne i wewnętrzne, sprawowana kontrola wewnętrzna i <i>compliance</i> , raportowanie operacyjne, rekomendacje audytu i wyniki czynności doradczych, system limitów finansowych i ograniczeń czasowych, ograniczenie jednoosobowego podejmowania decyzji lub zawierania transakcji, wypracowanie strategii działania, uzgadnianie wewnętrznych aktów, <i>benchmarking</i> , analiza kontrahentów / uczestników rynku / zarządzanie ryzykiem strony trzeciej, mechanizmy teleinformatyczne i zabezpieczenia, inwentaryzacja rzeczowych składników majątkowych, ubezpieczenie mienia lub odpowiedzialności cywilnej, usługi zewnętrzne – <i>outsourcing</i> , mechanizmy kompensacyjne (nieformalne ustalenia sposobu postępowania w konkretnych sytuacjach)
5.	Stałe monitorowanie i niezależna ocena ryzyka	Proces ciągly, realizowany na każdym poziomie zarządzania, pozwalający na podejmowanie optymalnych decyzji z uwzględnieniem czynników ryzyka. Ryzyka zidentyfikowane lub ujawnione w procesie monitorowania podlegają analizie przyczyn ich powstawania oraz istotności dla realizowanych celów i zadań

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Welenc [2020, s. 86-95].

Na początku należy **zidentyfikować** konkretne **ryzyka braku zgodności w procesach personalnych** (zob. tabela 2.5). Może się to odbywać w toku dyskusji ekspertów, którzy posiadają wiedzę i doświadczenie z obszaru funkcji personalnej w organizacji. Kluczowy dla identyfikacji ryzyka jest dostęp do istotnych źródeł informacji, np. raportów, rejestru ryzyk, anonimowych źródeł powiadamiania o nadużyciach/niezgodnościach, źródeł informacji wynikających z monitorowania otoczenia prawnego [por. Cichy, 2015, s. 21].

Następnie następuje analiza tychże ryzyk. Do **oceny poziomu ryzyka braku zgodności** można wykorzystać macierz oceny poziomu ryzyka D. Baccariniego [2002], która zawiera pięć przedziałów prawdopodobieństwa wystąpienia nieko-

ryzykownych zdarzeń personalnych oraz pięć przedziałów przyszłych negatywnych skutków. Narzędzie przedstawiono w tabeli 3.7.

**Tabela 3.7.** Macierz oceny poziomu ryzyka braku zgodności w obszarze HR

		Przyszłe negatywne skutki				
		Bardzo małe (poniżej 0,001)	Małe <0,001-0,01>	Umiarkowane <0,01-0,1>	Duże <0,11-0,5>	Bardzo duże (powyżej 0,5)
Prawdopodobieństwo wystąpienia niekorzystnych zdarzeń personalnych	Bardzo duże (powyżej 0,8)	Umiarkowane	Duże	Duże	Bardzo duże	Bardzo duże
	Duże <0,6-0,8>	Małe	Umiarkowane	Duże	Bardzo duże	Bardzo duże
	Umiarkowane <0,4-0,6>	Bardzo małe	Małe	Umiarkowane	Duże	Bardzo duże
	Małe <0,2-0,4>	Bardzo małe	Bardzo małe	Małe	Umiarkowane	Duże
	Bardzo małe <poniżej 0,2>	Bardzo małe	Bardzo małe	Małe	Małe	Umiarkowane

Źródło: Baccarini [2002], za: Czerska, Rutka [2016, s. 28].

Posługując się macierzą D. Baccariniego, dokonuje się oceny prawdopodobieństwa wystąpienia każdego z zidentyfikowanych ryzyk oraz oceny skali przewidywanych negatywnych skutków każdego z nich i odczytuje syntetyczną ocenę poziomu ryzyka (przecięcie obydwu wymiarów macierzy stanowi syntetyczną ocenę ryzyka w pięciu przedziałach: bardzo małe, małe, umiarkowane, duże i bardzo duże) [por. Czerska, Rutka, 2016, s. 29]. W tabeli 3.8 przedstawiono przykładowy kwestionariusz i sposób jego wypełnienia, który może być wykorzystany na tym etapie zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR.

**Tabela 3.8.** Kwestionariusz – ocena poziomu ryzyka braku zgodności

Negatywne zdarzenia personalne w poszczególnych etapach procesu personalnego	Prawdopodobieństwo wystąpienia negatywnego zdarzenia (opis)	Skala negatywnych skutków zdarzeń (opis)	Syntetyczna ocena poziomu ryzyka (opis)
Brak dostosowania procesów personalnych do aktualnych przepisów prawnych	Umiarkowane	Duże	Duże
Nieadekwatne opisy stanowisk pracy, zakresy czynności	Bardzo małe	Małe	Małe
Wartościowanie pracy w oparciu o nieaktualne mapowanie stanowisk pracy	Duże	Duże	Bardzo duże
System ocen okresowy niezgodny z aktualnymi celami	Małe	Bardzo małe	Bardzo małe
Brak elastycznych systemów czasu pracy w regulaminie pracy	Bardzo duże	Umiarkowane	Duże

Źródło: opracowanie własne.



Kolejny etap wiąże się z **reakcją na ryzyko**. Postawy wobec tego ryzyka są uzależnione od syntetycznego poziomu ryzyka braku zgodności. I tak w przypadku bardzo małego oraz małego ryzyka można je zaakceptować i zaniechać działań skierowanych na jego ograniczenie; w przypadku zdarzeń o umiarkowanym ryzyku zaleca się stałe jego monitorowanie, które dostarczy cennych informacji na temat kierunków, w jakich ewoluuje ryzyko, oraz może zasygnalizować potrzebę podjęcia działań o charakterze prewencyjnym; gdy ryzyko jest bardzo duże i duże, konieczne jest podjęcie działań ograniczających je [Czerska, Rutka, 2016, s. 30] (por. tabela 3.9).

**Tabela 3.9.** Postawy wobec ryzyka braku zgodności w obszarze HR

Poziom ryzyka	Zalecana postawa wobec ryzyka	Wybrane sposoby radzenia sobie z ryzykiem
Bardzo mały lub mały	Akceptacja ryzyka	Zaniechanie obsługi ryzyka
Umiarkowany	Monitorowanie niekorzystnych zdarzeń personalnych	Represja – zmniejszenie zasięgu i skali przyszłych negatywnych skutków materializacji ryzyka
		Redundancja – nagromadzenie zasobów, by zabezpieczyć się przed negatywnymi skutkami ryzyka
		Kompensacja – zabezpieczenie się przed potencjalną szkodą lub stratą
		Dywersyfikacja – zróżnicowanie działań, by zminimalizować ryzyko nieosiągnięcia celu
	Prewencja – zabezpieczenie się przed zmateralizowaniem ryzyka	
Duży lub bardzo duży	Minimalizacja ryzyka	Ograniczanie poziomu ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Czerska, Rutka [2016, s. 30].

Jeśli poziom ryzyka braku zgodności jest duży lub bardzo duży, należy zaprojektować działania ograniczające jego poziom. Strategie reagowania na ryzyko mogą być różne, począwszy od unikania, transferu, łagodzenia, a skończywszy na akceptacji [zob. Siewiera, 2008, s. 42-48]. Niewątpliwie w sytuacji wysokiego poziomu ryzyka braku zgodności wymagane jest podjęcie działań zaradczych mających na celu ograniczenie jego istotności do poziomu akceptowalnego. W tej sytuacji należy wzmocnić mechanizmy kontroli.

Dokonywanie samooceny pozwala na identyfikację obszarów wymagających ulepszenia w zakresie *HR Compliance*. Korzystając z określonych pytań, można diagnozować procesy w odniesieniu do standardów i najlepszych praktyk opartych na dowodach, dostosowanych do określonych celów [zob. Blokdyk, 2017]. Analiza ryzyka może być wymagającym działaniem, które może niektórym przysparzać trudności. W takiej sytuacji pomocny może być poradnik uła-

twiający mapowanie ryzyka, np. ryzyka w pracy zdalnej [Federation of European Risk Management Associations, 2022]. Użyteczne mogą być także kwestionariusze identyfikacji i oceny wraz z rekomendacjami, np. w zakresie ochrony danych osobowych [Mielniczek, 2021, s. 341-470]. Należy również zwrócić uwagę na różnice w poszczególnych krajach i posiłkować się wybranymi przewodnikami [np. Paycom, 2023].

W praktyce można też wykorzystać przykładowe arkusze identyfikacji ryzyk i szans *HR Compliance* w doborze pracowników, okresowej ocenie, szkoleniach i rozwoju, motywowaniu, retencji pracowników, zawieraniu i rozwiązywaniu umów oraz wypłacaniu wynagrodzeń za pracę, ewidencji czasu pracy i dyscypliny pracy (por. tabele 3.10-3.16), gdzie ryzyko jest iloczynem (I) prawdopodobieństwa (P) wystąpienia niepożądanego zdarzenia i wielkości strat (S), które występują w danym zdarzeniu [por. Pietras, 2017, s. 79]. Szacując w ten sposób parametry ryzyka, określa się wartość ryzyka i umieszcza się ją w wyznaczonym miejscu macierzy (Baccarini – tabela 3.7 lub macierz Martin, Heaulme – zob. Winnicka-Wejs [2020, s. 94-96]; por. Pietras [2017, s. 79-80]; Kąkol, Marczewski [2016, s. 61-62]).

W ramach zgodności z prawem można weryfikować m.in. wysokość wynagrodzenia względem płacy minimalnej, analizować poprawne i terminowe wypłaty wynagrodzeń, zaliczek na podatek i składek ZUS, poprawność zarządzania czasem pracy, urlopami, absencjami [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 182]. Analizując zgodność z prawem, można zastosować uniwersalny wzór:

$$\text{odsetek nieprawidłowości} = \frac{\text{liczba wykrytych nieprawidłowości}}{\text{liczba wykonanych analizowanych czynności lub przypadków}}$$

Najlepiej, żeby wynik wynosił zero, zwłaszcza wtedy, gdy będzie dotyczył kar administracyjnych, sporów z pracownikami i ich spraw skierowanych do sądu [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 182].

Inaczej wygląda sytuacja w przypadku zgłoszeń naruszeń w organizacji przez pracowników. Jak pisze A. Morawiec-Bartosik [2022, s. 182], „intuicyjnie wydawałoby się, że zależy nam na tym, żeby liczba takich zgłoszeń wynosiła zero, co sugerowałoby poprawne działanie etyczne organizacji, jednak takie podejście może prowadzić do wyciszania sygnałów ostrzegawczych z firmy”. Nie sposób się nie zgodzić z tą opinią, gdyż w organizacjach powinno się starać, by wszystkie zgłoszone sprawy zostały zbadane i rozwiązane, a nie były „zamiatane pod dywan”. W takiej sytuacji przydatny może być wzór [Morawiec-Bartosik, 2022, s. 183]:

$$\text{odsetek rozwiązanych problemów} = \frac{\text{liczba rozwiązanych spraw}}{\text{liczba zgłoszonych incydentów}}$$

Tabela 3.10. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans HR Compliance – dobór pracowników

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS									
Data opracowania analizy:									
Wypełniający:									
Wydział, stanowisko:									
Dział HR									
Lp.	Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Odpowiedź na ryzyko, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne	Szansa
			P	S	I				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Dobór pracowników	RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH RYZYKO DZIAŁALNOŚCI RYZYKO FINANSOWE Ryzyko błędnego oszacowania potrzeb personalnych pod względem ilościowym i jakościowym (brak specjalistów, pogorszenie się wyników finansowych, wzrost kosztów pracy). Ryzyko błędnego doboru źródeł i metod rekrutacyjnych (brak określonych standardów dla stanowisk pracy, tj. opisy stanowisk pracy, dotarcie do zbyt małej liczby lub do nieodpowiednich kandydatów, decyzje rekrutacyjne podjęte na podstawie niewystarczających informacji	1	3	3	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni	Regulacje zewnętrzne i wewnętrzne: Regulamin Pracy, Regulamin Wynagradzania Pracowników, Regulamin Organizacyjny, Polityka Ochrony Danych Osobowych. Opisy stanowisk pracy, zakresy czynności i obowiązków. Procedura adaptacji pracowników nowo zatrudnionych. Analiza informacji uzyskiwanych od przełożonych	Analiza zatrudnienia i plan zatrudnienia przygotowywane na każdy rok kalendarzowy. Ocena okresowa pracowniców	Wysoko wyspecjalizowana kadra pracownicza. Szybka adaptacja na stanowisku pracy. Dobre relacje między pracownikami. Wysoka efektywność pracy

cd. tabeli 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
		<p>zawartych w dokumentach aplikacyjnych, konflikty między pracownikami, brak możliwości rekrutacji zdalnej).</p> <p>Ryzyko nieprawidłowego procesu adaptacji pracownika w miejscu pracy i środowisku pracowniczym (wydłużony okres adaptacji zawodowej, brak znajomości obowiązków i uprawnień oraz zakresu odpowiedzialności na zajmowanym stanowisku, niska efektywność pracy, brak zrozumienia zasad, procedur i zarządzeń, konflikty pracownicze).</p> <p>Ryzyko naruszenia danych osobowych kandydatów do pracy i pracowników (regulacje RODO, art. 22 [1], 22[2] i 22 [3] KP)</p>								

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].

Tabela 3.11. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans HR Compliance – ocena okresowa pracowników

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS										
Data opracowania analizy:										
Wypełniający:										
Wydział, stanowisko:										
Dział HR										
Lp.	Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Odpowiedź na ryzyko, ograniczenia ryzyka, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne	Szansa	
			P	S	I					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2.	Ocena okresowa pracowników	RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH Ryzyko braku spójności pomiędzy celami ocen a celami firmy i realizowaną polityką personalną (źle dobrane metody ocen, źle dobrane kryteria ocen, nieprawidłowo dobrana częstotliwość ocen, błędy w ustalaniu podmiotu ocen, nieprawidłowe wykorzystanie wyników ocen). Ryzyko utraty funkcji przez system oceniania (utrata funkcji motywacyjnej z powodu braku informacji o celach przeprowadzania ocen oraz braku informacji	1	1	1	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni	Analiza ocen okresowych pracowników. Analiza informacji uzyskanych od przełożonych. Badanie satysfakcji zawodowej. Ocena motywacji do pracy	Szkolenia w zakresie przeprowadzania oceny okresowej pracowników. Informacje zwrotne dotyczące oceny okresowej uzyskane przez danego pracownika	Prawidłowo przeprowadzona ocena okresowa pracowników. Budowanie ścieżki rozwoju pracowników. Wysoka motywacja do pracy. Wysoka efektywność pracy. Dobra atmosfera pracy i relacje między pracownikami	

cd. tabeli 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>zwrotnej, brak możliwości korygowania pracowników, powstawanie konfliktów, pojawianie się błędów w ocenie, co działa demotywująco na pracowników i prowadzi do podejmowania błędnych decyzji personalnych).</p> <p>Ryzyko związane ze złą częstotliwością przeprowadzania ocen (zbyt częste dokonywanie ocen działa stresująco na pracowników, trudno zaobserwować zmiany w zbyt krótkim czasie pomiędzy ocenami okresowymi, rzadkie dokonywanie oceny rodzi ryzyko braku wiedzy pracowników o prawidłowości działania systemu oceny, braku terminowości w dokonywaniu oceny oraz przyczynia się do powstawania konfliktów).</p> <p>Ryzyko złego doboru metod i kryteriów oceniania pracowników (uzyskanie informacji nieadekwatnych do</p>							

cd. tabeli 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>celów ocen, brak profesjonalizmu w przeprowadzaniu ocen, nadmierne koszty, przeszacowanie lub niedoszacowanie rzeczywistego potencjału ludzkiego, błędne określenie mierników efektywności pracy, trudności i błędy w pomiarze kryteriów właściwych dla danego stanowiska pracy, nadmierna liczba kryteriów prowadząca do zwiększenia stresu i kosztów, zbyt mała liczba kryteriów dająca za małą ilość informacji, brak informacji dla pracowników o kryteriach ocen, co może doprowadzić do niezrozumienia celów ocen).</p> <p>Ryzyko błędnego doboru osób dokonujących oceny (zbyt mała liczba osób dokonujących ocenę danego pracownika prowadzi do niskiego obiektywizmu, natomiast duża zwiększa obiektywizm oraz koszty oceny, możliwość wystąpienia błędu aureoli).</p>							

cd. tabeli 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>promieniowania emocji, pobieżności ocen, możliwość wywołania konfliktów, możliwość obniżenia motywacji).</p> <p>Ryzyko podjęcia błędnych decyzji personalnych związane z niewłaściwym wykorzystaniem wyników ocen okresowych pracowników w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (błędne decyzje w zakresie motywowania pracowników, szkolenia pracowników, awansowania pracowników i w zakresie zwalniania pracowników).</p> <p>Ryzyko błędnego przeszerogowania pracownika oraz wadliwego zastosowania wypowiedzenia zmieniającego warunki pracy i płacy na podstawie oceny okresowej.</p> <p>Ryzyko kolizji z art. 94, pkt. 9 KP – stosowanie sprawiedliwej i obiektywnej oceny pracy i wyników pracy</p>							

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].



Tabela 3.12. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans HR Compliance – szkolenia i rozwój pracowników

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS									
Data opracowania analizy:									
Wypełniający:									
Wydział, stanowisko:									
Dział HR									
Lp.	Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Odpowiedź na ryzyko, ograniczenia ryzyka, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne	Szansa
			P	S	I				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Szkolenia i rozwój pracowników	RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH RYZYKO FINANSOWE Ryzyko błędnego określenia potrzeb szkoleniowych (nieosiągnięcie korzyści w przypadku błędnych decyzji w zakresie alokacji środków i inwestowania w kapitał i ludzki, np. wybór nieodpowiednich pracowników, pominięcie szkoleń w przypadku zmian organizacyjnych, wprowadzanie nowych metod pracy – opór przed zmianami). Ryzyko błędnego zaprojektowania treści szkoleń, metod, warunków oraz błędnego wybrania trenerów (niewłaściwa realizacja szkolenia	2	3	6	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni	Analiza planów szkoleniowych. Raport z badania oceny okresowej pracowników. Raport z badania satysfakcji zawodowej. Ewaluacja szkoleń. Plan finansowo-księgowy	Przygotowywanie planów szkoleniowych na każdy rok kalendarzowy. Przeprowadzanie oceny satysfakcji okresowej. Przeprowadzanie badania motywacji do pracy. Ewaluacja szkoleń	Prawidłowe określenie potrzeb szkoleniowych. Prawidłowo zaprojektowane szkolenia. Wysoko wyspecjalizowana kadra pracownicza. Rozwój pracowników. Wzrost liczby klientów/pacjentów. Usprawnienie organizacji pracy. Większa efektywność pracy. Większa satysfakcja zawodowa pracowników. Większa motywacja do pracy. Możliwość awansowania wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej

cd. tabeli 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>wynikająca z niekorzystnych warunków, w których przeprowadzane jest szkolenie, oraz niedostatecznych kwalifikacji trenerów, przetrzymanie na pracowników całkowitej odpowiedzialności za podnoszenie kwalifikacji oraz kosztów szkolenia, brak nabycia przez pracowników pożądaných kwalifikacji, brak poprawy metod pracy, brak wzrostu efektywności pracy, straty finansowe).</p> <p>Ryzyko błędnych awansów (trudności w radzeniu sobie na nowym stanowisku pracy, powielanie tych samych metod pracy, ograniczona liczba pomysłów i usprawnień, konflikty).</p> <p>Ryzyko utraty specjalistów (utrata potencjału wiedzy, utrata klientów).</p> <p>Ryzyko niezgodności z art. 94, pkt. 6 KP – ułatwienie podnoszenia kwalifikacji pracowników</p>							

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].

Tabela 3.13. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans HR Compliance – motywowanie pracowników

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS		Data opracowania analizy:							
		Wypełniający:							
Wydział, stanowisko: Dział HR		Wydział, stanowisko: Dział HR							
		Lp.	Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak
P	S				I				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Motywowanie pracowników	RYZYKO WRAZ Z PODANIEM KATEGORII RYZYO DOSTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH RYZYO FINANSOWE Ryzyko zastosowania nieodpowiednich motywatorów w stosunku do oczekiwania pracowników (brak odpowiedniego rozpoznania hierarchii potrzeb i oczekiwań pracowników, brak dostosowania czynników motywacyjnych do specyfiki stanowiska pracy, brak uotżsamiania się pracowników z firmą i jej celami, nadmierna fluktuacja i absencja). Ryzyko braku zależności pomiędzy efektywnością pracy a wysokością wynagrodzenia (nieuwzględnienie sytuacji finansowej firmy, nieprawidłowe relacje wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy, źle dobrane	1	1	1	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni	Ocena satysfakcji zawodowej. Badanie motywacji do pracy. Analiza informacji uzyskanych od przełożonych. Ocena efektywności pracy	Rozwój pracowników poprzez szkolenia. Właściwy dobór pracowników do stanowiska pracy – prawidłowa rekrutacja. Pravidłowa komunikacja	Wysoka motywacja pracowników do pracy. Wysoka efektywność pracy. Niska fluktuacja. Wysoka ocena satysfakcji zawodowej. Dobra atmosfera pracy

cd. tabeli 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>formy płacy, spadek wydajności i jakości pracy, wysokie koszty).</p> <p>Ryzyko oporu lub nadmiernej, destrukcyjnej rywalizacji o profity (niezdrowa rywalizacja między pracownikami, konflikty)</p>							

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].

**Tabela 3.14.** Arkusz identyfikacji ryzyk i szans *HR Compliance* – zatrzymanie specjalistów i budowanie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia

Lp.		Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Odpowiedź na ryzyko, ograniczenia ryzyka, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne	Szansa
				P	S	I				
<b>ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS</b>										
<b>Data opracowania analizy:</b>										
<b>Wypełniający:</b>										
<b>Wydział, stanowisko:</b>										
<b>Dział HR</b>										
5.	Zatrzymanie specjalistów i budowanie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia	RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH RYZYKO DZIAŁALNOŚCI Ryzyko powstania obaw utraty bezpieczeństwa zatrudnienia (odchodzenie specjalistów, fluktuacja, demotywacja pracowników i spadek efektywności pracy, utrata klientów, konflikty)	1	3	3	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni	Analiza zatrudnienia i plany zatrudnienia na dany rok kalendarzowy. Ocena satysfakcji zawodowej. Analiza informacji uzyskanych od pracowników i przełożonych	Prawidłowo przeprowadzany dobór pracowników, rekrutacja, adaptacja na stanowisku pracy, <i>onboarding</i> . Budowanie ścieżek rozwoju pracowników. Szkolenia pracowników.	Wysokie u pracowników poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Niska fluktuacja. Wysoka motywacja do pracy. Wysoka satysfakcja zawodowa pracowników. Dobra atmosfera pracy i dobre relacje między pracownikami. Wysoka efektywność pracy	

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].

**Tabela 3.15.** Arkusz identyfikacji ryzyk i szans *HR Compliance* – zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę oraz wypłacanie wynagrodzenia za pracę

Lp.		Cel zadania	Ryzyko wraz z podaniem kategorii	Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>			Właściciel ryzyka i szansy	Istniejące mechanizmy kontrolne lub ich brak	Odpowiedź na ryzyko, ograniczenia ryzyka, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne	Szansa
				P	S	I				
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę oraz wypłacanie wynagrodzenia za pracę	RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH RYZYKO FINANSOWE Ryzyko zawarcia umowy cywilnoprawnej w warunkach, w których zgodnie z art. 22, par. 1 KP powinna być zawarta umowa o pracę. Ryzyko niepotwierdzenia na piśmie zawartej z pracownikiem umowy o pracę. Ryzyko wypowiedzenia lub rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy bez wypowiedzenia, przy naruszeniu w sposób rażący przepisów prawa pracy. Ryzyko stosowania wobec pracowników innych kar niż przewidziane w przepisach prawa pracy o odpowiedzialności porządkowej pracowników.	1	3	3	Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych	Kodeks pracy. Analiza akt osobowych. Konsultacje z radcą prawnym. Ewidencja czasu pracy. Regulamin pracy. Regulamin wynagrodzenia	Konsultacje z radcą prawnym. Bieżące prowadzenie i sprawdzanie dokumentacji pracowniczej. Prowadzenie ewidencji czasu pracy. Regulamin wynagrodzenia. Regulamin pracy	Prawidłowe zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę. Prowadzenie dokumentacji pracowniczej. Naliczanie i wypłacanie wynagrodzeń (zgodnie z przepisami Kodeksu pracy)	

cd. tabeli 3.15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<p>Ryzyko niewłaściwego prowadzenia lub braku dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników.</p> <p>Ryzyko pozostawienia dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników w warunkach grożących uszkodzeniem lub zniszczeniem.</p> <p>Ryzyko niewypłacenia w ustalonym terminie wynagrodzenia za pracę lub innego świadczenia przysługującego pracownikowi albo uprawnionemu do tego świadczenia członkowi rodziny pracownika, bezpodstawne obniżenie lub potrącenie wysokości tego wynagrodzenia albo świadczenia.</p> <p>Ryzyko nieudzielenia przysługującego pracownikowi urlopu wypoczynkowego lub bezpodstawne obniżenie wymiaru tego urlopu.</p> <p>Ryzyko niewydania pracownikowi świadectwa pracy</p>							

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].

**Tabela 3.16.** Arkusz identyfikacji ryzyk i szansa HR Compliance – ewidencja czasu pracy i dyscyplina czasu pracy

ARKUSZ IDENTYFIKACJI RYZYK I SZANS		Data opracowania analizy:			
		Wypełniający:			
Wydział, stanowisko: Dział HR		Właściciel ryzyka i szansa			
		Ryzyko wraz z podaniem kategorii		Szacowanie ryzyka <sup>a</sup>	
Lp.	Cel zadania	P	S	I	Szansa
7.	Ewidencja czasu pracy i dyscyplina czasu pracy	2	3	6	<p><b>Odpowiedź na ryzyko, ograniczenia ryzyka, środki zaradcze, mechanizmy kontrolne</b></p> <p>Prowadzenie dokumentacji pracowniczej zgodnie z przepisami prawa pracy. Zachowanie ciągłości pracy. Szkolenia pracowników Działu ds. Pracowniczych z zakresu przepisów prawa pracy. Bieżąca kontrola list obecności pracowników. Regulamin pracy</p>
	<p><b>RYZYKO z podaniem kategorii</b></p> <p>RYZYKO DOTYCZĄCE ZASOBÓW LUDZKICH</p> <p><b>RYZYKO FINANSOWE</b></p> <p>Ryzyko związane z ewidencją czasu pracy i prowadzeniem dokumentacji pracowniczej. Ryzyko naruszenia przepisów o czasie pracy lub przepisów o uprawnieniach pracowników związanych z rodzicielstwem i zatrudnianiu młodocianych.</p> <p>Ryzyko związane z zachowaniem ciągłości pracy – system zastępstw</p>				<p>Pracodawca. Dział ds. Pracowniczych. Przełożeni</p> <p>Procedura organizacyjna. System zastępstw. Ewidencja czasu pracy. Plany urlopowe. Wnioski urlopowe. Akta osobowe pracowników</p> <p>Prawidłowo prowadzona dokumentacja pracownicza. Zachowanie ciągłości pracy. Bezpieczeństwo zatrudnienia</p>

<sup>a</sup> Szacowanie ryzyka: P – prawdopodobieństwo (a), S – skutki (b), I – iloczyn (a x b).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warchał [2021b].



Na uwagę zasługują także **wskaźniki ryzyka** (tzw. **KRI – Key Risk Indicators**), które są podstawową metodą oceny ryzyka braku zgodności w warstwie przestrzegania przez pracowników regulacji wewnętrznych. Dla przykładu, w bankach stosuje się wskaźniki terminowości udzielania odpowiedzi na reklamacje, wskaźniki poziomu błędów skutkujących nieprzebrzeganiem mechanizmu kontrolnego zapewniającego zgodność, liczby zleceń nadzorczych [Ryszawa, 2020, s. 487].

Można również zastosować **wskaźniki wykonania** (tzw. **KPI – Key Performance Indicators**) [por. Cichy, 2015, s. 21]. W praktyce stosuje się KPI w szacowaniu ryzyka personalnego jako metodę ograniczenia ryzyka niezgodności. Przykładowe wskaźniki wykonania w obszarze HR to:

- absencja chorobowa pracowników (np. liczba godzin utraconych / liczba zaplanowanych godzin pracy ogółem w danym okresie rozliczeniowym),
- rotacja pracowników,
- poziom satysfakcji pracowników,
- liczba godzin szkoleń na jednego pracownika w roku (w tym z zakresu BHP),
- liczba nadgodzin (uwzględniająca weryfikację limitów),
- efektywność czasu pracy (ECP) (biorąc pod uwagę różnicowanie systemów czasu pracy),
- średni czas trwania procesu rekrutacji (obsadzenia stanowiska pracy w firmie) w dniach,
- średni czas dochodzenia do zakładanej produktywności, poziomu jakości itp. (w tym także po zastosowaniu przestoju kodeksowego lub ekonomicznego),
- liczba godzin utraconych w wyniku wypadków przy pracy do liczby godzin przepracowanych w firmie w ciągu ostatnich 12 miesięcy (w tym wypadki przy pracy zdalnej),
- liczba tzw. zdarzeń potencjalnie wypadkowych (*near miss accidents*),
- udział procentowy pracowników przeszkolonych z udzielania pierwszej pomocy,
- wyniki audytów BHP (z oceną rozwiązań sanitarno-epidemiologicznych),
- liczba zgłaszanych usterek (*red tags*) przez pracownika [Warchał, 2021a, s. 20].

Kolejny **etap zarządzania ryzykiem (kontrolny)** wiąże się z zastosowaniem środków/mechanizmów kontrolnych, środków/mechanizmów ograniczających ryzyko, poprzez które podejmowany jest wysiłek ewentualnego zmniejszenia zidentyfikowanego i oszacowanego ryzyka (zob. tabela 3.5) [por. Cichy, 2015, s. 22].

Natomiast **monitorowanie ryzyka braku zgodności** powinno mieć podwójny charakter. Po pierwsze, powinno się monitorować poziom zmniejszenia albo powiększenia ryzyka na skutek zastosowanych środków kontrolnych, ogranicza-

jących ryzyko braku zgodności. Po drugie, powinno się dokonywać czynności kontrolnych w stosunku do wcześniejszych etapów procesu zarządzania ryzykiem, a więc identyfikowania, szacowania i stosowania środków kontrolnych. Do najczęściej spotykanych rozwiązań z katalogu metod/technik monitorowania zaliczają się: testy zgodności, ankiety (w tym samooceny), oceny dojrzałości modelu *compliance*, wskaźniki wykonania. W zarządzaniu ryzykiem braku zgodności należy też uwzględnić raportowanie, w ramach którego wyróżnia się raporty okresowe: miesięczne, kwartalne, roczne, oraz raporty bieżące (np. raporty *ad hoc* dotyczące wewnętrznych postępowań wyjaśniających [zob. Cichy, 2015, s. 22]).

Jak podkreśla A. Lipka [2022, s. 100], realizacja każdej subfunkcji personalnej powinna podlegać kontroli pod względem prawidłowości przebiegu, skuteczności, efektywności, jakości, etapowości, powiązań z innymi subfunkcjami i obszarami. Z punktu widzenia *HR Compliance* istotna jest kontrola prawidłowości przebiegu: przestrzegania norm prawnych, zarządzeń wewnętrznych, instrukcji.

W decyzjach kontrolnych istotne jest ustanowienie norm i obszarów tolerancji, gdyż porównywanie do nich faktycznego przebiegu procesów personalnych stanowi sedno kontroli i podstawę zakwalifikowania tego przebiegu do stanów prawidłowych bądź nieprawidłowych ze wszystkimi tego konsekwencjami (w postaci ustaleń działań korygujących, przyczyn odchyień/wykroczeń poza obszar tolerancji i osób odpowiedzialnych za nie) [Lipka, 2022, s. 100].

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy podkreślić, że *HR Compliance* stanowi skuteczne narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym, służące nadzorowi przestrzegania przepisów prawa, regulacji wewnętrznych, dobrych praktyk, co w konsekwencji może doprowadzić do ograniczenia ryzyka braku zgodności. Jest to o tyle istotne, że naruszenia w tym zakresie mogą wiązać się nie tylko z sankcjami prawnymi, ale także karami pieniężnymi, jak również z pogorszeniem pozycji rynkowej i wizerunkowej organizacji [por. Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego, 2015]. W tym kontekście *HR Compliance* jest systemem ochrony przed stratami w wymiarze bezpośrednim (np. odpowiedzialność odszkodowawcza w przypadku naruszenia przepisów Kodeksu pracy) oraz pośrednim (spadek przychodów na skutek utraty reputacji) [por. Eleryk, Piskorz-Szpytka, Szpytka, 2019, s. 33]. To ostatnie ryzyko może wiązać się także z negatywnym postrzeganiem organizacji nie tylko przez klientów, kontrahentów, ale także przez pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy.

---

# ***HR Compliance. Zarządzanie ryzykiem w praktyce gospodarczej – wyniki badań własnych***

# 4

## Rozdział

### **4.1. Opis metodyki prowadzenia badania**

Wśród celów badania empirycznego znajdowały się: zidentyfikowanie dominujących postaw zarządzających wobec ryzyka, określenie źródeł ryzyka personalnego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry kierowniczej) i zatrudnionych pracowników, ocena systemu *HR Compliance* w organizacji, w tym systemu zgłaszania nieprawidłowości, ustalenie występujących strat w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim, ocena znajomości problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i *HR Compliance* wśród specjalistów i menedżerów ds. personalnych.

Na potrzeby niniejszej analizy postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jakie dominują postawy zarządzających wobec ryzyka?
2. Jakie są główne źródła ryzyka personalnego w obszarze *HR Compliance* po stronie pracodawcy i zatrudnionych pracowników?
3. Jaka jest ocena *HR Compliance* oraz systemu zgłaszania nieprawidłowości w organizacjach?
4. Czy badani różnią się w ocenach *HR Compliance*, biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia w firmie, formę własności i branżę, w której pracują?
5. Jaka jest znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym, w tym *HR Compliance*, wśród specjalistów, menedżerów i dyrektorów personalnych?

Zakres i obszary badania empirycznego są następujące:

- zakres przedmiotowy odnosi się pól badawczych dotyczących postaw zarządzających wobec ryzyka, źródeł ryzyka personalnego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry kierowniczej) i zatrudnionych pracowników, oceny systemu *HR Compliance* w organizacji, w tym systemu zgłaszania nieprawidłowości, dominujących w firmie zachowań wobec ryzyka personalnego,

- występujących strat w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim, oceny problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i *HR Compliance*,
- zakres podmiotowy obejmuje specjalistów i menedżerów ds. personalnych zatrudnionych w różnych branżach,
  - zakres terytorialny to Polska.

Na potrzeby badania opracowano autorski kwestionariusz ankiety (zob. Załącznik), składający się z dziewięciu pytań podstawowych i siedmiu pytań metryczkowych. Większość z nich miała charakter zamknięty, tylko jedno pytanie przyjęło otwartą formułę. Ankieta została opracowana w listopadzie 2022 r. Kwestionariusz ankiety powstał na bazie źródeł przeanalizowanej literatury przedmiotu, zacytowanej w części teoretycznej monografii.

Badanie pilotażowe, które miało na celu m.in. korektę narzędzia od strony merytorycznej i technicznej, przeprowadzono od 1 grudnia 2022 r. do 8 grudnia 2022 r. Badanie właściwe odbyło się w okresie od 12 grudnia 2022 r. do 19 grudnia 2022 r. Ogólnopolskie badanie zostało zlecone Centrum Badań i Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, które ma doświadczenie w przeprowadzaniu tego typu badań rynkowych i marketingowych oraz posiada bazy teleadresowe firm. Dobór jednostek do próby był nielosowy. Chociaż starano się, by w próbie znalazły się osoby posiadające określone w metryczce kategorie (płeć, wiek, stanowisko, wielkość zatrudnienia w firmie, forma własności, województwo), to realizacja doboru jednostek do próby nie zakładała specjalnych procedur losowania, co oznacza, że próba badawcza nie reprezentuje całej populacji, nie odzwierciedla struktury populacji generalnej [por. Juszczak, 2005; Kolny, 2005; Babbie, 2008; Sztumski 2010].

Badanie zostało zrealizowane metodą sondażu diagnostycznego. Zastosowano wspomaganą komputerowo ankietową technikę gromadzenia danych (CAWI) oraz wspomaganą komputerowo wywiad telefoniczny (CATI). Uzyskano w sumie 205 kompletnie wypełnionych ankiet. Do analizy wyników ankiety wykorzystano metody statystyczne, w tym m.in. testy chi<sup>2</sup> z poprawką Yatesa, test Kruskala–Wallisa.

## 4.2. Struktura respondentów

W badaniu wzięło udział 205 osób. Struktura respondentów, zgodnie z informacjami uzyskanymi na podstawie pytań metryczkowych, jest zróżnicowana ze względu na płeć, wiek, stanowisko, wielkość zatrudnienia w firmie, formę własności, branżę PKD (por. Załącznik). Próba badawcza składa się z 57,56% kobiet i 42,44% mężczyzn (por. tabela 4.1).

**Tabela 4.1.** Struktura respondentów ze względu na płeć

Płeć	Udział (%)
Kobieta	57,56
Mężczyzna	42,44

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci są zróżnicowani wiekowo. Najliczniejsze grupy stanowią osoby w wieku 30-39 lat (51,71%), następnie 40-49 lat (30,73%), później 50-59 lat (15,12%). Najmniej liczne grupy wieku to: 60 lat i więcej (0,49%) oraz do 29 lat (1,95%) (por. tabela 4.2).

**Tabela 4.2.** Struktura respondentów ze względu na wiek

Grupa wieku	Udział (%)
Do 29 lat	1,95
30-39 lat	51,71
40-49 lat	30,73
50-59 lat	15,12
60 lat i więcej	0,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W badaniu wzięli udział zarówno specjaliści, jak i kierownicy / menedżerowie ds. HR oraz dyrektorzy personalni. Biorąc pod uwagę zajmowane przez nich stanowisko pracy bądź pełnioną funkcję, można wśród nich wymienić: Specjalistów ds. Rekrutacji (26,83%), Specjalistów ds. Kadr i Płac (17,07%), Kierowników/Menedżerów (16,10%), Specjalistów ds. Zasobów Ludzkich (11,22%), Specjalistów ds. Szkoleń (9,76%), HR Business Partnerów / Konsultantów ds. HR (4,39%), Specjalistów ds. Benefitów i Wynagrodzeń (3,41%), Dyrektorów Personalnych (3,41%), Trenerów Wewnętrznych (1,95%), Specjalistów ds. Zarządzania Talentami (1,46%) oraz innych specjalistów (4,39%) (por. tabela 4.3).

**Tabela 4.3.** Struktura respondentów ze względu na stanowisko

Stanowisko	Udział (%)
<i>1</i>	<i>2</i>
Specjalista ds. Zasobów Ludzkich	11,22
Specjalista ds. Rekrutacji	26,83
Specjalista ds. Zarządzania Talentami	1,46
Specjalista ds. Kadr i Płac	17,07
Specjalista ds. Benefitów i Wynagrodzeń	3,41

**cd. tabeli 4.3**

<i>1</i>	<i>2</i>
Specjalista ds. Szkoleń	9,76
Trener Wewnętrzny	1,95
HR Business Partner / Konsultant ds. HR	4,39
Kierownik ds. Zasobów Ludzkich / Kierownik ds. Kadr i Płac / Menedżer	16,10
Dyrektor Personalny	3,41
Inne	4,39

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość badanych pracuje w małych i średnich zakładach pracy. I tak 38,54% jest z firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników, a 30,73% z firm zatrudniających od 50 do 249 pracowników. Reprezentantów mikrofirm (do 9 pracowników) odnotowano 19,51%, a 11,22% pochodzi z dużych organizacji, zatrudniających powyżej 250 osób (por. tabela 4.4).

**Tabela 4.4.** Struktura respondentów ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

<b>Wielkość zatrudnienia w firmie</b>	<b>Udział (%)</b>
Do 9 pracowników	19,51
10-49 pracowników	38,54
50-249 pracowników	30,73
Powyżej 250 pracowników	11,22

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badani pracują w organizacjach zróżnicowanych pod względem formy własności. Najwięcej z nich (58,05%) wykonuje swoją pracę w krajowej prywatnej firmie, 16,10% w państwowej, a 15,61% w zagranicznej. Najmniej wskazań dotyczyły formy mieszanej (9,27%) i komunalnej (0,98%) (por. tabela 4.5).

**Tabela 4.5.** Struktura respondentów ze względu na formę własności

<b>Forma własności</b>	<b>Udział (%)</b>
Zagraniczna	15,61
Krajowa prywatna	58,05
Państwowa	16,10
Komunalna	0,98
Mieszana	9,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W próbie badawczej dominują osoby z branż Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD): „pozostała działalność usługowa” – 21,46%, „handel hurtowy i detaliczny...” – 15,61%, „budownictwo” – 15,12%, „transport i gospodarka magazynowa” – 9,27%, „edukacja” – 6,83%, „działalność finansowa i ubezpieczeniowa” – 6,34%, „przetwórstwo przemysłowe” – 6,34% (por. tabela 4.6).

**Tabela 4.6.** Struktura respondentów ze względu na branżę PKD

Branża PKD	Udział (%)
Rolnictwo. Leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	0,49
Górnictwo i wydobywanie	0,49
Przetwórstwo przemysłowe	6,34
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	0,98
Dostawa wody: gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	0,49
Budownictwo	15,12
Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	15,61
Transport i gospodarka magazynowa	9,27
Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	2,93
Informacja i komunikacja	2,93
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6,34
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	0,98
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2,93
Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	0,49
Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	0,98
Edukacja	6,83
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	1,46
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	3,90
Pozostała działalność usługowa	21,46
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby	0,00
Organizacje i zespoły eksterytorialne	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Mając na uwadze fakt, że niektóre branże miały tylko pojedyncze wskazania (np. „rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo”, „górnictwo i wydobywanie”) bądź kilka (np. „wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną”, „opieka zdrowotna i pomoc społeczna”) lub wcale (np. „organizacje i zespoły eksterytorialne”), w późniejszych analizach porównawczych brano pod uwagę wyłącznie te branże, które miały więcej niż pięć zaznaczeń. Podobne postępowanie zastosowano przy analizie różnic ze względu na formę własności – wyeliminowano kategorię „komunalna”, gdyż w próbie badawczej były tylko dwie odpowiedzi. Tabela 4.7 przedstawia strukturę respondentów ze względu na województwa.

**Tabela 4.7.** Struktura respondentów ze względu na województwo

Województwo	Udział (%)
Dolnośląskie	3,41
Kujawsko-Pomorskie	8,29
Lubelskie	0,49
Lubuskie	1,46
Łódzkie	15,61
Małopolskie	4,39
Mazowieckie	20,98
Opolskie	0,98
Podkarpackie	0,49
Podlaskie	1,95
Pomorskie	7,32
Śląskie	21,46
Świętokrzyskie	2,44
Warmińsko-Mazurskie	2,93
Wielkopolskie	5,83
Zachodniopomorskie	1,95

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z tabeli 4.7 wynika, że udało się uzyskać odpowiedzi ze wszystkich 16 województw, przy czym dominujące są trzy spośród nich: śląskie, mazowieckie, łódzkie.

## 4.3. Wyniki badania i wnioski

### 4.3.1. Dominujące postawy zarządzających wobec ryzyka

Na początku badania respondenci mieli dokończyć zdanie: „W organizacji, w której pracuję, wśród zarządzających dominującą postawą wobec ryzyka jest...”. Wśród dostępnych odpowiedzi znalazły się frazy: „wysoka skłonność do ryzyka”, „niska skłonność (awersja) do ryzyka”, „neutralność wobec ryzyka”. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.1.





**Rysunek 4.1.** Dominująca postawa wobec ryzyka wśród zarządzających według badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W opinii badanych wśród zarządzających dominuje niska skłonność do ryzyka – takiej odpowiedzi udzieliło 52% respondentów, z kolei 35% uznało, że jednak neutralność wobec ryzyka. Tylko 13% wyraziło opinię o wysokiej skłonności do ryzyka charakteryzującej osoby zarządzające w organizacjach, w których pracują.

Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia w firmie, formę własności i branżę organizacji, ustalono, że nie ma żadnych różnic w ocenie skłonności do ryzyka (por. tabela 4.8).

**Tabela 4.8.** Ocena skłonności do ryzyka w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży

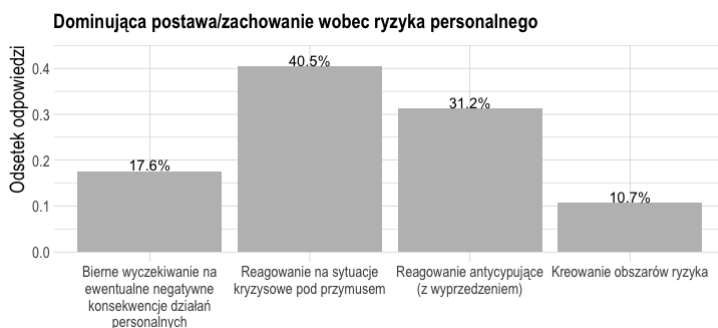
Dominująca postawa wobec ryzyka w zależności od:	p-wartość
Wielkości zatrudnienia <sup>a</sup>	0,143
Formy własności <sup>a</sup>	0,551
Branży <sup>a</sup>	0,532

<sup>a</sup> Test chi2 z poprawką Yatesa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05'\*', 0.1 '.'

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci zostali poproszeni także o wybranie dominujących postaw/zachowań wobec ryzyka personalnego w firmach. Najwięcej spośród nich odpowiedziało, że w ich firmach reaguje się na sytuacje kryzysowe pod przymusem (40,5% odpowiedzi). Reagowanie antycypujące wobec ryzyka personalnego wybrało 31,2% badanych. Tylko 10,7% wskazało na kreowanie obszarów ryzyka, a 17,6% przyznało się do biernego wyczekiwania na ewentualne negatywne konsekwencje działań personalnych (por. rysunek 4.2).



**Rysunek 4.2.** Dominujące postawy/zachowania wobec ryzyka personalnego w firmach według badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z rysunku 4.2 wynika, że w firmach dominuje raczej reaktywna postawa wobec ryzyka personalnego, z biernym wyczekiwaniem na negatywne konsekwencje i reagowaniem na sytuacje kryzysowe pod przymusem (58,1%). Analizy wykazały bardzo niskie zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży, co ujęto w tabeli 4.9.

**Tabela 4.9.** Dominujące postawy/zachowania wobec ryzyka personalnego w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności, branży

Dominująca postawa wobec ryzyka w zależności od:	p-wartość	V-Cramer
Wielkości zatrudnienia <sup>a</sup>	0,059.	0,163
Formy własności <sup>a</sup>	0,009**	0,191
Branży <sup>a</sup>	0,712	–

<sup>a</sup> Test chi2 z poprawką Yatesa.

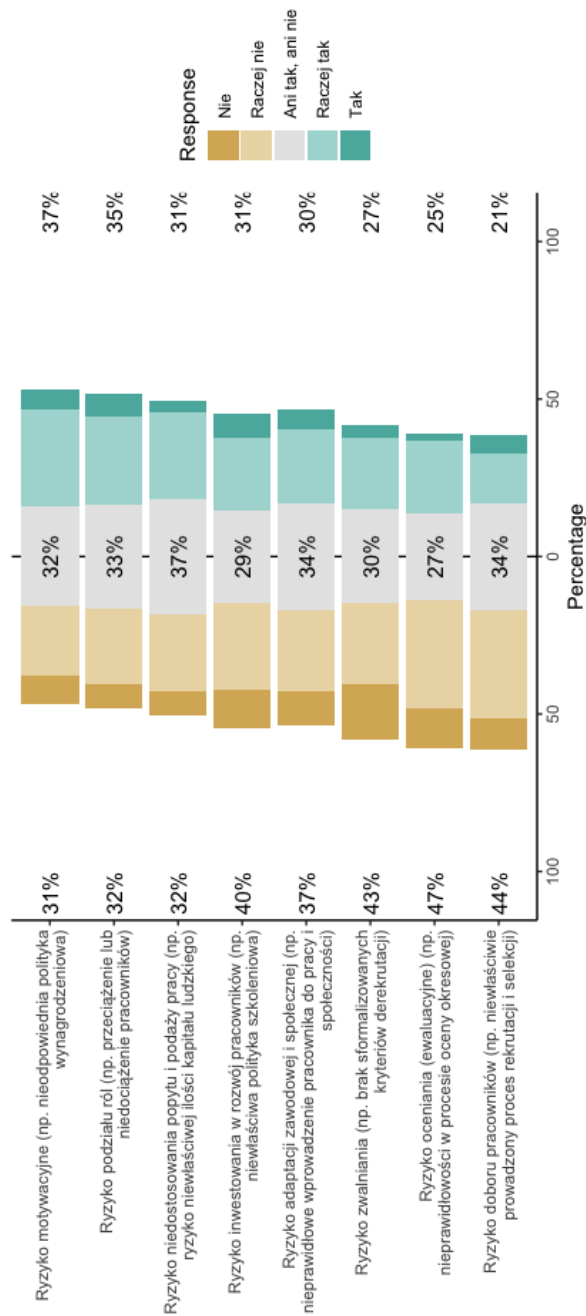
Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05'\*', 0.1 '.'

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dane zawarte w tabeli 4.9 wskazują na istotną, choć niską współzależność, zachodzącą w przypadku dominującej postawy wobec ryzyka i formy własności. Badani z krajowych prywatnych, mieszanych i zagranicznych firm częściej wskazywali na dominującą postawę/zachowanie wobec ryzyka personalnego jako „reagowanie na sytuacje kryzysowe pod przymusem”, a z państwowych na „reagowanie antycypujące (z wyprzedzeniem)”.

### 4.3.2. Źródła ryzyka *compliance*

Badani zostali poproszeni o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego leżącego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry zarządzającej) w obszarze *HR Compliance* w organizacjach, w których pracują. Rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 4.3.



**Rysunek 4.3.** Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego leżącego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry zarządzającej) w obszarze *HR Compliance* w Pana/i organizacji?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że głównym źródłem ryzyka personalnego leżącego po stronie członków zarządu, kadry zarządzającej jest ryzyko motywacyjne związane z nieodpowiednią polityką wynagrodzeniową (37% odpowiedzi pozytywnych: „tak” i „raczej tak”). Następnie uplasowało się ryzyko podziału ról (przeciążenie lub niedociążenie pracowników) z wynikiem 35%.

Wśród wskazań 31% dotyczyło zarówno ryzyka niedostosowania popytu i podaży pracy związanego z niewłaściwą ilością kapitału ludzkiego, jak i ryzyka inwestowania w rozwój pracowników z powodu niewłaściwej polityki szkoleniowej. Jednakże w przypadku ryzyka niedostosowania popytu i podaży było najwięcej niezdecydowanych respondentów w swojej ocenie, ponieważ aż 37% przy tej kategorii odpowiedziało „ani tak, ani nie”.

Ryzyko adaptacji zawodowej i społecznej – nieprawidłowe wprowadzenie pracownika do pracy i społeczności – zostało wskazane jako główne źródło ryzyka personalnego przez 30% badanych. Z kolei 27% z nich uznało, że zwalnianie bez sformalizowanych kryteriów derekrutacji stanowi wiodące ryzyko personalne. Na końcu znalazły się nieprawidłowości w procesie ocen okresowych (ryzyko ewaluacyjne – 25%) oraz niewłaściwie prowadzony proces rekrutacji i selekcji (ryzyko doboru pracowników – 21%).

Na uwagę zasługuje fakt, iż blisko połowa badanych (47%) uważa, że podczas ocen okresowych nie ma nieprawidłowości, a ryzyko oceniania nie powinno stanowić głównego źródła ryzyka personalnego. Można domniemywać, że procedury z realizacji tej funkcji personalnej są wystarczająco dobrze opracowane i realizowane zgodnie z przyjętymi w firmach standardami. Podobna sytuacja pojawia się w przypadku tzw. procesów na wejściu i wyjściu: rekrutacji i selekcji – 44% badanych zaznaczyło „nie”, „raczej nie”, oraz zwalniania – 43% („nie” i „raczej nie”).

Zaskakujące są wyniki dotyczące odpowiedzi „ani tak, ani nie”, właściwie przy każdym procesie personalnym co trzeci respondent nie mógł się zdecydować na pozytywną lub negatywną opinię i wskazywał na środkową opcję w pięciostopniowej skali. Różnice w ocenach respondentów w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży przedstawia tabela 4.10.

**Tabela 4.10.** Różnice w ocenach badanych dotyczących głównych źródeł ryzyka personalnego, w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości)

Rodzaj ryzyka	Wielkość zatrudnienia <sup>a</sup>	Forma własności <sup>a</sup>	Branża <sup>a</sup>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy (np. ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego)	0,834	0,011*	0,189
2. Ryzyko doboru pracowników (np. niewłaściwie prowadzony proces rekrutacji i selekcji)	0,569	0,216	0,134

cd. tabeli 4.10

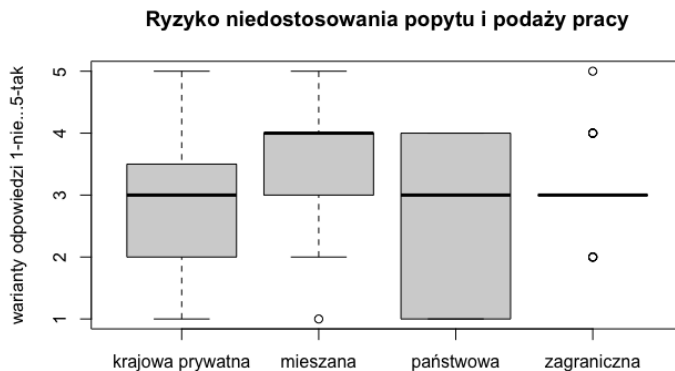
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
3. Ryzyko adaptacji zawodowej i społecznej (np. nieprawidłowe wprowadzenie pracownika do pracy i społeczności)	0,351	0,054.	0,380
4. Ryzyko podziału ról (np. przeciążenie lub niedociążenie pracowników)	0,152	0,760	0,026*
5. Ryzyko oceniania (ewaluacyjne) (np. nieprawidłowości w procesie oceny okresowej)	0,113	0,174	0,004**
6. Ryzyko inwestowania w rozwój pracowników (np. niewłaściwa polityka szkoleniowa)	0,782	0,238	0,153
7. Ryzyko motywacyjne (np. nieodpowiednia polityka wynagrodzeniowa)	0,445	0,356	0,240
8. Ryzyko zwalniania (np. brak sformalizowanych kryteriów derekrutacji)	0,233	0,184	0,129

<sup>a</sup> Test Kruskala–Wallisa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05\*', 0.1 '!'.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z obliczeń zawartych w tabeli 4.4 wynika, że różnice w ocenach dotyczą następujących ryzyk: niedostosowania popytu i podaży, adaptacji zawodowej i społecznej, podziału ról, oceniania (por. rysunki 4.4–4.7). Na rysunku 4.4 przedstawiono różnice w ocenach ryzyka niedostosowania popytu i podaży ze względu na formę własności.

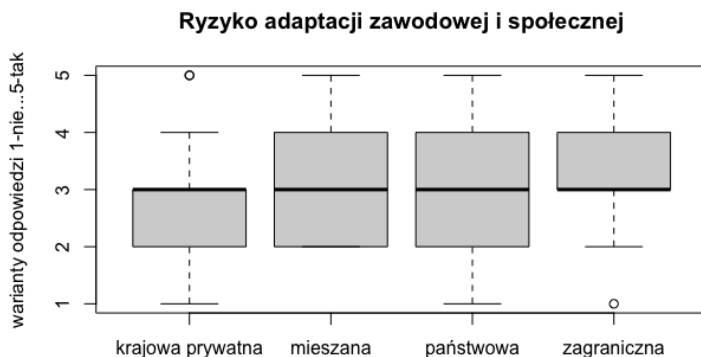


**Rysunek 4.4.** Różnice w ocenach ryzyka niedostosowania popytu i podaży ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z rysunku 4.4 wynika, że ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy oceniają najwyżej osoby zatrudnione w firmach o własności mieszanej. Z kolei średnia odpowiedzi dla firm krajowych prywatnych, państwowych, zagranicznych jest taka sama, przy czym respondenci z organizacji państwowych są najbardziej zróżnicowani w ocenach, a z zagranicznych najmniej – tutaj badani są najbardziej zgodni.

Na rysunku 4.5 zawarto różnice w ocenach ryzyka adaptacji zawodowej i społecznej i społecznej ze względu na formę własności.

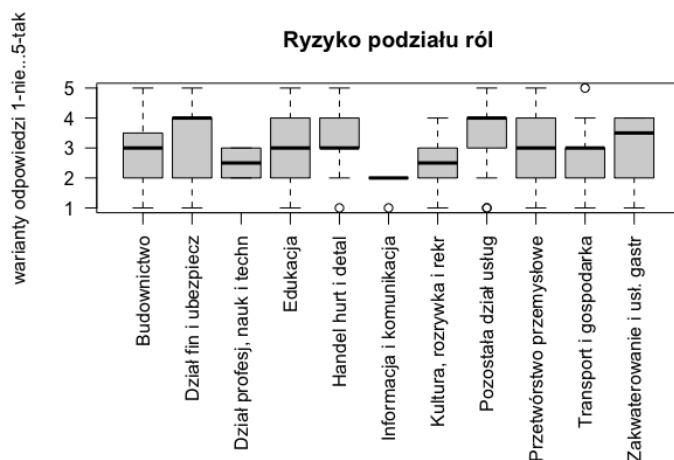


**Rysunek 4.5.** Różnice w ocenach ryzyka adaptacji zawodowej i społecznej ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jeśli chodzi o ocenę ryzyka adaptacji zawodowej i społecznej, we wszystkich grupach ryzyko zostało średnio ocenione tak samo, niemal podobnie ryzyko postrzegają osoby z mieszanych kapitałowo organizacji i państwowych. Różnią się odpowiedzi badanych z krajowych prywatnych i zagranicznych firm. Są co prawda najbardziej zgodni, ale w przypadku tych pierwszych przynajmniej 25% ocenia jako „ani tak, ani nie”, „raczej ważne”, w przypadku ostatnich – przynajmniej 25% badanych uznaje to ryzyko jako „raczej ważne” / „ważne”.

Różnica w ocenie respondentów dotyczyła także ryzyka podziału ról ze względu na branżę, którą reprezentowali (por. rysunek 4.6).

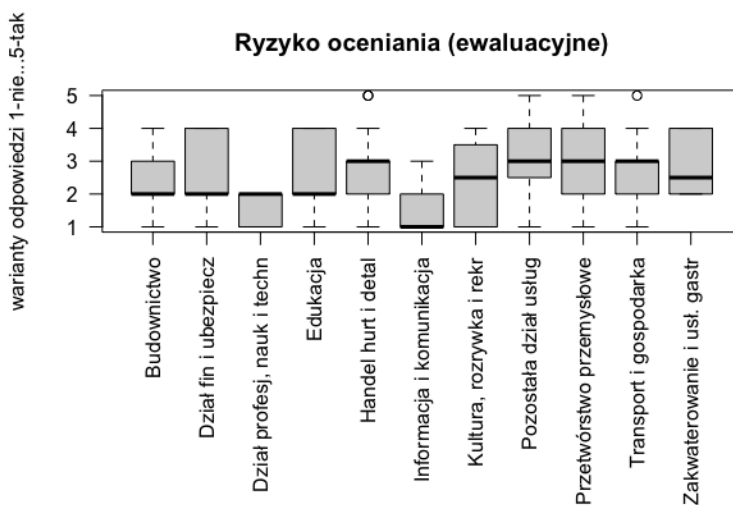


**Rysunek 4.6.** Różnice w ocenach ryzyka podziału ról ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jak wynika z rysunku 4.6, ryzyko podziału ról w ocenie badanych jest najwyższe w firmach zajmujących się działalnością finansową i ubezpieczeniową oraz w tych zakwalifikowanych do „pozostałej działalności usługowej”, następnie w organizacjach z branży HoReCa (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi). Najniższe ryzyko związane z przeciążeniem lub niedociążeniem pracowników jest obecne w firmach z Polską Klasyfikacją Działalności „informacja i komunikacja”, następnie „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” i „działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją” – w przypadku dwóch ostatnich branż oceny były na tym samym poziomie.

Różnice pomiędzy odpowiedziami respondentów ze względu na branże były również w ocenie ryzyka ewaluacyjnego, co obrazuje rysunek 4.7.

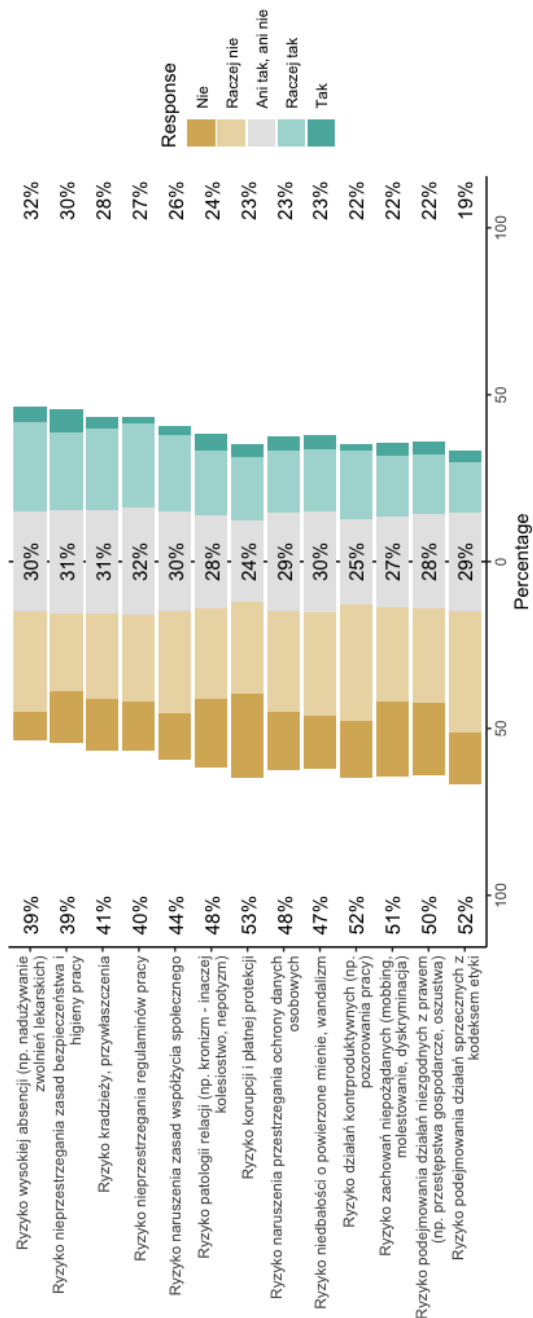


**Rysunek 4.7.** Różnice w ocenach ryzyka ewaluacyjnego ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Nieprawidłowości w procesie oceny okresowej nie dostrzegali zatrudnieni w branży „informacja i komunikacja”, „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, gdyż ich odpowiedzi mieszczą się w skali od 1 do 2, czyli „nie”, i „raczej nie”. Zbliżone wyniki uzyskano w branży finansowo-ubezpieczeniowej i edukacyjnej, gdzie mediana wynosi 2: „raczej nie”, jednakże przynajmniej 25% badanych z tych branż uznało to ryzyko jako „raczej ważne”. Ryzyko oceniania dostrzega się w „pozostałej działalności usługowej” i „przetwórstwie przemysłowym”, gdzie przynajmniej 25% respondentów oceniło je jako „raczej ważne” / „ważne”.

Badani zostali poproszeni także o wskazanie głównych źródeł ryzyka personalnego związanego z zatrudnionymi pracownikami w organizacjach, w których pracują. Rozkład odpowiedzi na to pytanie ujęto na rysunku 4.8.



**Rysunek 4.8.** Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego związanego z zatrudnionymi pracownikami w Pana/i organizacji?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Nadużywanie zwolnień lekarskich i związane z tym ryzyko wysokiej absencji pracowniczej zostało wskazane jako główne źródło ryzyka personalnego po stronie zatrudnionych pracowników przez 32% badanych (udzieli oni potwierdzających odpowiedzi: „tak”, „raczej tak”). Z kolei 30% uznało, że zatrudnieni nie przestrzegają zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, co może być kluczową przyczyną ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim. Ponadto 28% zaznaczyło „ryzyko kradzieży, przywłaszczenia”, 27% – „ryzyko nieprzestrzegania regulaminów pracy”, 26% – „ryzyko naruszenia zasad współżycia społecznego”.

Należy jednak podkreślić, że wskazania negatywne (z odpowiedziami: „nie”, „raczej nie”) były o parę punktów wyższe, w porównaniu do omówionych wyników, w przypadku ryzyka wysokiej absencji, ryzyka nieprzestrzegania przepisów BHP, oraz o kilkanaście – przy ryzykach: kradzieży, przywłaszczenia, nieprzestrzegania regulaminów pracy, naruszenia zasad współżycia społecznego. W każdej kategorii jedna trzecia respondentów nie miała ściśle określonego zdania na ten temat, zaznaczając „ani tak, ani nie”, co rzutuje na uzyskaną strukturę pozytywnych i negatywnych odpowiedzi.

Ponad połowa z nich stwierdziła, że w ich organizacjach nie ma ryzyka korupcji i płatnej protekcji (53%), ryzyka działań kontrproduktywnych (52%), ryzyka podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki (52%), ryzyka zachowań niepożądanych w formie mobbingu, molestowania, dyskryminacji (51%), ryzyka podejmowania działań niezgodnych z prawem (50%) – nie są one głównymi źródłami ryzyka generowanymi przez pracowników.

Z kolei 48% badanych uznało, że naruszenia przestrzegania ochrony danych, jak również patologie relacji (kronizm, nepotyzm), nie stanowią źródła ryzyka personalnego, a 47% oceniło tak ryzyko niedbałości o powierzone im mienie. Różnice w omówionych ocenach w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży ujęto w tabeli 4.11.

**Tabela 4.11.** Różnice w ocenach głównych źródeł ryzyka personalnego po stronie zatrudnionych pracowników w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości)

Rodzaj ryzyka	Wielkość zatrudnienia <sup>a</sup>	Forma własności <sup>a</sup>	Branża <sup>a</sup>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1. Ryzyko nieprzestrzegania regulaminów pracy	0,845	0,005**	0,248
2. Ryzyko podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki	0,603	0,029*	0,381
3. Ryzyko niedbałości o powierzone mienie, wandalizm	0,201	0,030*	0,043*
4. Ryzyko kradzieży, przywłaszczenia	0,541	0,147	0,056.

cd. tabeli 4.11

1	2	3	4
5. Ryzyko nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy	0,856	0,611	0,317
6. Ryzyko naruszenia zasad współżycia społecznego	0,183	0,009**	0,260
7. Ryzyko wysokiej absencji (np. nadużywanie zwolnień lekarskich)	0,354	0,123	0,042*
8. Ryzyko naruszenia przestrzegania ochrony danych osobowych	0,503	0,615	0,121
9. Ryzyko podejmowania działań niezgodnych z prawem (np. przestępstwa gospodarcze, oszustwa)	0,425	0,651	0,299
10. Ryzyko korupcji i płatnej protekcji	0,772	0,933	0,115
11. Ryzyko zachowań niepożądanych (mobbing, molestowanie, dyskryminacja)	0,416	0,042*	0,154
12. Ryzyko patologii relacji (np. kronizm – inaczej koleśostwo, nepotyzm)	0,996	0,340	0,116
13. Ryzyko działań kontrproduktywnych (np. pozorowania pracy)	0,289	0,671	0,047*

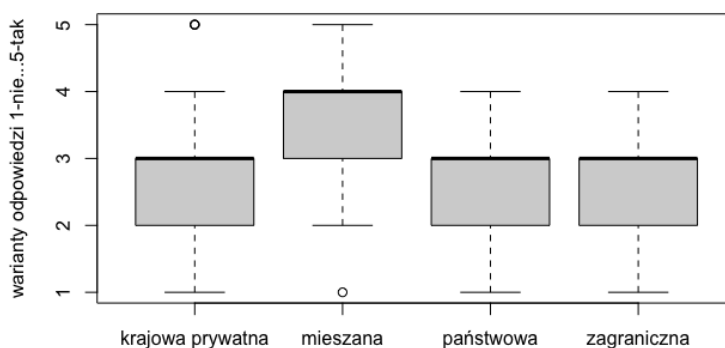
\* Test Kruskala–Wallisa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05\*', 0.1 '.'

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Szczegółowe informacje na temat uzyskanych różnic w ocenie głównych źródeł ryzyka personalnego związanego z zatrudnionymi pracownikami przedstawiono na rysunkach 4.9-4.13. I tak wyraźnie widać różnicę pomiędzy oceną ryzyka nieprzestrzegania regulaminów pracy według osób z organizacji z mieszaną formą własności w stosunku do pozostałych jej rodzajów (por. rysunek 4.9).

**Ryzyko nieprzestrzegania regulaminów pracy**



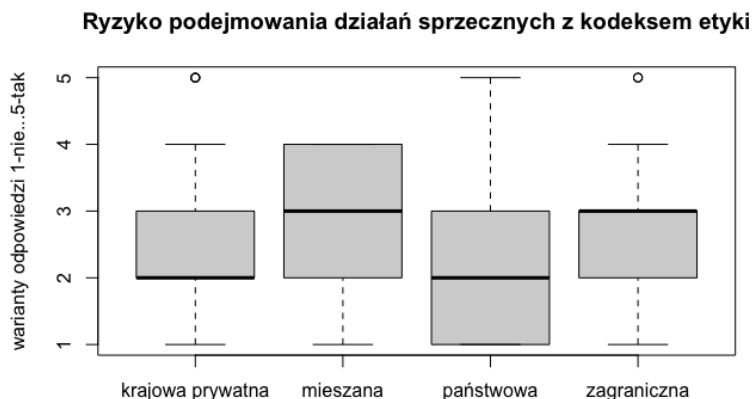
**Rysunek 4.9.** Różnice w ocenie ryzyka nieprzestrzegania regulaminów pracy ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Istnieją również różnice – ze względu na formę własności – w ocenie ryzyka podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki (por. rysunek 4.10), ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm (por. rysunek 4.11), ryzyka narusze-

nia zasad współżycia społecznego (por. rysunek 4.12), ryzyka zachowań niepożądanych w postaci mobbingu, molestowania, dyskryminacji (por. rysunek 4.13).

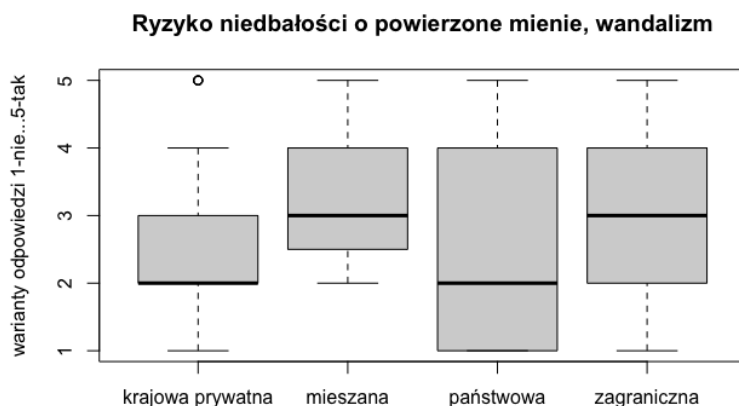
Z rysunku 4.10 wynika, że średnia ocena ryzyka podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki jest taka sama w przypadku krajowych firm prywatnych i państwowych, jednakże przy tych ostatnich istnieje większa różnorodność w odpowiedziach respondentów.



**Rysunek 4.10.** Różnice w ocenie ryzyka podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

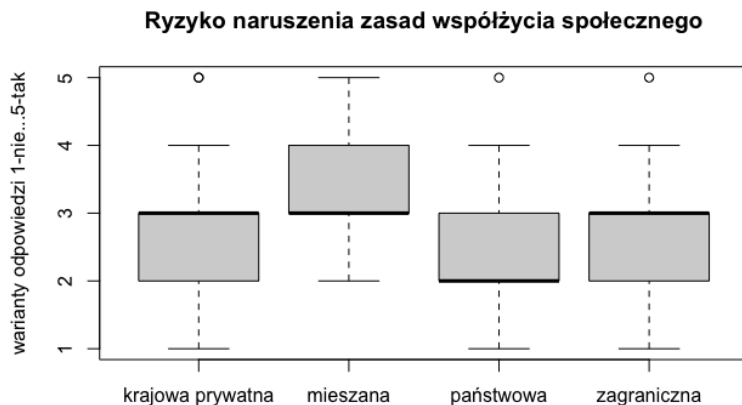
W ocenie ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm najbardziej zgodni są badani z firm krajowych prywatnych, największa rozpiętość pojawia się przy organizacjach państwowych. Podobną średnią ocenę tego ryzyka uzyskano w firmach o kapitale mieszanym i wyłącznie zagranicznym (por. rysunek 4.11).



**Rysunek 4.11.** Różnice w ocenie ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

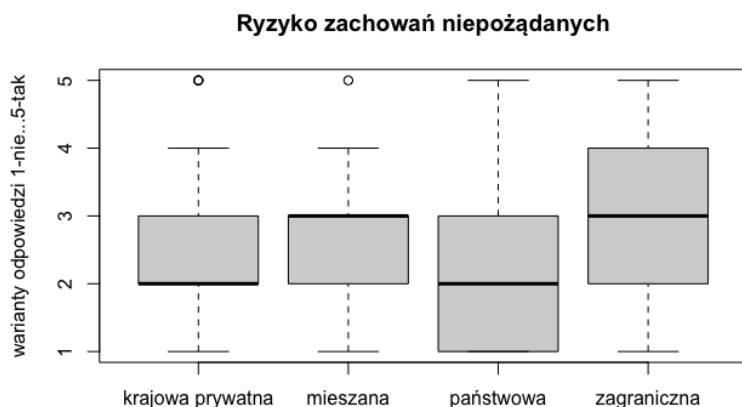
Średnia ocena ryzyka naruszenia zasad współzycia społecznego jest najniższa w organizacjach państwowych. Odpowiedzi z prywatnych krajowych i zagranicznych są takie same, z kolei w firmach z mieszanym kapitałem przynajmniej 25% badanych uważa, że to ryzyko jest „raczej ważne” / „ważne” (por. rysunek 4.12).



**Rysunek 4.12.** Różnice w ocenie ryzyka naruszenia zasad współzycia społecznego ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jeśli chodzi o ocenę ryzyka zachowań niepożądanych, mediana 2 jest taka sama w przypadku firm krajowych prywatnych i państwowych, a średnia wartość 3 dotyczy firm z kapitałem zagranicznym i mieszanym. Podobnie jak w poprzednich ocenach istnieje niejednorodność odpowiedzi osób z organizacji publicznych. Z kolei firm zagranicznych przynajmniej 25% uznaje to ryzyko jako „raczej ważne” / „ważne” (por. rysunek 4.13).

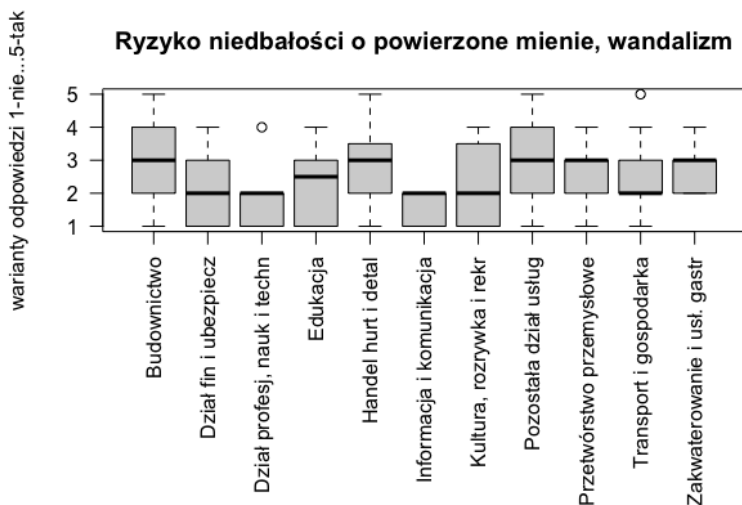


**Rysunek 4.13.** Różnice w ocenie ryzyka zachowań niepożądanych (mobbing, molestowanie, dyskryminacja) ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Różnice w ocenach ryzyka pojawiły się także w analizie w zależności od branż respondentów – przy ryzyku niedbałości o powierzone mienie, wandalizm, ryzyku kradzieży, przywłaszczenia, ryzyku wysokiej absencji (nadużywania zwolnień lekarskich), ryzyku działań kontraproduktywnych (pozorowania pracy) (por. rysunki 4.14-4.17).

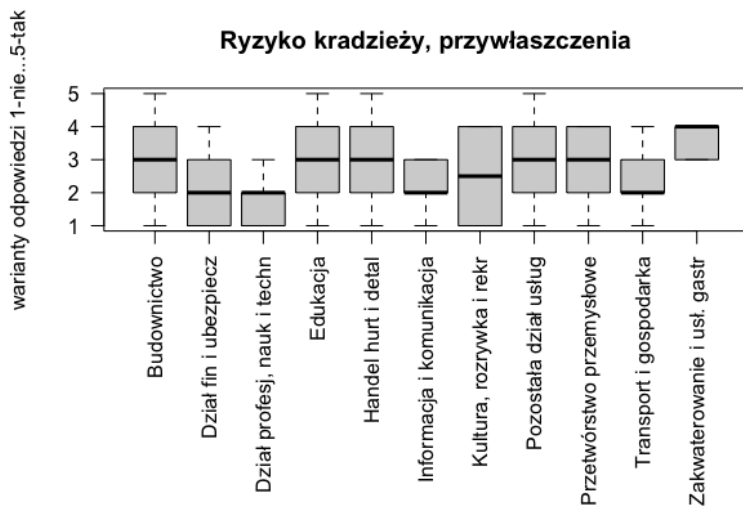
Ryzyko niedbałości o powierzone mienie, wandalizm najbardziej widoczne jest w branży budowlanej i pozostałej działalności usługowej. Tam przynajmniej 25% osób badanych oceniło to ryzyko jako „raczej ważne” / „ważne”. Najwyższe oceny tego ryzyka pojawiły się także w handlu hurtowym i detalicznym. W branżach „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, „informacja i komunikacja” to ryzyko, w opinii badanych, raczej nie występuje (por. rysunek 4.14).



**Rysunek 4.14.** Różnice w ocenie ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

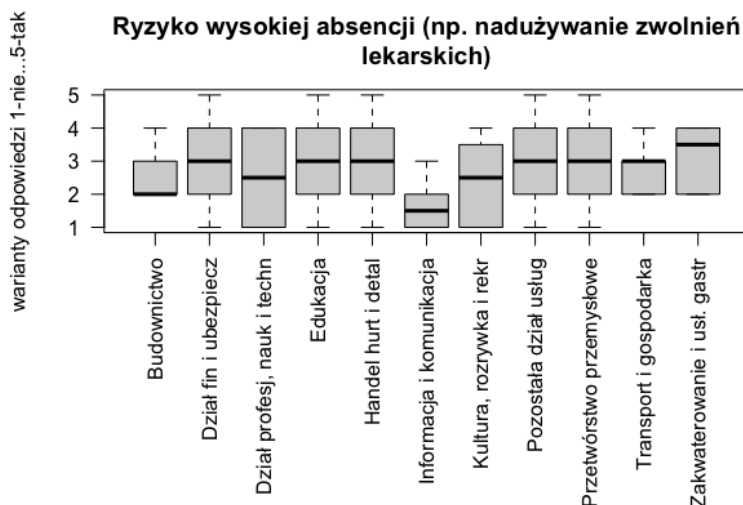
Ocena ryzyka kradzieży, przywłaszczenia jest taka sama wśród badanych z branż budowlanej, edukacyjnej, handlowej i w pozostałej działalności usługowej. Najwyższa średnia jest w branży gastronomicznej, najniższa w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej oraz informacji i komunikacji (por. rysunek 4.15).



**Rysunek 4.15.** Różnice w ocenie ryzyka kradzieży, przywłaszczenia ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

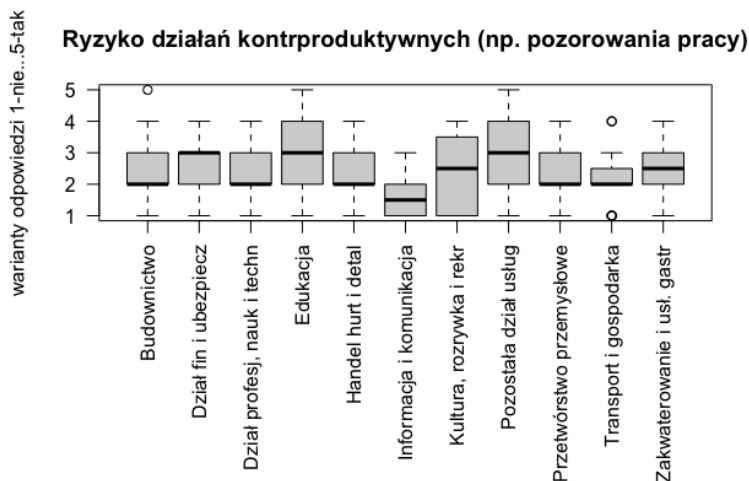
W przypadku oceny ryzyka wysokiej absencji pracowniczej największe różnice widać w branżach: „budownictwo”, „transport i gospodarka”, „zakwaterowanie i usługi gastronomiczne”. W opinii osób z branży „informacja i komunikacja” nie ma nadużywania zwolnień lekarskich w pracy (por. rysunek 4.16).



**Rysunek 4.16.** Różnice w ocenie ryzyka wysokiej absencji pracowniczej ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Jeśli chodzi o ryzyko działań kontrproduktywnych w postaci pozorowania pracy, średnia ocen badanych jest największa w przypadku branży edukacyjnej i pozostałej działalności usługowej, najniższa w branży informacyjno-komunikacyjnej (por. rysunek 4.17).



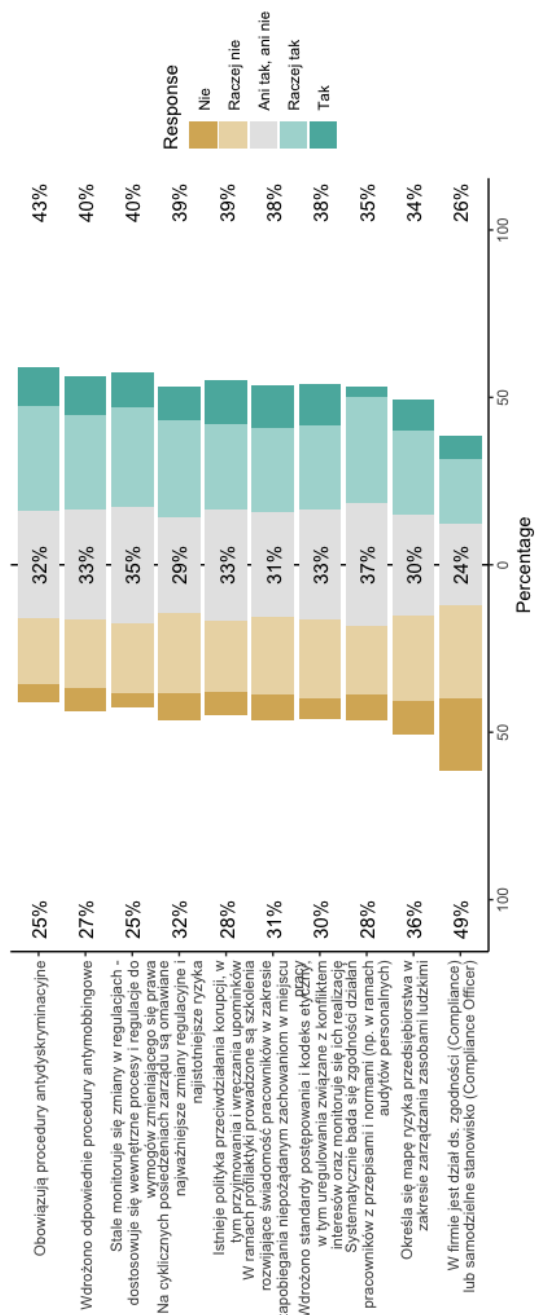
**Rysunek 4.17.** Różnice w ocenie ryzyka działań kontrproduktywnych (np. pozorowania pracy) ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

### 4.3.3. Charakterystyka systemu *HR Compliance* w organizacjach

Badani ocenili poszczególne elementy systemu *HR Compliance* występujące w ich organizacjach. Strukturę odpowiedzi na to pytanie zawiera rysunek 4.18. Jak z niego wynika, trzy stwierdzenia uzyskały co najmniej 40% pozytywnych odpowiedzi: „obowiązują procedury antydyskryminacyjne” (43%), „wdrożono odpowiednie procedury antybobbingowe” (40%), „stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa” (40%).

Niewiele mniej wskazań (39%) dotyczyło następujących sformułowań: „na cyklicznych posiedzeniach zarządu są omawiane najważniejsze zmiany regulacyjne i najistotniejsze ryzyka”, „istnieje polityka przeciwdziałania korupcji, w tym przyjmowania i wręczania upominków”. Następnie opcja: „w ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy” zyskała 38% odpowiedzi.



**Rysunek 4.18.** Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących HR Compliance w Pana/i organizacji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Tylko 35% respondentów oceniło, że w ich firmach systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami, a 34% przyznało się do określania mapy ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym przy tej ostatniej odpowiedzi więcej osób było przeciwnego zdania (36%).

Najmniej wskazań (26%) dotyczyło funkcjonowania działu ds. zgodności (*compliance*) lub samodzielnego stanowiska (*Compliance Officer*). Przy tym stwierdzeniu blisko połowa (49%) badanych była zgodna co do tego, że w ich firmach nie ma odpowiednich rozwiązań organizacyjnych dotyczących badania zgodności działań pracowników z obowiązującymi przepisami prawnymi.

Najwięcej wątpliwości badani mieli właśnie przy tezie, że „systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)” – aż 37% odpowiedzi brzmiało „ani tak, ani nie”. Podobnie jak to miało miejsce przy ocenie ryzyk po stronie pracodawcy i zatrudnionych pracowników, również przy pytaniu o *HR Compliance* jedna trzecia badanych nie miała jasno sformułowanej odpowiedzi twierdzącej lub przeczącej.

Różnice w ocenach w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży zawarto w tabeli 4.12.

**Tabela 4.12.** Różnice w ocenach w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości)

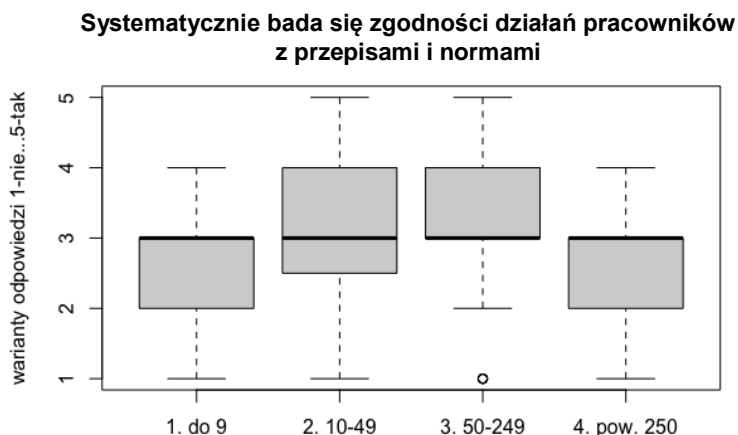
Sposoby oceny	Wielkość zatrudnienia <sup>a</sup>	Forma własności <sup>a</sup>	Branża <sup>a</sup>
1. Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)	0,008**	0,003**	0,193
2. Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa	0,143	0,007**	0,010**
3. Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	0,019*	0,016*	0,213
4. Wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe	0,004**	0,533	0,264
5. Obowiązują procedury antydyskryminacyjne	0,000***	0,785	0,472
6. Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację	0,004**	0,425	0,076.
7. Istnieje polityka przeciwdziałania korupcji, w tym przyjmowania i wręczania upominków	0,096.	0,596	0,286
8. W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy	0,014**	0,738	0,031*
9. Na cyklicznych posiedzeniach zarządu są omawiane najważniejsze zmiany regulacyjne i najistotniejsze ryzyka	0,061.	0,076.	0,170
10. W firmie jest dział ds. zgodności ( <i>Compliance</i> ) lub samodzielne stanowisko ( <i>Compliance Officer</i> )	0,330	0,268	0,447

<sup>a</sup> Test Kruskala–Wallisa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05\*', 0.1 '.'

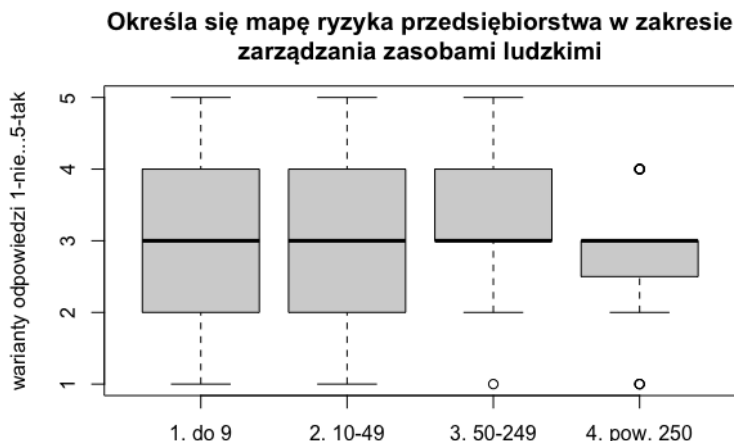
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W większości przypadków respondenci z firm średnich (zatrudniających od 50 do 249 pracowników) oceniali wyżej stwierdzenia dotyczące *HR Compliance*. Różnice ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie przedstawiono na rysunkach 4.19-4.24, ze względu na formę własności na rysunkach 4.25-4.27, a ze względu na branżę na rysunkach 4.28-4.30.



**Rysunek 4.19.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

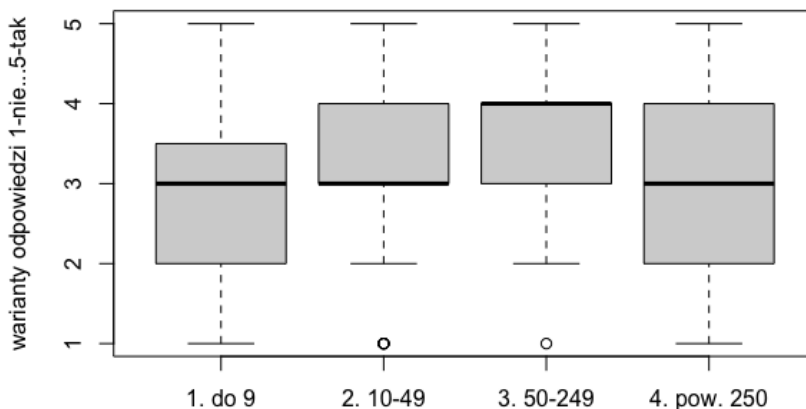
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



**Rysunek 4.20.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

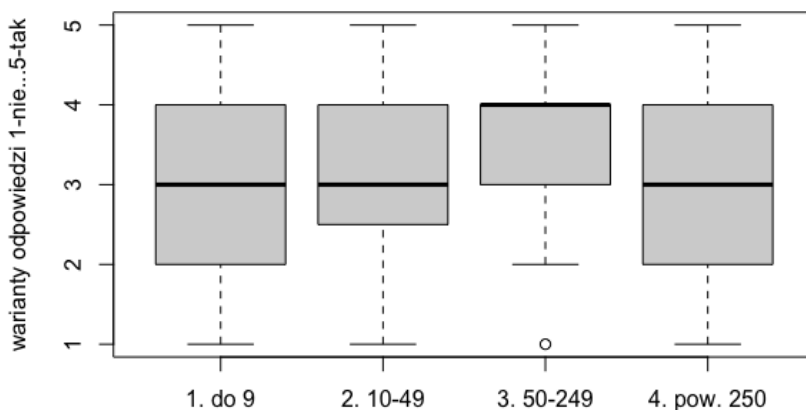
### Wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe



**Rysunek 4.21.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

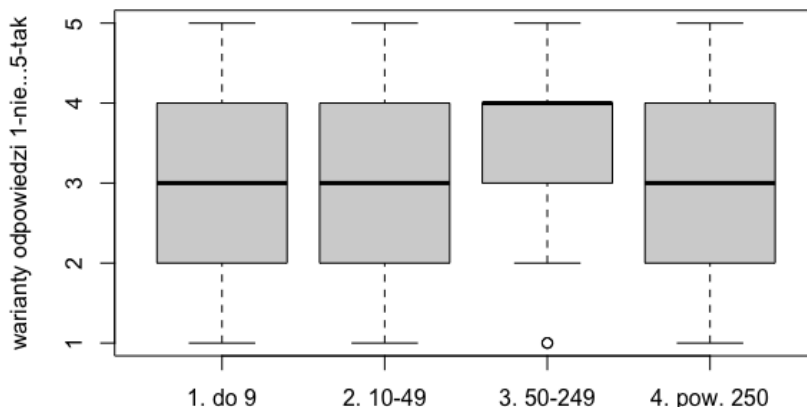
### Obowiązują procedury antydyskryminacyjne



**Rysunek 4.22.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Obowiązują procedury antydyskryminacyjne” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

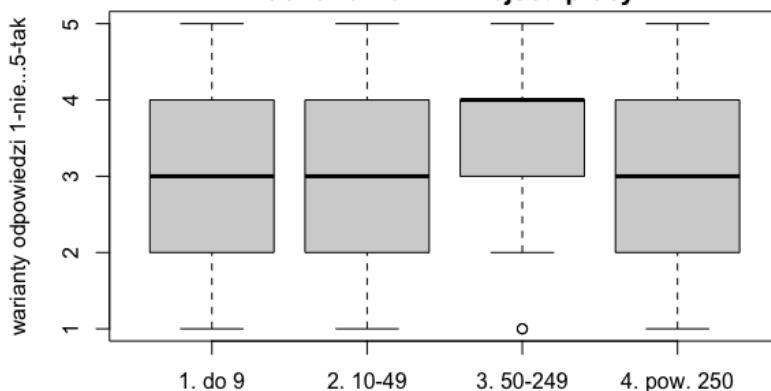
### Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny



**Rysunek 4.23.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

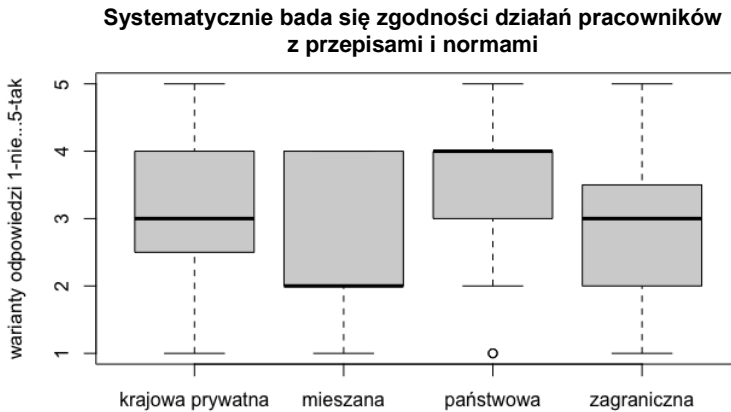
### W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy



**Rysunek 4.24.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie

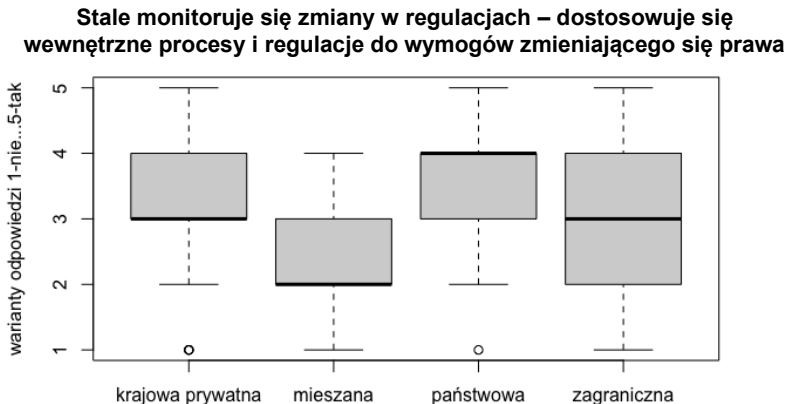
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Natomiast analizując różnice w zależności od form własności, widać wyraźnie, że w organizacjach państwowych są wyższe średnie oceny dotyczące systematycznego badania zgodności działań pracowników z przepisami i normami oraz stałego monitorowania zmian w regulacjach i dostosowywania wewnętrznych procesów i regulacji do wymogów zmieniającego się prawa (por. rysunek 4.25).



**Rysunek 4.25.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)” ze względu na formę własności

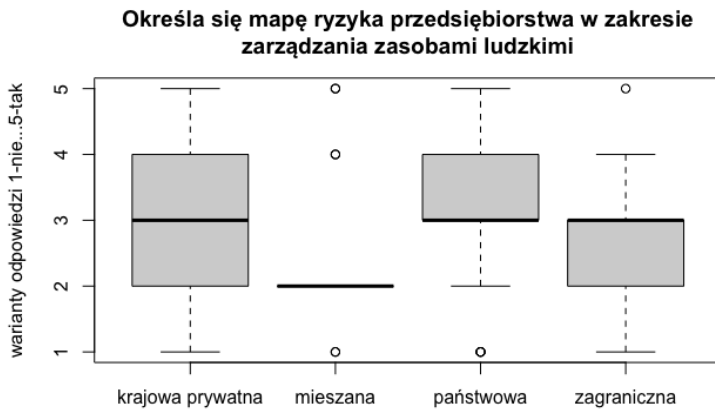
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



**Rysunek 4.26.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa” ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

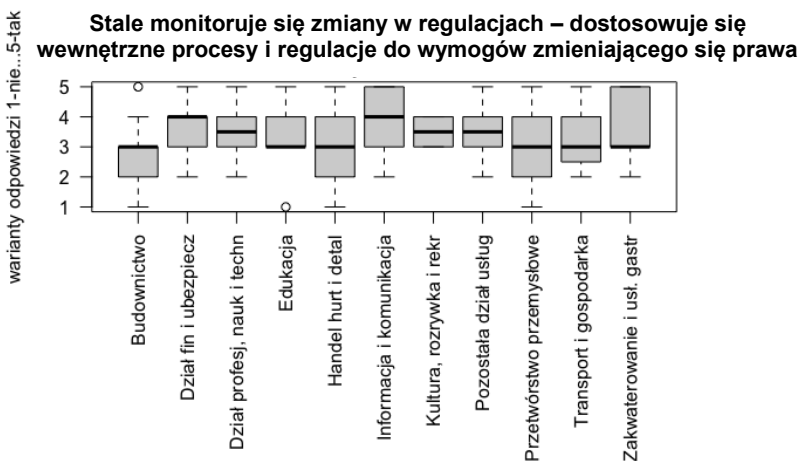
Różnice w zależności od form własności są też widoczne przy ocenie określania map ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Firmy z kapitałem mieszanym raczej nie dokonują tego typu działań (por. rysunek 4.27).



**Rysunek 4.27.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi” ze względu na formę własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

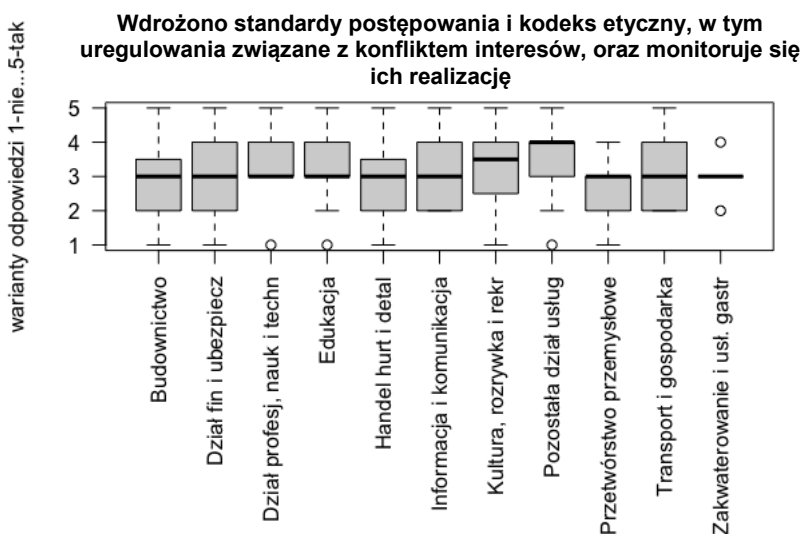
Z kolei analizując różnice w ocenach w zależności od branży, można zauważyć, że w branży informacyjno-komunikacyjnej najbardziej monitoruje się zmiany w regulacjach, najmniej zaś w budownictwie (por. rysunek 4.28).



**Rysunek 4.28.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa” ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

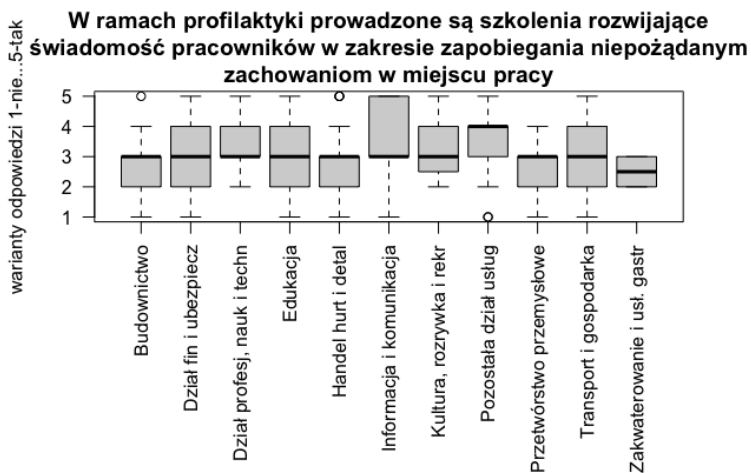
Z kolei jeśli chodzi o wdrożenie standardów postępowania i kodeksu etycznego, w tym uregulowań związanych z konfliktem interesów, oraz monitorowanie ich realizacji, najlepiej pod tym względem wypadają firmy z „pozostałej działalności usługowej”. Tam przynajmniej 25% badanych oceniło, że „tak” / „raczej tak” jest. Badani z branży HoReCa nie potrafili tego ocenić, wszyscy wybrali opcję „ani tak, ani nie” (por. rysunek 4.29).



**Rysunek 4.29.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację” ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W organizacjach zajmujących się pozostałą działalnością usługową średnia ocena dotycząca prowadzenia szkoleń rozwijających świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy jest najwyższa. Najgorzej wygląda to firmach zajmujących się zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi (por. rysunek 4.30).



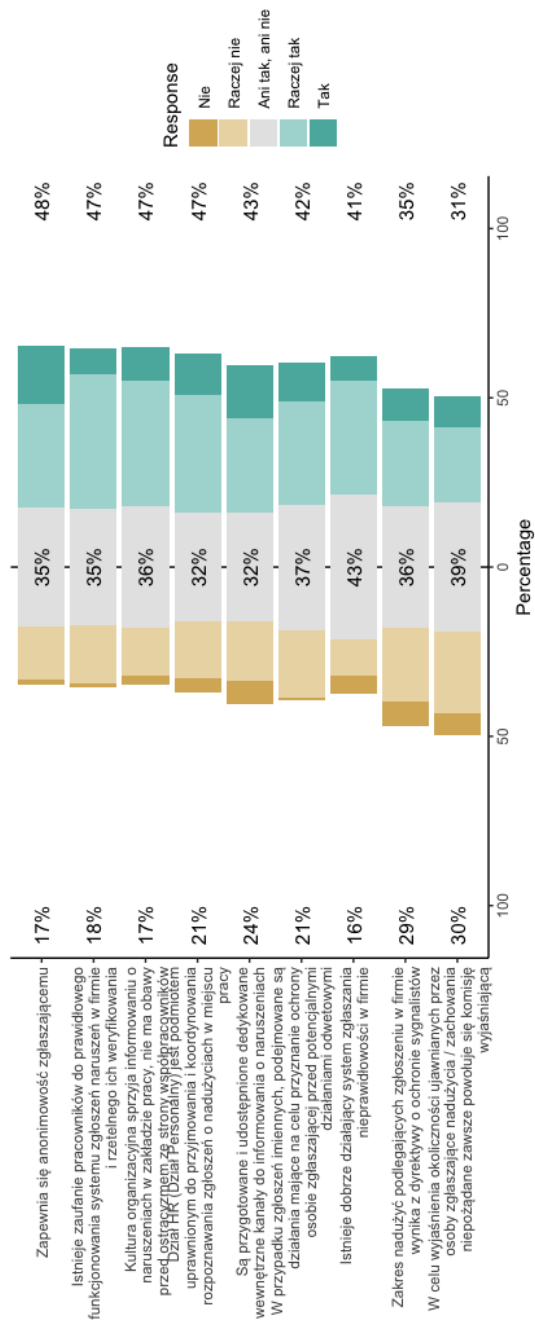
**Rysunek 4.30.** Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy” ze względu na branżę

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

#### 4.3.4. *Whistleblowing* – ocena systemu zgłaszania nieprawidłowości

Podczas badania został także oceniony przez respondentów system zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*) w organizacjach. Rozkład odpowiedzi prezentuje rysunek 4.31. Wynika z niego, że w organizacjach w ramach systemu zgłaszania nieprawidłowości zapewnia się anonimowość zgłaszającemu (48% odpowiedzi), istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelnego ich weryfikowania (47% odpowiedzi), kultura organizacyjna sprzyja informowaniu o naruszeniach w zakładzie pracy, nie ma obawy przed ostracyzmem ze strony współpracowników (47% odpowiedzi), dział HR (dział personalny) jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń nadużyciach w miejscu pracy (47% odpowiedzi).





**Rysunek 4.31.** Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących systemu zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing) w Pana/i organizacji”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W następnej kolejności są przygotowane i udostępnione dedykowane wewnętrzne kanały do informowania o naruszeniach (43% odpowiedzi), a w przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi (42% odpowiedzi), istnieje dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w firmie (41% odpowiedzi).

Najmniej pozytywnych wskazań dotyczyło stwierdzenia, że zakres nadużyć podlegających zgłoszeniu w firmie wynika z dyrektywy o ochronie sygnalistów (35% odpowiedzi) oraz że w celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia / zachowania niepożądane zawsze powołuje się komisję wyjaśniającą (31%).

Przy pytaniu o *whistleblowing*, w porównaniu do poprzednich, odnotowano wyższe wartości w zakresie odpowiedzi „ani tak, ani nie”. Dla przykładu, wśród badanych 43% określiło taki wariant odpowiedzi przy opcji „istnieje dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w firmie”, a 39% przy stwierdzeniu dotyczącym powołania komisji wyjaśniającej.

Różnice w ocenach w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży zawarto w tabeli 4.13.

**Tabela 4.13.** Różnice w ocenach systemu zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*) w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości)

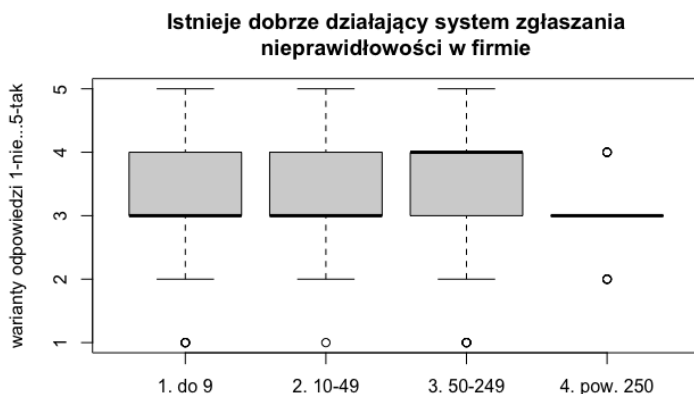
Sposoby zgladzania nieprawidlowosci	Wielkość zatrudnienia <sup>a</sup>	Forma własności <sup>a</sup>	Branża <sup>a</sup>
1. Istnieje dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w firmie	0,056.	0,252	0,156
2. W celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia / zachowania niepożądane zawsze powołuje się komisję wyjaśniającą	0,034*	0,905	0,731
3. Kultura organizacyjna sprzyja informowaniu o naruszeniach w zakładzie pracy, nie ma obawy przed ostracyzmem ze strony współpracowników	0,258	0,208	0,189
4. Istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelnego ich weryfikowania	0,120	0,120	0,022*
5. Zakres nadużyć podlegających zgłoszeniu w firmie wynika z dyrektywy o ochronie sygnalistów	0,100	0,374	0,319
6. Dział HR (Dział Personalny) jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy	0,148	0,050.	0,027*
7. Są przygotowane i udostępnione dedykowane wewnętrzne kanały do informowania o naruszeniach	0,010**	0,191	0,783
8. Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu	0,172	0,007**	0,042*
9. W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi	0,021*	0,010**	0,071.

<sup>a</sup> Test Kruskala–Wallisa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05\*', 0.1 '.'

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

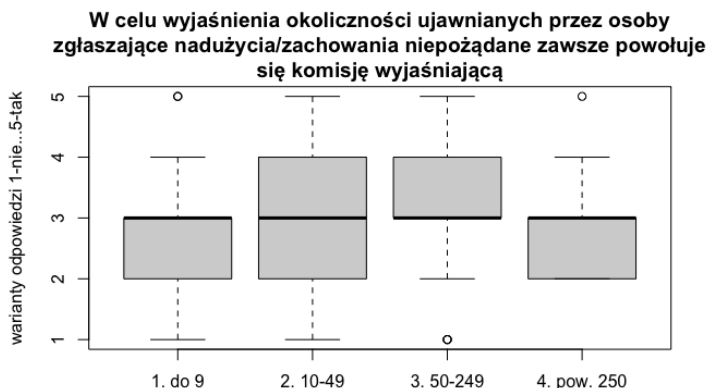
W nawiązaniu do uzyskanych danych ujętych w tabeli 4.13 przedstawiono szczegółowe różnice ocen na rysunkach 4.32-4.42. Na rysunku 4.32 widać, że wyróżniają się duże firmy – badani zaznaczyli odpowiedź „ani tak, ani nie” przy opcji „istnieje dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w firmie”. Najwyższa średnia oceny jest w przypadku średnich firm.



**Rysunek 4.32.** Różnice w ocenach badanych na temat istniejącego dobrze działającego systemu zgłaszania nieprawidłowości w firmie w zależności od wielkości zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

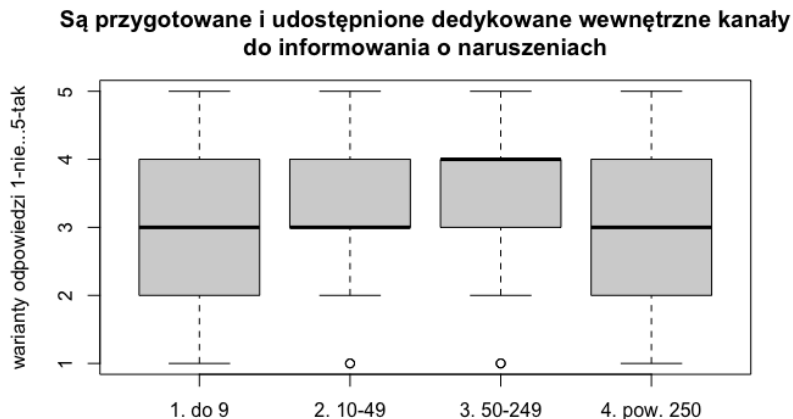
Przynajmniej 25% badanych z średnich firm oceniło, że „raczej tak” / „tak” powołuje się komisję wyjaśniającą w celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia/zachowania. Najgorzej sytuacja wygląda w mikro i dużych firmach (por. rysunek 4.33).



**Rysunek 4.33.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „W celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia/zachowania niepożądane zawsze powołuje się komisję wyjaśniającą” w zależności od wielkości zatrudnienia

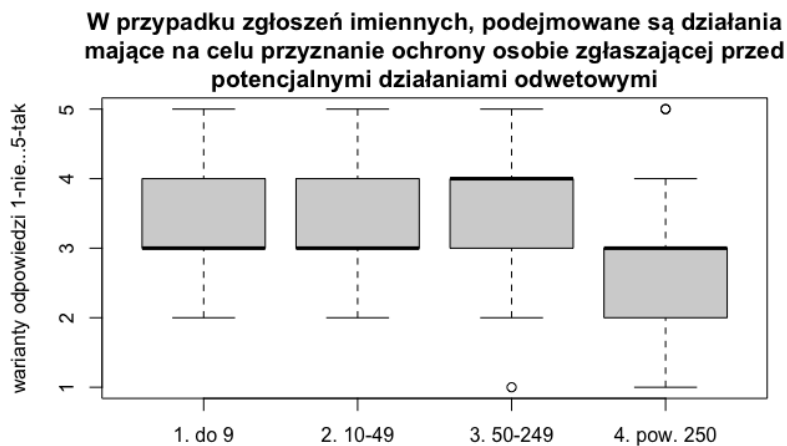
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z kolejnych rysunków 4.34-4.35 wynika również, że w średnich firmach ocena respondentów jest wyższa niż w pozostałych organizacjach. Dotyczy to oceny zarazem wewnętrznych kanałów do informowania o naruszeniach i ochrony sygnalistów przed działaniami odwetowymi.



**Rysunek 4.34.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Są przygotowane i udostępnione dedykowane wewnętrzne kanały do informowania o naruszeniach” w zależności od wielkości zatrudnienia

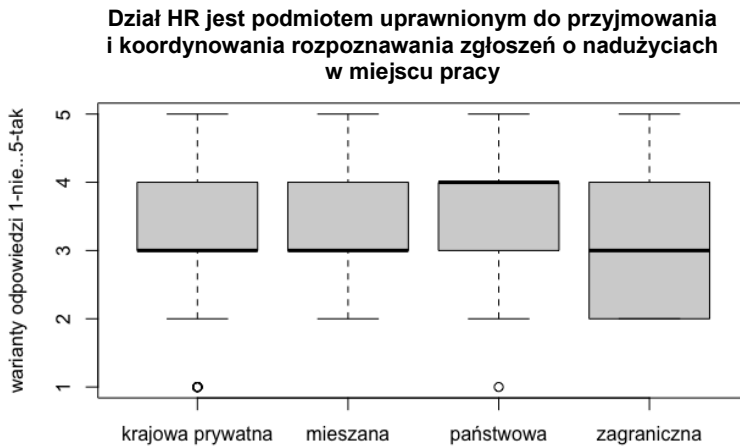
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



**Rysunek 4.35.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od wielkości zatrudnienia

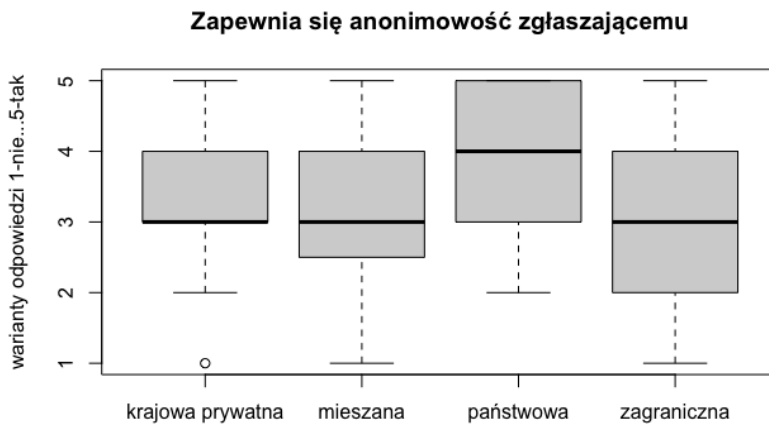
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Średnia ocena stwierdzenia: „dział HR jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy”, jest najwyższa wśród respondentów z organizacji publicznych (por. rysunek 4.36). Najwyższe średnie oceny z tych organizacji dotyczą również zapewnienia anonimowości zgłaszającemu oraz przyznania ochrony sygnaliście przed potencjalnymi działaniami odwetowymi (por. rysunki 4.37-4.38).



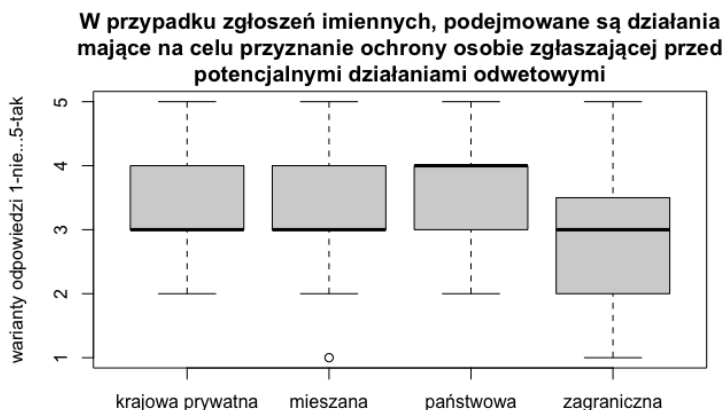
**Rysunek 4.36.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Dział HR jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy” w zależności od formy własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



**Rysunek 4.37.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu” w zależności od formy własności

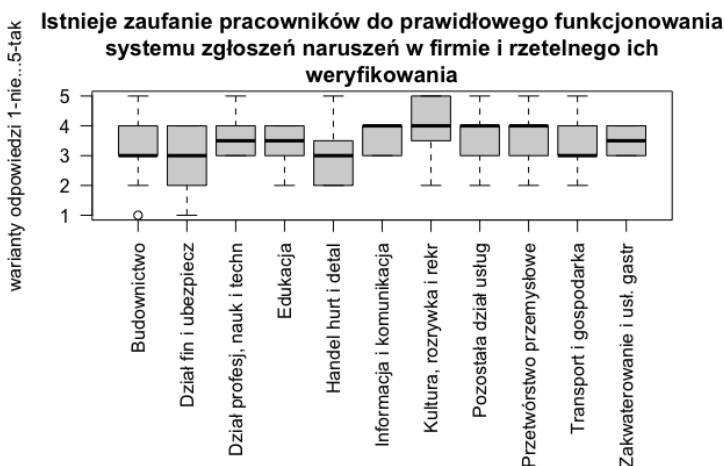
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



**Rysunek 4.38.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od formy własności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

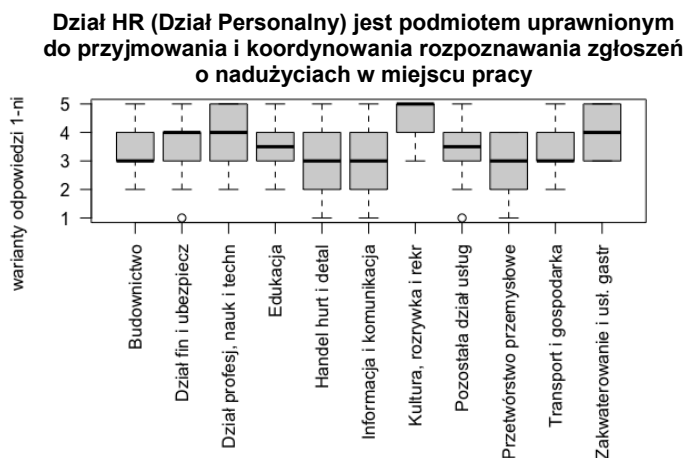
Różnice w ocenach poszczególnych elementów systemu zgłoszeń nieprawidłowości występują również w zależności od branży. Z analizy danych wynika, że w branży związanej z kulturą, rozrywką i rekreacją istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelnego ich weryfikowania, a średnia 4 – „raczej tak” dotyczy także „pozostałej działalności usługowej”, „przetwórstwa przemysłowego”, „informacji i komunikacji” (por. rysunek 4.39).



**Rysunek 4.39.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelnego ich weryfikowania” w zależności od branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na rysunku 4.40 widać wyraźnie, że w opinii badanych z branży kulturalnej to właśnie dział personalny jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy.



**Rysunek 4.40.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Dział HR (Dział Personalny) jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy” w zależności od branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

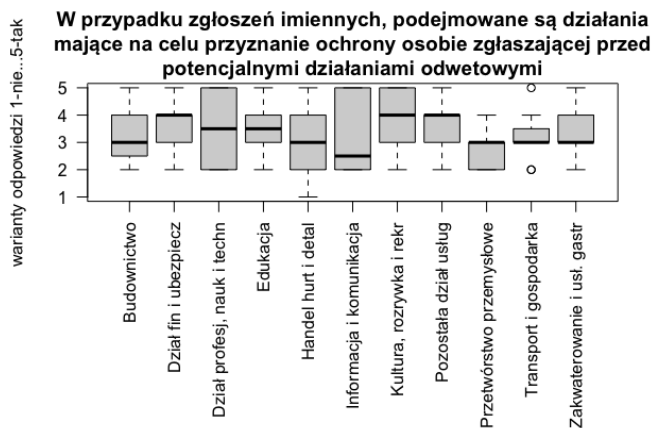
Zapewnienie anonimowości zgłaszającemu najwyżej ocenili badani z branży profesjonalnej, naukowej i technicznej. Zbliżeni w swoich ocenach byli respondenci z budownictwa i działalności finansowo-ubezpieczeniowej, z medianą 3 (por. rysunek 4.41).



**Rysunek 4.41.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu” w zależności od branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

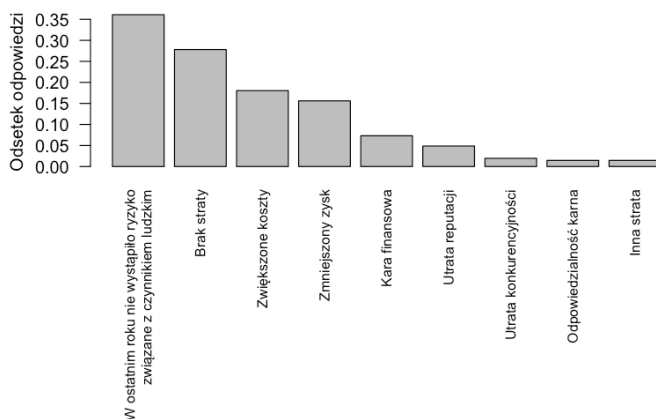
Jeśli chodzi o podejmowanie działań mających na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi, najniższą średnią ocen reprezentowali badani z branży informacyjno-komunikacyjnej, najwyższą – z branży kulturalno-rozrywkowej, finansowo-ubezpieczeniowej i pozostałej działalności usługowej (por. rysunek 4.42).



**Rysunek 4.42.** Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondentów poproszono o odpowiedź, czy w ostatnim roku wystąpiły w firmach określone straty w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim. Strukturę odpowiedzi na to pytanie zawarto na rysunku 4.43. Należy zaznaczyć, że była możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.



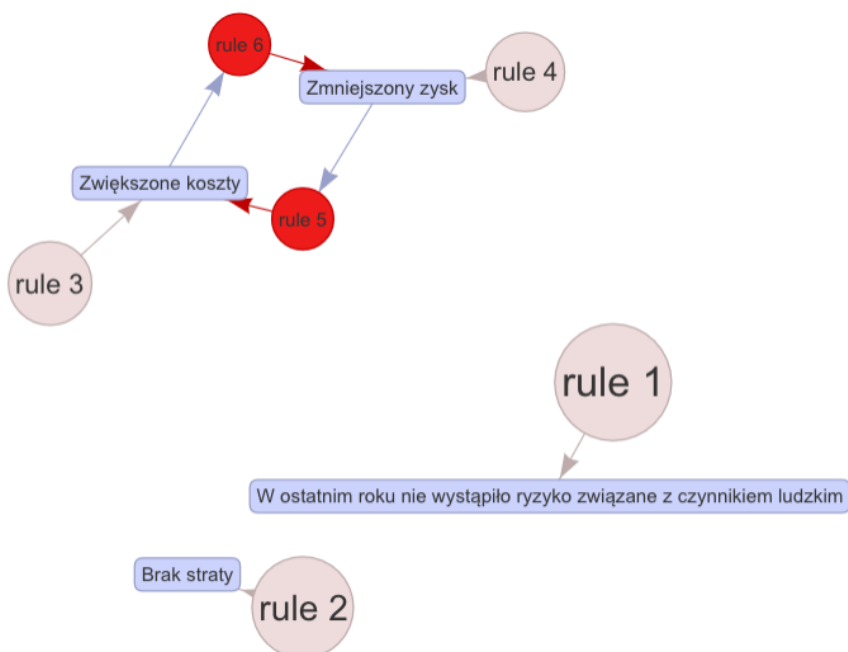
**Rysunek 4.43.** Wystąpienie strat w firmach w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim według badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Według badanych w ostatnim roku nie wystąpiło ryzyko związane z czynnikiem ludzkim (36% wskazań). Brak straty wybrało 28% badanych, zwiększone koszty – 18%, zmniejszony zysk – 16%. Następnie zaznaczono karę finansową, utratę reputacji, utratę konkurencyjności, odpowiedzialność karną oraz inne straty. Wśród innych strat wymieniono m.in. „zwiększone obciążenie innych pracowników podczas nieobecności kogoś z personelu”, „podprowadzenie pracownika przez konkurencję”, „braki kadrowe”.

Jak wspomniano, respondenci mogli wybrać w tym przypadku więcej niż jedną odpowiedź. W związku z tym założeniem przeprowadzono analizę asocjacji (reguł). Analiza koszykowa (asocjacji) służy do powiązań, skojarzeń pomiędzy konkretnymi wartościami zmiennych i jest to szczególnie użyteczne w dużych zbiorach danych [Kaczmarek, b.r.]. Wynikiem procesu odkrywania asocjacji jest zbiór reguł asocjacyjnych [Morzy, 2013, s. 10]. Analiza powiązań została wykorzystana do znalezienia interesujących powiązań (zależności lub korelacji – ogólnie zwanych asocjacjami) między wskazaniami respondentów w ocenie wystąpienia strat w firmach w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim. Analizę reguł przedstawiono na rysunku 4.44.



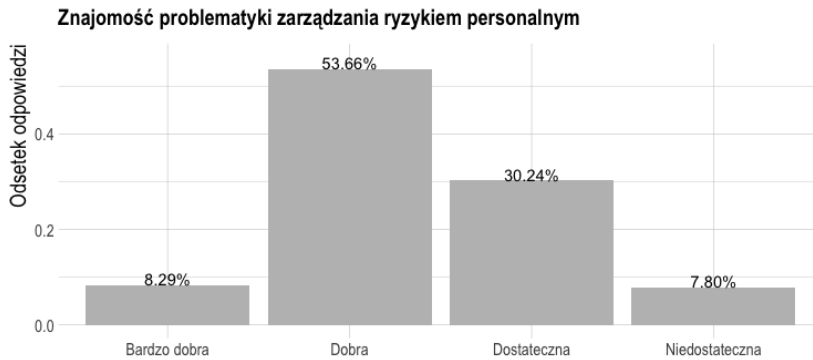
**Rysunek 4.44.** Analiza reguł w pytaniu: „Proszę o odpowiedź, które z wymienionych strat wystąpiły w ostatnim roku w Pana/i firmie w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z rysunku 4.44 wynika, że dwie pierwsze odpowiedzi były wybierane z reguły jako pojedyncze. Wspólnie wybierano zwiększone koszty i zmniejszony zysk (są komplementarne – 40% wskazań), co raczej nie dziwi, zważywszy na fakt, że zysk zależy od pomiaru przychodów i kosztów.

#### 4.3.5. Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i komentarze badanych

Na zakończenie badania respondenci zostali poproszeni o ocenę własnej znajomości problematyki zarządzania ryzykiem personalnym, w tym *HR Compliance* (por. rysunek 4.45, tabela 4.14).



**Rysunek 4.45.** Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym według badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

**Tabela 4.14.** Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży

Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem w zależności od:	p-wartość	V-Cramer
Wielkości zatrudnienia <sup>a</sup>	0,034*	0,180
Formy własności <sup>a</sup>	0,130	–
Branży <sup>a</sup>	0,105	–

<sup>a</sup> Test chi2 z poprawką Yatesa.

Statystyczna istotność na poziomie mniejszym niż: 0.001 '\*\*\*', 0.01 '\*\*', 0.05\*', 0.1 '.'

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ponad połowa badanych (53,66%) deklaruje dobrą znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym, w tym *HR Compliance*. Co trzeci z respondentów ocenia swoją wiedzę z tego zakresu na poziomie dostatecznym, a 7,80% –

niedostatecznie. Tylko 8,29% oceniło się wysoko, przyznając sobie ocenę bardzo dobrą.

Jedno pytanie z kwestionariusza ankiety miało charakter otwarty, poproszono w nim o komentarz na temat zarządzania ryzykiem personalnym, ze szczególnym uwzględnieniem systemu zarządzania zgodnością HR (*HR Compliance*). Użytkowano 93 odpowiedzi (45,36%), które pogrupowano tematycznie w tabeli 4.15, od najliczniejszych do najmniej odnotowanych wskazań.

**Tabela 4.15.** Komentarze badanych na temat zarządzania ryzykiem personalnym, ze szczególnym uwzględnieniem systemu zarządzania zgodnością HR (*HR Compliance*)

Przyporządkowanie tematyczne	Przykłady komentarzy
1	2
Potrzeba poszerzania wiedzy, w tym uczestnictwa w szkoleniach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Brakuje mi szkoleń z tego zakresu”.</li> <li>2. „Chciałabym uczestniczyć w szkoleniach”.</li> <li>3. „Ciągłe poszerzanie wiedzy”.</li> <li>4. „Coaching, warsztaty”.</li> <li>5. „Mimo że zajmuję się problematyką HR, to uważam, że moja wiedza dotycząca zarządzania zgodnością HR jest niezadowalająca”.</li> <li>6. „Mam niewielki udział w zarządzaniu zgodnością w firmie”.</li> <li>7. „Powinno się organizować szkolenia z <i>HR Compliance</i>”.</li> <li>8. „Prowadzenie szkoleń i warsztatów”.</li> <li>9. „Warsztaty”.</li> <li>10. „Prowadzenie szkoleń i warsztatów”.</li> <li>11. „Przydałaby mi się dodatkowa wiedza”.</li> <li>12. „Szkolenia”.</li> <li>13. „Szkolenia”.</li> <li>14. „Szkolenia”.</li> <li>15. „Szkolenia, kursy”.</li> <li>16. „Szkolenia, narzędzia motywacyjne”.</li> <li>17. „Szkolenia”.</li> <li>18. „Szkolenia”.</li> <li>19. „Szkolenie”.</li> <li>20. „Szkolenia, warsztaty”.</li> <li>21. „Szkolenie”.</li> <li>22. „Uważam, że nie mam bardzo szczegółowej wiedzy na ten temat”.</li> <li>23. „Zapoznanie się z tematem <i>HR Compliance</i>”</li> </ol>
Przykłady działań	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „Comiesięczne raporty związane z ryzykiem”.</li> <li>2. „Diagnozowanie ryzyka i stała kontrola”.</li> <li>3. „Diagnozowanie ryzyka”.</li> <li>4. „Łańcuch wartości i analiza strategiczna”.</li> <li>5. „Mamy na względzie uniknięcie ryzykownych zachowań”.</li> <li>6. „Opieramy się na danych i statystykach, monitorujemy sytuację branży”.</li> <li>7. „Opracowanie systemu ryzyka”.</li> <li>8. „Plan działania”.</li> <li>9. „Przyjęta procedura”.</li> <li>10. „Raportowanie ryzyka”.</li> <li>11. „Realizujemy zgodnie z ISO”.</li> <li>12. „Reakcja na ryzyko, analiza ryzyka”.</li> <li>13. „Robimy szerokie analizy w celu rozpoznania ryzyka”.</li> <li>14. „Rozwijamy proces, w trakcie przygotowania”.</li> <li>15. „Staramy się minimalizować ryzyko personalne”.</li> </ol>

cd. tabeli 4.15

1	2
	<p>16. „W naszej firmie zarządzanie ryzykiem personalnym wynika z ustaw i jest przestrzegane”.</p> <p>17. „Wdrożenie”.</p> <p>18. „Wdrożenie systemów monitorowania i raportowania ryzyka oraz działań korygujących”.</p> <p>19. „Właściwa reakcja na ryzyko”.</p> <p>20. „Wspólnie omawiamy decyzję, aby uniknąć nietrafnych decyzji”.</p> <p>21. „Zarządzanie ryzykiem jest nieodzownym elementem prowadzenia dobrze działającego przedsiębiorstwa”.</p> <p>22. „Zgodnie z tym, co sobie założyli”</p>
<p>Istnienie ryzyka, jego ocena i przykłady w organizacji</p>	<p>1. „Coraz trudniej znaleźć pracownika”.</p> <p>2. „Minimalizujemy ryzyko procesem rekrutacji”.</p> <p>3. „Myślę, że jest to element prowadzenia firmy, na który będzie się brało coraz większy nacisk z uwagi na młode pokolenie wchodzące na rynek pracy”.</p> <p>4. „Prowadzimy działalność w zakresie rozrywki, sztuki, to czasem generuje konflikty, myślę, że działalność w tej branży częściej generuje takie zachowania”.</p> <p>5. „Ryzyko personalne występuje zawsze, w każdej firmie”.</p> <p>6. „Ryzyko personalne z każdym rokiem jest większe”.</p> <p>7. „Temat jest rozległy, tak jak liczba naszych oddziałów w Polsce”.</p> <p>8. „To ryzyko zawsze będzie istniało”.</p> <p>9. „Trudne mamy czasy, jeśli chodzi o prowadzenie polityki HR”.</p> <p>10. „Trudno się dziwić w tym roku”.</p> <p>11. „W firmie występuje zbyt duże ryzyko, a za mało uwzględnia się zarządzania zgodnością”.</p> <p>12. „W małej firmie ryzyko personalne występuje i pojawienie się sytuacji ryzykownej powoduje duże zamieszanie w organizacji. Ponadto w małej organizacji brak jest sformalizowanych przepisów związanych z zarządzaniem ryzykiem i sposobów jego przeciwdziałania”.</p> <p>13. „Zawsze istnieje ryzyko zatrudnienia osoby, która się nie zaadaptuje. Nie można tego wykluczyć, jest to czynnik ludzki”</p>
<p>Negatywna opinia / potrzeba zmian</p>	<p>1. „Miernie bardzo”.</p> <p>2. „Miernie, w najbliższym czasie duże zmiany”.</p> <p>3. „Może być lepiej”.</p> <p>4. „Bywało lepiej”.</p> <p>5. „Pracujemy, planowane zmiany”.</p> <p>6. „Powinniśmy kłaść większy nacisk na starania w tym względzie”.</p> <p>7. „Sądzę, że zbyt mało się robi w przypadku takiego zarządzania w firmie”.</p> <p>8. „Udoskonalenie procesu”.</p> <p>9. „Wiele do poprawy”.</p> <p>10. „Za mało rozwiązań tego rodzaju jest wprowadzanych w firmie”.</p> <p>11. „Będziemy myśleć”.</p> <p>12. „Inwestycja w zmiany”</p>
<p>Pozytywna opinia</p>	<p>1. „Bardzo pozytywnie”.</p> <p>2. „Dobrze”.</p> <p>3. „Dobrze, ale mamy trochę przed sobą”.</p> <p>4. „Jest w miarę OK”.</p> <p>5. „Ku lepszemu”.</p> <p>6. „Może być taki rozwój, jak jest”.</p> <p>7. „Nie planujemy zmian w tym zakresie, wygląda OK”.</p> <p>8. „Pozytywna ocena”.</p> <p>9. „Pozytywnie”.</p> <p>10. „Zadowoleni”</p>
<p>Brak stwierdzonych przypadków ryzyka</p>	<p>1. „Bardzo rzadko występują takie sytuacje. Praktycznie od kilku lat nie wystąpiły”.</p> <p>2. „Brak ryzyka ze względu na zespół oparty na zaufaniu i wysokim morale”.</p> <p>3. „Brak tego problemu”.</p> <p>4. „Brak większych problemów wartych odnotowania”.</p> <p>5. „Do tej pory stwierdzonych przypadków nie było”.</p>

#### cd. tabeli 4.15

1	2
	<ol style="list-style-type: none"><li>6. „Nie ma ryzyka”.</li><li>7. „Podstawą współpracy w obszarach naszych zasobów personalnych jest zaufanie i zgranie zespołu”.</li><li>8. „U nas nie występują przynajmniej na razie takie sytuacje”.</li><li>9. „Zarządzanie mikrozespołem jest łatwe i jawne”</li></ol>
Brak systemu zarządzania zgodnością HR	<ol style="list-style-type: none"><li>1. „Nie działamy, wyprzedzając możliwe konsekwencje”.</li><li>2. „Struktura naszej firmy nie potrzebuje całego systemu zarządzania ryzykiem personalnym”.</li><li>3. „W przypadku przedsiębiorstwa zarządzanie zgodnością HR nie jest do końca niezbędne”.</li><li>4. „Obszary związane z tą problematyką są dla mnie trudne do analizy”</li></ol>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Z danych w tabeli 4.15 wynika, że najwięcej osób, które skomentowały tematykę zarządzania ryzykiem personalnym, ze szczególnym uwzględnieniem *HR Compliance*, na pierwszym miejscu wysuwa potrzebę poszerzenia wiedzy w tym zakresie, proponując uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach.

Wśród respondentów 22 podało konkretne działania podejmowane w ramach zarządzania ryzykiem personalnym, m.in. w zakresie monitorowania, raportowania, podejmowania działań korygujących, zaś 13 osób wskazało przykłady rodzajów ryzyka w kontekście tego, co dzieje się wewnątrz organizacji, jak również w jej otoczeniu. W tej grupie konstatacja dotyczyła istnienia ryzyka personalnego i rosnącego znaczenia teraz i w przyszłości.

Badani ocenili również ogólnie istniejący w ich firmach system *HR Compliance*. I tak 12 z nich zapisało negatywną opinię, dostrzegając, że zbyt mało podejmuje się działań w tym obszarze, a jeśli już są, to określają je jako niewystarczające, wymagające udoskonalenia. Tylko 10 osób wystawiło pozytywne opinie na temat zarządzania ryzykiem personalnym.

Co ciekawe, 9 badanych uznało, że w ich firmach do tej pory nie stwierdzono żadnego przypadku ryzyka personalnego. Niektórzy z nich przyznali, że przyczynia się do tego współpracujący zespół oparty na zaufaniu i wysokim morale. Tylko 4 osoby uznały, że w strukturach ich firm nie ma miejsca dla systemu zarządzania ryzykiem personalnym oraz że istnieje trudność w analizie obszarów HR.

## 4.4. Implikacje dla teorii i praktyki

Dzięki badaniu uzyskano interesujące wyniki dotyczące systemu *HR Compliance* w polskich organizacjach. Są one ciekawe poznawczo m.in. ze względu na to, iż w Polsce jesteśmy na etapie początkowym wprowadzania rozwiązań

systemowych dotyczących systemu zgłaszania nieprawidłowości z przewidzianą prawną ochroną dla sygnalistów.

Mając jednak na uwadze fakt, że próba badawcza wynosiła 205 jednostek, a badanie nie było losowe, należy wskazać na pewne ograniczenia badania własnego. Próba badawcza nie była reprezentatywna, wobec tego wnioskowanie (wyniki testów), w szczególności dotyczące różnic ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie, formę własności i branżę, należy odnosić tylko do badanej próby.

Badanie objęło różnorodne organizacje, zarówno te mniejsze, jak i większe, państwowe i prywatne, o niejednakowym profilu działalności. W związku z tym, że w niektórych przypadkach nie uzyskano wystarczającej liczby odpowiedzi, np. z firm komunalnych czy też wybranych branż, analiza różnic w ocenach nie była możliwa ze względu na wszystkie kategorie ujęte w ankiecie badawczej, co może być uznane za pewne ograniczenie w całej procedurze badawczej. Wobec tego w przyszłości grupę docelową badania należałoby zawęzić do określonych podmiotów z konkretnych branż, co umożliwiłoby uzyskanie szczegółowych informacji i bardziej dokładny obraz systemu *HR Compliance*.

Ponadto w badaniu wzięli udział wyłącznie specjaliści, kierownicy, menedżerowie i dyrektorzy personalni, co mogło rzutować na zawężenie uzyskanej perspektywy badawczej. Nie wiemy, jaka jest opinia pozostałych pracowników w badanych organizacjach. Czy ich ocena byłaby zbieżna z tą uzyskaną w niniejszym badaniu?

Wydaje się, że przyszłe kierunki badań powinny dotyczyć pogłębienia wybranych pól badawczych, zawężonych do analizy ryzyka braku zgodności w konkretnych procesach personalnych. Ponadto można byłoby przyjąć nie tylko negatywną koncepcję ryzyka, związaną ze stratą, ale również pozytywną, generującą ewentualne szanse (gdy założymy realizowanie standardów w zarządzaniu zasobami ludzkimi powyżej przeciętnej normy). Przyszłe badania warto zaprojektować w taki sposób, aby móc wykazać związek pomiędzy działaniami zapewniającymi zgodność a faktycznym rozmiarem naruszeń w obszarze HR. W zakresie metodologicznym dalsze badania powinny być ukierunkowane nie tylko na badania ilościowe, ale także jakościowe. Zasadna byłaby również triangulacja metod w tym zakresie.

Pomimo wskazanych pewnych ograniczeń niniejsze badanie stanowi wkład w rozwój wiedzy dotyczącej czynników ryzyka personalnego w organizacji, zwracając uwagę na ryzyko braku zgodności (*Compliance Risk*), które przenika zarazem ryzyko personalne, osobowe i zawodowe. Dostarcza wiedzy teoretycznej, jak również empirycznej z zakresu źródeł ryzyka personalnego generowanego zarówno przez pracodawców, jak i zatrudnionych pracowników, systemu *HR Compliance*, rozwiązań strukturalnych z tego obszaru, charakterystyki sys-

temu zgłaszania nieprawidłowości w firmach (*whistleblowing*), dominujących postaw zarządzających wobec ryzyka personalnego, jak również rodzajów strat wynikających z ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim.

Niniejsze badanie mieści się w subdyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości – zarządzaniu zasobami ludzkimi, które ze względu na dobór atrakcyjnych celów badawczych, ilościową metodykę badania i ciekawe wnioski stanowi wkład teoretyczny i praktyczny do nauk o zarządzaniu i jakości oraz wpisuje się w nurt badań poświęconych szansom i zagrożeniom zarządzania kapitałem ludzkim.

Uzyskane wyniki badania warto odnieść do wcześniejszych prac innych autorów i dokonać dyskusji, wskazując zbieżne i rozbieżne obszary w tym zakresie. Autorka zgadza się z tezą A. Barcik [2019, s. 87], że termin „*compliance*” wywodzi się z nauk prawnych i jest z nimi związany, jednak z punktu widzenia metodologicznego osadzony jest w płaszczyźnie zarządzania organizacją. Niewątpliwie, w zarządzaniu współczesnymi organizacjami dynamicznie rośnie znaczenie *Compliance Management System* (CMS) [Barcik, 2019, s. 202] i tematyka ta nie powinna być obca specjalistom i menedżerom personalnym.

Wyniki badania odzwierciedlają specyfikę polskiej praktyki gospodarczej, która różni się od amerykańskiego, brytyjskiego czy francuskiego podejścia w tej kwestii. Wydaje się, że w Polsce nie ma jeszcze tak rozwiniętych jak w Wielkiej Brytanii procedur dotyczących skarg pracowniczych (*grievance*) i budowania właściwych relacji między pracodawcą i pracownikiem, co wiąże się z wpływem różnic kulturowych na stosowanie norm *compliance* [zob. Braun, 2017, s. 319-352].

W tym miejscu warto przywołać wyniki wcześniejszych badań, które w latach 2010-2014 wskazywały na początkowy etap wdrażania *compliance* w polskich firmach. Niektóre firmy dopiero zaczynały ustalać polityki, programy, kodeksy postępowania, których celem było opracowanie procedur zapewniających realizowane działań firmy zgodnie z przyjętymi regulacjami [Hyska, Lorenc, b.r. s. 333; por. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, b.r.]. Uzyskane wyniki badania empirycznego pokazały, że aktualnie organizacje posiadają już więcej określonych regulacji (w tym przypadku w obszarze HR), ale zdiagnozowano problem z systematycznym badaniem zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych). Może to oznaczać, że w praktyce funkcjonują tzw. mechanizmy na papierze w miejsce faktycznie funkcjonujących w organizacji [por. Zarzycka, 2021].

Uzyskane wyniki empiryczne są zbieżne z innym badaniem, przeprowadzonym w 2021 r. wśród kadry menedżerskiej działów HR, prawnych i *compliance*, ponieważ wciąż istnieje potrzeba pracy nad obecnie funkcjonującymi procedurami, w szczególności w obszarze zwiększania efektywności prowadzonych szkoleń, zapobiegania działaniom odwetowym oraz dostosowywania sys-

temów *HR Compliance* do nowej hybrydowej rzeczywistości [zob. DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy, 2021, s. 29]. Kładzenie wagi na edukowanie pracowników oraz popularyzowanie tematu *HR Compliance* poprzez szkolenia i audyty wydają się obecnie kluczowe, co potwierdzają wypowiedzi ankietowanych ujęte w niniejszej monografii.

Wyniki badań udowodniły również potrzebę większej świadomości wśród specjalistów i menedżerów ds. HR w zakresie zarządzania ryzykiem personalnym, w tym ryzykiem braku zgodności. Ta myśl jest zbieżna z jednym ze współczesnych dylematów zarządzania ryzykiem wskazanym przez S. Kasiewicza, który zwrócił uwagę m.in. na niską świadomość pomimo działalności firm w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności, różne rodzaje ryzyka i różne priorytety firm w tym zakresie i związane z tym wątpliwości dotyczące ujmowania tego ryzyka w perspektywie lokalnej, krajowej. Dostrzegł on także rosnącą skalę „niezbadanego ryzyka” oraz podkreślił fakt, że regulatorzy stosują obecnie więcej sztywnych reguł (np. ustawy, dyrektywy) niż „miękkich” narzędzi regulacyjnych [Kasiewicz, 2021].

Badanie nie tylko dostarczyło wartości dodanej dla teorii, ale również umożliwiło wskazanie implikacji dla praktyki. Wynika z niego, że w pierwszej kolejności pracodawcy powinni zająć się polityką wynagrodzenia. Okazało się bowiem, że ryzyko związane z nieodpowiednią polityką w tym zakresie stanowi aktualnie główne źródło ryzyka personalnego po stronie pracodawcy. Ma to niebagatelne znaczenie, gdy weźmiemy pod uwagę m.in. fakt, że zgodnie z nowymi przepisami pracownicy oraz ich przedstawiciele będą mogli żądać od pracodawcy przejrzystych i pełnych informacji o indywidualnym i średnim poziomie wynagrodzenia w podziale na płeć pracowników. Zakazana zostanie tajemnica wynagrodzenia. Wobec pracodawców, którzy naruszają przepisy, będą stosowane odstraszające sankcje (np. kary finansowe). Pracownicy, którzy poniosą szkodę w wyniku naruszenia przepisów, będą mogli domagać się odszkodowania [Adamski, 2023]. Stąd tak ważne dopilnowanie polityk *HR Compliance* w tym zakresie.

Należy bliżej przyjrzeć się działaniom pracowników w zakresie nadużywania zwolnień lekarskich, nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy. Absentyzm chorobowy – zjawisko nadużywania zwolnień lekarskich i wykorzystywania ich niezgodnie z przeznaczeniem – stanowi obecnie problem i jedno z największych wyzwań dla systemu zabezpieczenia na wypadek choroby. Wyniki ostatnich badań wykazały, że w Polsce istnieje dość wysoka tolerancja dla nadużywania zwolnień lekarskich, zwłaszcza w niektórych zbiorowościach (wśród najmłodszych pracowników oraz wśród pracowników negatywnie oceniających swoją sytuację materialną) [Gilga, 2022, s. 7-13; por. Glonek, 2021]. Okazuje się, że absencja chorobowa stanowi pole nadużyć pracowniczych, a nasi-



leniu tego zjawiska sprzyjają różne okoliczności, jak np. efekt habitusu, gdzie normy i wartości społeczne zakładają przyzwolenie dla nadużyć socjalnych [Jurek, 2021, s. 19-28]. Dlatego tak ważne jest wytwarzanie przez organizacje określonego środowiska społecznego, obejmującego odpowiednie normy zachowania i systemy wartości, które są internalizowane przez pracowników [por. Jurek, 2021, s. 24].

Niepokoi, że jedna trzecich badanych nie ma jasno sprecyzowanej opinii w zakresie oceny głównych źródeł ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim, jak również systemu *HR Compliance*, w tym systemu zgłaszania nieprawidłowości. Nie wiadomo, co jest tego przyczyną – być może kolejne badanie (np. jakościowe) dostarczyłoby konkretnych odpowiedzi w tym zakresie. Czy chodzi o niewiedzę, brak doświadczenia, brak udziału w tego typu procedurach? Bez odpowiednich danych trudno przesądzać o tej sytuacji, chociaż część badanych przyznała w otwartych komentarzach, że chciałyby uczestniczyć w szkoleniach i warsztatach z tego zakresu, oceniając swoją wiedzę na poziomie niezadawalającym, pomimo doświadczenia w obszarze HR. Być może potrzeba większej świadomości i wyczulenia na tematykę *HR Compliance* ze strony specjalistów, kierowników, menedżerów i dyrektorów personalnych.

---

## Zakończenie



Rozważania zawarte w prezentowanej monografii wskazują na fakt, że nie można ignorować tematu ryzyka braku zgodności, a osoby zarządzające organizacją, pozwalające na zaniedbania w realizacji funkcji personalnej, nieprzestrzeganie prawa zatrudnienia, muszą się liczyć nawet z odpowiedzialnością finansową i karną. W systemie zarządzania zgodnością ważną rolę odgrywają działy HR, które poprzez właściwą realizację procesów personalnych mogą wspomagać rozwój kultury *compliance* w organizacjach, by nie dopuścić do zmywu milczenia wśród pracowników (niczym w motcie niniejszej książki: „nie widzę nic złego, nie słyszę nic złego, nie mówię nic złego”).

Co prawda, przywołane japońskie przysłowie historycznie wiązało się z innym przesłaniem: „Nie szukaj i nie wytykaj błędnych czynów i słów innych ludzi” [Piecuch, 2022, s. 28], bo „jeśli nie będziesz widzieć wad ludzi, słuchać i mówić o wadach ludzi, to dzięki temu unikniesz potyczek, kłótni z nimi”. Obecnie sentencja ta nabiera innego znaczenia i jest często przywoływana w kontekście systemu zarządzania zgodnością w firmach, wskazuje na fakt, iż brak reakcji pracowników i menedżerów „poprzez zamykanie oczu, uszu i ust” na zidentyfikowane ryzyka *compliance*, także w obszarze HR, może doprowadzić do katastrofalnych skutków finansowych i wizerunkowych organizacji.

Autorka życzyłaby sobie, aby wszyscy pracownicy, niezależnie od pełnionej funkcji, piastowanego stanowiska, byli świadomi ryzyka braku zgodności i związanych z nim określonych negatywnych skutków. W praktyce potrzeba więcej działań uświadamiających, by nie dopuścić do przykładowej sytuacji, w której ktoś dokonujący czynów niezgodnych z prawem i normami – jak tytułowy bohater Charles Cullen z filmu *Dobry opiekun* – przyzna: „bo nikt mnie nie powstrzymał” [Graeber, 2022; Netflix Polska, b.r.]. Bierność otoczenia pozwoliła na kilkunastokrotną zmianę pracodawcy przez bohatera, dopóki prawda nie zo-

stała odkryta przez współpracowniczkę Amy, która zareagowała pomimo wadliwego systemu kontroli. W takich sytuacjach zawsze padają pytania: co zawiodło, ludzie czy procedury? Czy mechanizmy kontroli były tylko „na papierze”, czy faktycznie przekładały się na praktykę?

Przykładem takich działań uświadamiających w tym zakresie jest niedawna kampania społeczna „#TyTeż.pl” na ulicach Warszawy, z plakatami rozwieszonymi na przystankach autobusowych w celu przybliżenia założeń Dyrektywy o ochronie sygnalistów UE nr 2019/1937 [Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady..., 2019] oraz promowania sygnalizowania nieprawidłowości w miejscu pracy. Jednakże taka incydentalna akcja niewiele zmieni bez systemowych działań edukacyjnych zmieniających postrzeganie tego problemu wśród ogółu społeczeństwa. Chociaż dzisiaj widzimy, że coraz więcej osób z różnych branż zdobywa się na odwagę i wskazuje konkretne naruszenia i nieprawidłowości w miejscu pracy, wydobywa to, co do tej pory było ukryte, przemilczane, a wiązało się z ryzykiem braku zgodności prawnej, a co za tym idzie: ryzykiem utraty wizerunku organizacji i strat finansowych. Przywołać tutaj można ruch obywatelski „#MeeToo”, mający na celu zwrócenie uwagi na problem molestowania kobiet w środowisku filmowo-artystycznym [Hollender, 2022], czy też polską fundację „#SayStop” pomagającą ofiarom mobbingu i molestowania seksualnego w służbach mundurowych [Kim, Żądło, 2022, s. 8-12].

Wydaje się, że jest to tylko wierzchołek góry lodowej, jesteśmy na początku drogi diagnozowania, analizy i oceny różnego typu nieprawidłowości w organizacjach. Jednak brakuje odpowiednich ram prawnych chroniących demaskatorów w polskich organizacjach. W jednym z projektów ustawy o sygnalistach, gdzie niepewny jest ich los, pojawia się wymóg złożenia oświadczenia pod rygorem odpowiedzialności za fałszywe zeznania, co może utrudnić realizację zgłoszeń anonimowych [Baran, 2023].

W niniejszej monografii wskazano różne nieprawidłowości, które mogą pojawić się przy realizacji procesów HR-owych. Zakres zagrożeń powodowanych przez czynnik ludzki jest bardzo szeroki, a polityka personalna stanowi ważny i niedoceniany obszar systemu zarządzania ryzykiem. Istnieją różnice w zakresie funkcjonowania procesu zgłaszania nadużyć i zachowań niepożądanych (*whistle-blowing*) w zależności od branży, formy własności i wielkości zatrudnienia. Jednakże należy podkreślić, że ponad 40% badanych nie było pewnych swojej oceny dotyczącej istnienia dobrze działającego systemu. Wyniki badania wskazują, że w obszarze *HR Compliance* jest jeszcze wiele do zrobienia, zwłaszcza w sferze edukacyjnej.

Tematyka *HR Compliance* powinna być coraz bardziej dostępna i powszechna nie tylko ze względu na zdiagnozowaną w badaniu potrzebę szkoleń

w tym zakresie, ale również z uwagi na rosnące znaczenie w obrocie prawnym. Coraz liczniejsze przepisy prawa karnego dotyczą spraw związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, skomplikowanych zagadnień prawa pracy [zob. Tokarczyk, 2020; 2021]. Jest to materia o tyle istotna, zważywszy na ewentualną odpowiedzialność prawną dyrektorów personalnych w kontekście zapobiegania przyczynom przestępczości [więcej w: Taczkowska-Olszewska, Oręziak, Wielec (red.), 2021, s. 57-69].

Ponadto zarządzanie systemem zgodności w obszarze HR może pomóc w budowaniu odporności organizacji [por. Bishop, Hydoski, 2010], a monitorowanie i ocenę ryzyka braku zgodności należy uwzględnić w analityce personalnej, która stanowi obecnie największy potencjał dla transformacji zarządzania zasobami ludzkimi [zob. Poba-Nzaou, Galani, Tchibozo, 2020, s. 273-278]. Należy jednak pamiętać, że istnieją podobieństwa i różnice między organizacjami w zakresie realizacji funkcji personalnej w zależności od danego kraju [por. Misiak-Kwit i in., 2023, s. 20-39]. Jednakże niezależnie od krajowego kontekstu *HR Compliance* pozwala pokazać, że organizacje są świadomymi pracodawcami, działającymi transparentnie i zgodnie z prawem, co może wpływać pozytywnie na wizerunek i odbiór przez pracowników, kandydatów do pracy i innych kluczowych interesariuszy.

W opinii Autorki niniejsze opracowanie przyczyniło się do zmniejszenia luki badawczej odnoszącej się do podjętej w pracy problematyki m.in. poprzez:

- wskazanie koncepcji *Governance Risk Compliance* jako istotnej do wdrożenia we współczesnych organizacjach ze względu na określone główne globalne ryzyka w popandemicznej rzeczywistości,
- zdefiniowanie ryzyka braku zgodności (*Compliance Risk*) w obszarze HR, zidentyfikowanie jego przykładów i wskazanie relacji w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim,
- dokonanie eksplikacji pojęcia *HR Compliance* i jego charakterystyki jako narzędzia zarządzania ryzykiem personalnym,
- opisanie etapów zarządzania ryzykiem braku zgodności w realizacji procesów personalnych,
- dostarczenie interesujących wyników i wniosków z badania empirycznego z zakresu postaw zarządzających wobec ryzyka, źródeł ryzyka personalnego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry kierowniczej) i zatrudnionych pracowników, oceny systemu *HR Compliance* w polskich organizacjach, w tym systemu zgłaszania nieprawidłowości, występujących strat w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim, oceny problematyki zarządzania ryzykiem personalnym i *HR Compliance*,

- sformułowanie propozycji zaleceń dotyczących *HR Compliance* w organizacjach.

Uzyskane rezultaty badawcze mogą inspirować do dalszych pogłębionych studiów w obszarze podjętej problematyki. Przykładowe kierunki badań zawarto w ostatnim podrozdziale *Implikacje dla teorii i praktyki*. Na zakończenie, z myślą o praktykach z branży HR, przywołuje się wskazówki z literatury zagranicznej, które warto zaimplementować także w polskich organizacjach (por. tabela Z.1).

**Tabela Z.1.** *HR Compliance* – wskazówki

Wskazówka	Wyjaśnienie
1. Zawsze zapewnij zgodność z prawem i procesami	Wszystkie przepisy i regulacje związane z zatrudnieniem muszą być przejrzyste i aktualne
2. Zintegruj <i>HR Compliance</i> z całym łańcuchem wartości	Wszystkie istotne aspekty <i>HR Compliance</i> muszą być częścią podstawowych procesów HR (np. wynagrodzenia, benefity, planowanie sukcesji, zarządzanie wynikami)
3. Wdrażaj kulturę <i>compliance</i> w całej organizacji	Podczas wydarzeń firmowych należy podkreślać znaczenie zgodnej kultury biznesowej; wzorce do naśladowania powinny być honorowane (np. nagroda HR za zgodność)
4. Prowadź ukierunkowaną i zindywidualizowaną komunikację	<i>HR Compliance</i> obejmuje zgodność prawną i procesową. Należy wziąć pod uwagę globalne, ponadnarodowe, lokalne i organizacyjne zasady oraz przepisy. Komunikacja musi być dostosowana do grupy docelowej i muszą być wykorzystane wszystkie media, aby przekazać wiadomość w krótki i niezapomniany sposób
5. Regularnie przeprowadzaj samoocenę oceny ryzyka <i>HR Compliance</i> z przepisami HR	Organizacja musi znać odpowiedni status programu <i>HR Compliance</i> i przeprowadzić analizę dopasowania. Należy przeprowadzić ocenę ryzyka <i>HR Compliance</i> corocznie w celu ustalenia, czy ryzyka są krytyczne dla sukcesu organizacji. Należy opracować i wdrożyć plan działań naprawczych
6. Miej przejrzysty zbiór zasad i regulaminów w przypadku naruszeń	Dla każdego pracownika, pracownika tymczasowego i dostawcy musi być jasne, w jaki sposób organizacja traktuje naruszenia. Naruszenia zgodności muszą być zgłaszane i – w razie potrzeby – ukarane bez wyjątku
7. Nie używaj nieprzestrzegania zasad jako wymówki	Często słyszy się następujący argument w odniesieniu do krajów wysokiego ryzyka: „Zasady i przepisy dotyczące zgodności blokują nam pomyślny biznes”. Pokaż dane, że organizacje spełniające wymogi mają wyższy zwrot dla akcjonariuszy, wyższe zyski i niższe koszty operacyjne (zwłaszcza w HR)
8. Nie wykluczaj pojedynczych osób ani grup pracowników z zakresu <i>HR Compliance</i>	<i>HR Compliance</i> odnosi się do wszystkich pracowników w firmie i obejmuje nawet pracowników z agencji, wykonawców i zewnętrznych dostawców ze specjalnymi przepisami dotyczącymi zgodności. Wszyscy pracownicy powinni być traktowani w ten sam i stały sposób
9. Nie mów: „ <i>HR Compliance</i> jest drogie”	Wdrażanie zgodnych praktyk i zachowań biznesowych jest częścią zadań przywódczych. Tylko konfiguracja funkcji <i>HR Compliance</i> , wdrożenie dodatkowych systemów monitorowania i śledzenia mogą wymagać dodatkowego finansowania. Koszty niezgodności (pozwy sądowe i kary) są jednak znacznie wyższe
10. Nie rób „odrobine” <i>HR Compliance</i>	Wdrożenie <i>HR Compliance</i> wymaga pełnego kompleksowego podejścia. Wdrożenie tylko wybranych części pozostawi pracowników w niepewności i narazi organizację na ryzyko

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jensen [2015, s. 159-161].

Niniejsza monografia dowodzi, że problematyka *HR Compliance* ma wieloaspektowy charakter i powinna być częściej poruszana zarówno w dyskursie naukowym, jak i praktycznym. Ponadto powinna zyskać na znaczeniu w związku z narastaniem nieprzewidywalności i zagrożeń współczesnego świata. Istnieje konieczność większego ukierunkowania przyszłych badań i publikacji w stronę zagadnień ryzyka personalnego, ryzyka braku zgodności i zarządzania ryzykiem.



---

## Załącznik – kwestionariusz ankiety



Szanowni Państwo,

zapraszam do wypełnienia poniższego kwestionariusza ankiety. Odpowiedź na pytania zajmie ok. 10 minut. Badanie jest skierowane do pracowników Działów Personalnych (HR): Specjalistów ds. Zasobów Ludzkich, HR Business Partnerów, Kierowników, Menedżerów i Dyrektorów Personalnych. Zapewniam anonimowość badania – opracowanie będzie zawierało dane zagregowane i zostanie opublikowane w monografii *HR Compliance w zarządzaniu ryzykiem personalnym*. Na Państwa odpowiedzi czekam do 15 grudnia 2022 r. Serdecznie dziękuję za pomoc w realizacji badania.

*Alicja Winnicka-Wejs*

Katedra Zarządzania Organizacjami  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

1. Proszę dokończyć zdanie: „W organizacji, w której pracuję, wśród zarządzających dominującą postawą wobec ryzyka jest...” (wybór jednej odpowiedzi):
  - Wysoka skłonność do ryzyka;
  - Niska skłonność (awersja) do ryzyka;
  - Neutralność wobec ryzyka.
2. Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego leżącego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry zarządzającej) w obszarze *HR Compliance* w Pana/i organizacji (skala: Nie; Raczej nie; Ani tak, ani nie; Raczej tak, Tak):
  - Ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy (np. ryzyko niewłaściwej ilości kapitału ludzkiego);
  - Ryzyko doboru pracowników (np. niewłaściwie prowadzony proces rekrutacji i selekcji);
  - Ryzyko adaptacji zawodowej i społecznej (np. nieprawidłowe wprowadzenie pracownika do pracy i społeczności);



- Ryzyko podziału ról (np. przeciążenie lub niedociążenie pracowników);
  - Ryzyko oceniania (ewaluacyjne) (np. nieprawidłowości w procesie oceny okresowej);
  - Ryzyko inwestowania w rozwój pracowników (np. niewłaściwa polityka szkoleniowa);
  - Ryzyko motywacyjne (np. nieodpowiednia polityka wynagrodzeniowa);
  - Ryzyko zwalniania (np. brak sformalizowanych kryteriów derekrutacji).
3. Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego związanego z zatrudnionymi pracownikami w Pana/i organizacji (skala: Nie; Raczej nie; Ani tak, ani nie; Raczej tak, Tak):
- Ryzyko nieprzestrzegania regulaminów pracy;
  - Ryzyko podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki;
  - Ryzyko niedbałości o powierzone mienie, wandalizm;
  - Ryzyko kradzieży, przywłaszczenia;
  - Ryzyko nieprzestrzegania zasad bezpieczeństwa i higieny pracy;
  - Ryzyko naruszenia zasad współżycia społecznego;
  - Ryzyko wysokiej absencji (np. nadużywanie zwolnień lekarskich);
  - Ryzyko naruszenia przestrzegania ochrony danych osobowych,
  - Ryzyko podejmowania działań niezgodnych z prawem (np. przestępstwa gospodarcze, oszustwa);
  - Ryzyko korupcji i płatnej protekcji;
  - Ryzyko zachowań niepożądanych (mobbing, molestowanie, dyskryminacja);
  - Ryzyko patologii relacji (np. kronizm – inaczej koleśostwo, nepotyzm);
  - Ryzyko działań kontraproduktywnych (np. pozorowania pracy);
  - Inne, jakie...
4. Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących *HR Compliance* w Pana/i organizacji (skala: Nie; Raczej nie; Ani tak, ani nie; Raczej tak; Tak):
- Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych);
  - Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa;
  - Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
  - Wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe;
  - Obowiązują procedury antydyskryminacyjne;
  - Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację;
  - Istnieje polityka przeciwdziałania korupcji, w tym przyjmowania i wręczania upominków;
  - W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy;

- Na cyklicznych posiedzeniach zarządu są omawiane najważniejsze zmiany regulacyjne i najistotniejsze ryzyka;
  - W firmie jest dział ds. zgodności (*Compliance*) lub samodzielne stanowisko (*Compliance Officer*).
5. Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących systemu zgłaszania nieprawidłowości (*whistleblowing*) w Pana/i organizacji (skala: Nie; Raczej nie; Ani tak, ani nie; Raczej tak; Tak):
- Istnieje dobrze działający system zgłaszania nieprawidłowości w firmie;
  - W celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia / zachowania niepożądane zawsze powołuje się komisję wyjaśniającą;
  - Kultura organizacyjna sprzyja informowaniu o naruszeniach w zakładzie pracy, nie ma obawy przed ostracyzmem ze strony współpracowników;
  - Istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelnego ich weryfikowania;
  - Zakres nadużyć podlegających zgłoszeniu w firmie wynika z dyrektywy o ochronie sygnalistów;
  - Dział HR (Dział Personalny) jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy;
  - Są przygotowane i udostępnione dedykowane wewnętrzne kanały do informowania o naruszeniach;
  - Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu;
  - W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi.
6. Proszę wybrać jedną/jedno z poniższych postaw/zachowań wobec ryzyka personalnego, które dominuje w Pana/i firmie (wybór jednej odpowiedzi):
- Bierność wyczekiwanie na ewentualne negatywne konsekwencje działań personalnych;
  - Reagowanie na sytuacje kryzysowe pod przymusem;
  - Reagowanie antycypujące (z wyprzedzeniem);
  - Kreowanie obszarów ryzyka.
7. Proszę o odpowiedź, które z wymienionych strat wystąpiły w ostatnim roku w Pana/i firmie w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim (możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi):
- W ostatnim roku nie wystąpiło ryzyko związane z czynnikiem ludzkim;
  - Brak straty;
  - Zwiększone koszty;
  - Zmniejszony zysk;
  - Kara finansowa;
  - Odpowiedzialność karna;
  - Utrata reputacji;
  - Utrata konkurencyjności;
  - Inna strata, jaka...

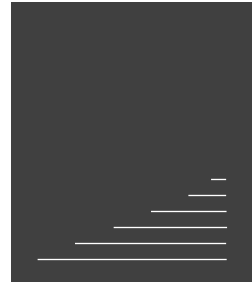
8. Jak ocenia Pan/i własną znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym, w tym *HR Compliance* (wybór jednej odpowiedzi):
- Bardzo dobrze;
  - Dobrze;
  - Dostatecznie;
  - Niedostatecznie.
9. Proszę o Pana/i komentarz na temat zarządzania ryzykiem personalnym, ze szczególnym uwzględnieniem systemu zarządzania zgodnością HR (*HR Compliance*) (pytanie otwarte).
10. Metryczka:
- a) Płeć:
- Kobieta;
  - Mężczyzna.
- b) Wiek:
- Do 29 lat;
  - 30-39 lat;
  - 40-49 lat;
  - 50-59 lat;
  - 60 lat i więcej.
- c) Stanowisko/funkcja:
- Specjalista ds. Zasobów Ludzkich;
  - Specjalista ds. Rekrutacji;
  - Specjalista ds. Zarządzania Talentami;
  - Specjalista ds. Kadr i Płac;
  - Specjalista ds. Benefitów i Wynagrodzeń;
  - Specjalista ds. Szkoleń;
  - Trener Wewnętrzny;
  - HR Business Partner / Konsultant ds. HR;
  - Kierownik ds. Zasobów Ludzkich / Kierownik ds. Kadr i Płac / Menedżer;
  - Dyrektor Personalny;
  - Inne, jakie...
- d) Wielkość zatrudnienia w firmie:
- Do 9 pracowników;
  - 10-49 pracowników;
  - 50-249 pracowników;
  - Powyżej 250 pracowników.
- e) Forma własności:
- Zagraniczna;
  - Krajowa prywatna;
  - Państwowa;

- Komunalna;
  - Mieszana.
- f) Branża:
- Rolnictwo. Leśnictwo, łowiectwo i rybactwo;
  - Górnictwo i wydobywanie;
  - Przetwórstwo przemysłowe;
  - Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych;
  - Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją;
  - Budownictwo;
  - Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle;
  - Transport i gospodarka magazynowa;
  - Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi;
  - Informacja i komunikacja;
  - Działalność finansowa i ubezpieczeniowa;
  - Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości;
  - Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;
  - Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca;
  - Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne;
  - Edukacja;
  - Opieka zdrowotna i pomoc społeczna;
  - Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją;
  - Pozostała działalność usługowa;
  - Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby;
  - Organizacje i zespoły eksterytorialne.
- g) Województwo:
- Dolnośląskie;
  - Kujawsko-Pomorskie;
  - Lubelskie;
  - Lubuskie;
  - Łódzkie;
  - Małopolskie;
  - Mazowieckie;
  - Opolskie;
  - Podkarpackie;
  - Podlaskie;

- Pomorskie;
- Śląskie;
- Świętokrzyskie;
- Warmińsko-Mazurskie;
- Wielkopolskie;
- Zachodniopomorskie.

---

## Bibliografia



- Adamska A., Mesjasz C., Urbanek P. (2016), *Teorie ładu korporacyjnego. Władanie i kontrola w złożonym świecie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Adamski M. (2023), *Będą nowe przepisy o pensjach pracowników. Koniec z tajemnicą wynagrodzenia*, Rzeczpospolita, <https://firma.rp.pl/prawo-i-podatki/art38252341-beda-nowe-przepisy-o-pensjach-pracownikow-koniec-z-tajemnica-wynagrodzenia> (dostęp: 31.03.2023).
- ADP, *HR Compliance: What Employers Should Know*, <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/h/hr-compliance-what-employers-should-know.aspx> (dostęp: 15.12.2022).
- Alam M.N., Azim M.T., Alias R.B. (2017), *Social Compliance in Ready-Made Garment Industry in Bangladesh: Challenges for HR Personnel*, „Journal of Applied and Biological Sciences”, nr 7(10), s. 8-18.
- Al-Zaidi W., Zuhairi A., Salih S. (2019), *Role of Procurement in Inventory Risks: Case Study of Iraqi Pharmaceutical Supply Chain*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 35, s. 7-19.
- Ambroziak D., Maj M. (2013), *Anomia i wartości w perspektywie dyrektorów – podsumowanie wyników badania pilotażowego*, Instytut Analiz im. K. Gaussa, Adeptia Centrum Rozwoju Biznesu, Redwoods Consulting.
- Arnoldi J. (2011), *Ryzyko*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Association of Certified Fraud Examiners (2020), *Report to the Nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*, <https://legacy.acfe.com/report-to-the-nations/2020/> (dostęp: 5.11.2022).
- Attisano F.D., Accardi F., Rosato R. (2022), *Evolution of Global Risks: Lessons to Learn for Resilient and Sustainable Choices*, Risk & Compliance Platform Europe, <https://www.riskcompliance.biz/news/evolution-of-global-risks-lessons-to-learn-for-resilient-and-sustainable-choices/> (dostęp: 9.02.2022).
- Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Baccarini D. (2002), *Risk Management Australian Type. Theory vs. Practice*, PMI, Western Michigan.
- Baka Ł. (2017), *Zachowania kontrproduktywne w pracy. Dlaczego pracownicy szkodzą organizacji?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Baran B. (2018a), *Nowy status sygnalisty w firmach*, Parkiet, <https://www.parkiet.com/felietony/art20467501-nowy-status-sygnalisty-w-firmach> (dostęp: 25.05.2018).
- Baran B. (2018b), *Whistleblower przeciwko przestępcom finansowym i terrorystom*, Parkiet, <https://www.parkiet.com/felietony/art20445101-whistleblower-przeciwko-przestepcom-finansowym-i-terrorystom> (dostęp: 23.06.2018).
- Baran B. (2019), *Whistleblowers' Protection: Legal Consequences*, (w:) G. Dannecker, A. Farkas, J. Jacsó (red.), *Criminal Law Aspects of the Protection of the Financial Interests of the EU with Particular Emphasis on the National Legislation on Tax Fraud, Corruption, Money Laundering and Criminal Compliance with Reference to Cybercrime*, Wolters Kluwer Hungary, Budapest, s. 430-434.
- Baran B. (2020), *HR Compliance a ryzyka braku zgodności regulacyjnej oraz zarządzania zasobami ludzkimi*, Prawo, <https://www.prawo.pl/kadry/hr-compliance-a-ryzyka-braku-zgodnosci-regulacyjnej-oraz,501786.html> (dostęp: 23.07.2020).
- Baran B. (2021), *Środki ochrony sygnalistów na podstawie dyrektywy 2019/1937 (tzw. dyrektywy o ochronie sygnalistów)*, (w:) B. Baran, M. Ożóg (red.), *Ochrona sygnalistów. Regulacje dotyczące osób zgłaszających nieprawidłowości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 15-24.
- Baran B. (2023), Post z dnia 25 maja 2023 r., LinkedIn, <https://www.linkedin.com/in/drhab-beata-baran/> (dostęp: 26.05.2023).
- Baran B., Ożóg M. (red.) (2021), *Ochrona sygnalistów. Regulacje dotyczące osób zgłaszających nieprawidłowości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Barański T. (2016), *Ocena ryzyka zawodowego jako narzędzie prewencji wypadkowej*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, r. 20, nr 2, s. 199-207.
- Barcik A. (2016), *Mechanizm compliance: pytanie o miejsce i zasadność w strategiach CSR współczesnych organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 419, s. 9-20.
- Barcik A. (2017), *Compliance Management System in Ethical Codes of Socially Responsible Enterprises in Poland*, (w:) S. Majtán (red.), *Proceedings of the International Scientific Conference Current Problems of the Corporate Sector 2017*, Department of Business Administration, Bratislava, Faculty of Business Management, University of Economics in Bratislava, s. 34-41.
- Barcik A. (2018), *Standaryzacja systemów zarządzania zgodnością (compliance): Norma ISO 19600*, „Problemy Jakości”, r. 50, nr 5, s. 10-16.
- Barcik A. (2019), *Kapitał intelektualny i compliance w procesach konstytuowania doskonałości systemów społecznej odpowiedzialności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Barembuch A., Gostomski E. (2020), *Konsekwencje niskich stóp procentowych dla wybranych grup interesariuszy: gospodarstw domowych, przedsiębiorstw i banków*, „Pieniądze i Wiąż”, nr 2(87), s. 45-54.
- Baron-Puda M. (2015), *Occupational Risk Assessment in Management of Health and Safety in Workplaces*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 3, s. 2-10.
- Barszczewska K., Kibil M., Żyłka P. (red.) (2022), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Barszczewska K., Namojlik J. (red.) (2023), *HR Almanach 2022*, DGTL Business, Warszawa.
- Basel Committee on Banking Supervision (2011), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, BIS, <https://www.bis.org/publ/bcbs183.pdf> (dostęp: 25.02.2011).
- Baszczak Ł., Klucznik M., Leszczyński P., Trojanowska M., Wincewicz A., Zyzik R. (2021), *Sklonność do podejmowania ryzyka jako czynnik rozwoju polskich przedsiębiorstw?*, Polski Instytut Ekonomiczny, Warszawa.
- Bąk M., Witkoś M. (2016), *Whistleblowing – przejaw odwagi czy żądza zysku*, (w:) M. Wójcik-Jurkiewicz (red.), *Ryzyko nadużyć w rachunkowości i finansach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 116-123.
- Beatty R.W., Ewing J.R., Tharp Ch.G. (2003), *HR's Role in Corporate Governance: Present and Prospective*, „Human Resource Management”, vol. 42, nr 3, s. 257-269.
- Beck U. (2002), *Spółczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Beck U. (2012), *Światowe społeczeństwo ryzyka. W poszukiwaniu straconej pewności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Becla M. (2018), *Audyty dochodzeniowy i jego rola w wykrywaniu nadużyć gospodarczych*, (w:) J. Przybylska (red.), *Audyty wewnętrzny w sektorze finansów publicznych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, s. 131-152.
- Bednarczyk T., Szymańska A. (2021), *Rola ubezpieczeń w koncepcjach zarządzania ryzykiem współczesnych przedsiębiorstw*, „Finanse i Prawo Finansowe”, nr 2(30), s. 7-24.
- Bernstein P.L. (1996), *Against the Gods. The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons.
- Bernstein P.L. (2020), *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Beściak M. (2015), *Zarządzanie ryzykiem personalnym w jednostkach organizacyjnych sektora ubezpieczeń społecznych*, praca doktorska, Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Bishop T.J.F., Hydoski F.E. (2010), *Odporność korporacji. Zarządzanie ryzykiem nadużyć i korupcji*, Studio Emka, Warszawa.
- Bizon-Górecka J., Nogalski B. (2009), *Problemy ryzyka personalnego w zarządzaniu projektami inwestycyjno-budowlanymi*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 25-32.



- Blokdyk G. (2017), *HR Compliance Complete Self – Assessment Guide*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Bodziony M., Kanclerz K., Nicińska A., Tomanek B. (2021), *Przewodnik po HR Compliance*, Infor Biznes, Warszawa.
- Bogucka I. (2022), *Niesprawność organizacyjna przyczyną patologii w organizacji – analiza zjawisk w kontekście diagnozy organizacyjnej audytu wewnętrznego*, (w:) K. Olejko (red.), *Corporate governance w teorii i praktyce – wybrane problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 124-142.
- Bolesta Ł. (2018), *Sygnalizacja jako przejaw obowiązku lojalności wobec pracodawcy?*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, vol. 65, nr 2, s. 35-46.
- Bombiak E. (2017), *Ryzyko personalne jako wyzwanie dla współczesnych menedżerów*, (w:) N.Ū. Psarevoj, Z. Cekanovskogo (red.), *Sovremennye trendy razvitiâ mekhanizmov upravleniâ korporacii: sbornik statej po materialam meždunarodnoj naučno-praktičeskoj konferencii*, Ū.N. Pavljučuka, ATiCO, Moskwa, s. 30-42.
- Bombiak E. (2018), *Assessment of Scope of Implementation of the Human Resources Risk Management*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 128, s. 35-48.
- Bombiak E. (2020), *Nowe trendy w obszarze funkcji personalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
- Borggraefe J. (2015), *Human Resources Governance and Compliance: Introduction and Overview*, (w:) M. Zeuch (red.), *Handbook of Human Resources Management*, Springer, Berlin–Heidelberg, s. 1-13.
- Braun T. (2017), *Unormowania compliance w korporacjach*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bugalska A. (2020), *Człowiek w centrum uwagi, czyli Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w XXI w.*, (w:) A. Bugalska (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim kluczem do sukcesu organizacji*, WIT Szkoła Wyższa, Warszawa, s. 9-24.
- Buła P. (2015), *System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Byłok F., Kucęba R., Pietruszewski M. (2021), *Zarządzanie ryzykiem personalnym w korporacjach energetycznych*, Dom Organizatora, Toruń.
- Byrd R.E. (1978), *A Guide to Personal Risk Taking*, Amacom.
- Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, *Dyrektor ds. personalnych. Karty charakterystyk zagrożeń zawodowych*, [https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=P7200142851340545953779&html\\_tresc\\_root\\_id=19019&html\\_tresc\\_id=18921&html\\_klucz=19019&html\\_klucz\\_spis=](https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P7200142851340545953779&html_tresc_root_id=19019&html_tresc_id=18921&html_klucz=19019&html_klucz_spis=) (dostęp: 7.11.2022).

- Cichy Ł. (2015), *Funkcja compliance w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Funkcja\\_compliance\\_42022.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Funkcja_compliance_42022.pdf) (dostęp: 30.05.2023).
- Cierniak-Emerych A., Gableta M. (2022), *Gospodarowanie potencjałem pracy zorientowane na interesy pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Curtice J. (2004), *The HR Audit for Legal Compliance and Safe Business Practices*, „Employment Relations”, vol. 31, iss. 2, s. 55-66.
- Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość merytoryczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161), s. 37-48.
- Czajkowska A. (2011), *Jakie ryzyko ponosi pracodawca, zatrudniając pracowników?*, Infor, [https://kadry.infor.pl/popzednie\\_tematy\\_dnia/535912,Jakie-ryzyko-ponosi-pracodawca-zatrudniajac-pracownikow.html](https://kadry.infor.pl/popzednie_tematy_dnia/535912,Jakie-ryzyko-ponosi-pracodawca-zatrudniajac-pracownikow.html) (dostęp: 5.08.2011).
- Czakon W. (2020), *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czerska M., Rutka R. (2016), *Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 280, s. 21-33.
- Dacko M., Kurczyna I. (2023), *Zastosowanie modelu drzewa klasyfikacyjnego w ocenie ryzyka kredytowego*, „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists”, t. 25, z. 1, s. 39-49.
- Daines K.M., Wootton D. (2021), *How do HR Professionals Negotiate Organisational Legal Compliance and Strategic Decision Making in Britain?*, „Journal of Management and Economic Studies”, vol. 1, nr 4, <https://www.jomaes.org/index.php/jomaes/article/view/21> (dostęp: 5.06.2023).
- Dean D.J., Giffin A.F. (2009), *What's Your Risk Appetite?*, „Emphasis”, vol. 1, s. 14-17.
- Deloitte (2015), *Global Risk Management Survey, Ninth Edition Operating in the New Normal: Increased Regulation and Heightened Expectations*, Deloitte University Press.
- DGTL Kibil Piecuch i Wspólnicy (2021), *HR Compliance. Kanarek na dachu. Jak podchodzimy do sygnalistów?*, Warszawa.
- Dobija D., Koładkiewicz I. (2010), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Domagała-Szymonek K. (2022), *Jesteśmy rok w plecy, a końca prac nad przepisami nie widać*, Puls HR, <https://www.pulshr.pl/prawo-pracy/jestesmy-rok-w-plecy-a-konca-prac-nad-przepisami-nie-widac,94291.html> (dostęp: 16.12.2022).
- Dowling P., Festing M., Engle A.D. (2023), *International Human Resource Management*, Cengage.

- Duda A., Juzek T. (2018), *Ocena ryzyka zawodowego podczas czynności związanych z drążeniem przodka i zabudową obudowy*, „Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, nr 7(1), s. 329-340.
- Dudek J. (2014), *Relacje rodzajów ryzyka personalnego i komponentów postaw temporalnych w środowisku pracy*, (w:) A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, J. Dudek, *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 75-100.
- Dudek J. (2018), *Efektywność metod diagnozy ryzyka personalnego i jej percepcja*, praca doktorska, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
- Dulewicz K., Sancewicz T. (2020), *HR Compliance*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 339-378.
- Duma P., Barszczewska K. (2022), *Pierwszy filar – eliminacja zachowań naruszających prawa pracowników*, (w:) K. Barszczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 30-77.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, Dz. Urz. UE L 305 z 2019 r.
- Eleryk P., Piskorz-Szpytka A., Szpytka P. (2019), *Compliance w podmiotach nadzorowanych rynku finansowego*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- EY (2015), *Risk Management Survey of Major Financial Institution. Rethinking Risk Management Banks Focus on Non-Financial Risks and Accountability*.
- Fabisiak I., Michnik M. (2016), *Wykroczenia pracownicze jako jeden z obszarów nadużyć w przedsiębiorstwie*, (w:) M. Wójcik-Jurkiewicz (red.), *Ryzyko nadużyć w rachunkowości i finansach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 105-115.
- Federation of European Risk Management Associations (2022), *Guide to FERMA's Simplified Risk Mapping Tool For Remote Work*, Brussels.
- Fornalczyk A., Goderska K. (2015), *Czy prospołeczność i postawa wobec whistleblowingu w organizacjach zmienia się z wiekiem pracowników? – raport z badań*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, nr 1, s. 119-129.
- Forsal (2022), *Ryzyko inflacyjne na świecie potrwa 2-5 lat. Oto prognozy ubezpieczycieli*, <https://forsal.pl/gospodarka/inflacja/artykuly/8394112,ryzyko-inflacyjne-na-swiecie-potrwa-2-5-lat-oto-prognozy-ubezpieczycieli.html> (dostęp: 4.04.2022).
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Publikacje FOB. Ład organizacyjny*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/typ-publicacji/publikacje-fob/page/4/?area=1386> (dostęp: 9.06.2023).
- Gasiński T., Pijanowski S. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

- Gembiś L., Chabowski M. (2023), *Czy wojna na Ukrainie to siła wyższa mająca wpływ na kontrakty budowlane w Polsce?*, Rynek Infrastruktury, <https://www.rynek-infrastruktury.pl/wiadomosci/biznes-i-przemysl/czy-wojna-na-ukrainie-to-sila-wyzsza-majaca-wplyw-na-kontrakty-budowlane-w-polsce-80566.html> (dostęp: 6.06.2023).
- Giddens A. (2008), *Konsekwencje nowoczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Giermanowska E. (2013), *Ryzyko elastyczności czy elastyczność ryzyka. Instytucjonalna analiza kontraktów zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Gilga K. (2022), *Absentyzm chorobowy w Polsce: przejawy i uwarunkowania*, „Polityka Społeczna”, nr 10, s. 7-13.
- Głonek S. (2021), *Mikołaj Zajac: Nadużycia zwolnień chorobowych – ile kosztują pracodawców?*, Gazeta Prawna, <https://www.gazetaprawna.pl/podcasty/obiektywnie-o-biznesie/podcast/8285450,14-zwolnienia-chorobowe-naduzycia-zus-kontrola-mikolaj-zajac-conperio-podcast.html> (dostęp: 4.06.2023).
- Gładoch M. (2021), *Compliance w firmie. Jak jest regulowany przez Prawo pracy?*, (w:) TrendCamp HR Influencers, *Compliance jutra*, otwarty live stream, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/events/trendcamphrionline-complianceju6806127168091938816/> (dostęp: 16.06.2021).
- Główny Urząd Statystyczny (2022), *Wypadki przy pracy w I półroczu 2022 r. – dane wstępne*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-pierwszym-polroczu-2022-roku-dane-wstepne,3,48.html> (dostęp: 12.09.2022).
- Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku (2021), *Wypadki przy pracy w 2020 r.*, Warszawa–Gdańsk.
- Gołembski M. (2015), *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 74, t. 1, s. 523-532.
- Gołembski M. (2019), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Aktualne trendy i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Gołembski M., Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G. (2022), *Identification of Human Resource Risk by Managers and Employees through the Lens of the COVID-19 Pandemic*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management”, nr 155, s. 83-100.
- Gospodarek J., Żyłka P. (2022), *Drugi filar – zapewnienie przestrzegania prawa przez pracowników*, (w:) K. Barszczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 78-152.
- Graeber Ch. (2022), *Dobry opiekun. Prawdziwa historia o medycynie, szaleństwie i morderstwach*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.

- Grobler A., Bezuidenhout M., Hyra A. (2014), *Governance and HR: The Development of a Framework for South African Organisations*, „Journal of Contemporary Management”, vol. 11, s. 164-184.
- Guza Ł. (2022), „Zatrudnię osoby w wieku do 30 lat”. Jest wyrok w sprawie dyskryminacji, Onet, <https://www.onet.pl/informacje/businessinsider/dyskryminacja-w-rekrutacji-czy-mozna-ustalac-wiek-kandydatow-do-pracy/191f6d3,211f4564> (dostęp: 18.11.2022).
- Guza Ł. (2023), *Rząd rzuca sygnalistom klody pod nogi. Kto nie będzie chroniony przed odwetem?*, Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/prawo/praca/rzad-rzuca-sygnalistom-klody-pod-nogi-kto-nie-bedzie-chroniony-przed-odwetem/9gmz2h7> (dostęp: 11.01.2023).
- Haczyński J. (2017), *Molestowanie seksualne w placówkach ochrony zdrowia*, „Seksuologia Polska”, nr 15, z. 2, s. 70-72.
- Hadyniak B. (2010a), *O niepewności, potrzebach i ryzyku*, (w:) J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 13-30.
- Hadyniak B. (2010b), *Przewidywalność, wartość i ryzyko*, (w:) J. Handschke, J. Monkiewicz (red.), *Ubezpieczenia. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 15-42.
- Hollender B. (2022), *Jednym głosem. Tak zaczął się ruch #metoo*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/film/art37484911-jednym-glosem-tak-zaczal-sie-ruch-metoo> (dostęp: 25.11.2022).
- Hopkin P. (2010), *Fundamentals of Risk Management. Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, Kogan Page, London – Philadelphia – New Delhi.
- Hyska K., Lorenc M., *Praktyka CSR w Polsce – działania w ramach ładu organizacyjnego*, [https://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2016/T1/t1\\_0329.pdf](https://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_0329.pdf) (dostęp: 4.05.2023).
- Indeed (2022), *Integrity in the Workplace: Definition, Examples and Tips*, <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/integrity> (dostęp: 27.05.2023).
- ISO 19600 Compliance Management System, ISO/NP 373301, <https://iso.org> (dostęp: 26.05.2023).
- Jabłonowska L. (2014), *Przeciwdziałanie zjawiskom patologicznym w procesie pracy*, (w:) M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 440-459.
- Jackson T.C. (2015), *Internal HR Security Compliance and Risk Management Systems in a Major International Bank in a North African Country*, (w:) D. Dingli, J. Gosling, R. Moawad, D. Weller (red.), *Cases on Sustainable Human Resources Management in Middle East and Asia*, IGI Global, <https://www.igi-global.com/chapter/internal-hr-security-compliance-and-risk-management-systems-in-a-major-international-bank-in-a-north-african-country/125150> (dostęp: 25.05.2023).

- Jagura B. (2017), *Rola organów spółki kapitałowej w realizacji funkcji compliance*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jagura B. (2020), *Oficer compliance, realizacja zadań compliance i kultura compliance*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 129-152.
- Jajuga K. (2018), *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie*, (w:) K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 15-48.
- Jajuga K. (red.) (2018), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Janecki P. (2020), *Rola kierownictwa, polityka compliance, relacje między compliance a innymi jednostkami*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 101-128.
- Janiga-Ćmiel A. (2023), *Analiza aktualnych wyzwań i zagrożeń rozwoju społeczeństwa informacyjnego w dobie pandemii COVID-19*, (w:) A. Mastalerz-Kodzis, K. Zeug-Żebro (red.), *Gospodarka, społeczeństwo i rynki finansowe w dobie wyzwań współczesnego świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 89-103.
- Janowska Z. (2013), *Patologia w procesie sprawowania władzy na poziomie samorządu terytorialnego*, „Acta Universitatis Lodzianis”, nr 288, t. 5, Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 35-43.
- Jasiak A. (2015), *Identyfikacja zagrożeń i ocena ryzyka zawodowego na stanowisku motorniczego tramwaju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 66, s. 27-45.
- Jasiak A., Królak P. (2017), *Ocena ryzyka zawodowego starszego wykładowcy na wyższej uczelni technicznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie”, nr 75, s. 127-140.
- Jasiński W. (2013), *Nadużycia w przedsiębiorstwie przeciwdziałanie i wykrywanie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Jedynak P., Bąk S. (2022), *Risk Management in Crisis. Winners and Losers during the COVID-19 Pandemic*, Routledge Taylor and Francis Group, London – New York.
- Jensen E. (2015), *HR Compliance*, (w:) M. Zeuch (red.) *Dos and Don'ts in Human Resources Management*, Springer Gabler, Berlin–Heidelberg, s. 159-161.
- Jerzemska M. (2002), *Nadzór korporacyjny*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jędrzejko M.Z., Netczuk-Gwoździewicz M. (2015), *Przyspieszanie zmian jako źródło nieustannej płynności*, (w:) M.Z. Jędrzejko, M. Netczuk-Gwoździewicz (red.), *Człowiek w świecie wielowymiarowego ryzyka. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Wrocław, s. 41-63.
- Juchnowicz M. (red.) (2004), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

- Juchnowicz M., Kinowska H. (red.) (2023), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niepewności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jurasz J. (2019), *Ochrona sygnalistów jako element efektywnej polityki compliance*, (w:) P. Sikorski, F. Kolmus (red.), *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 52-72.
- Jurek Ł. (2021), *Absentyzm chorobowy – aspekty prawne i ekonomiczne*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 11, s. 19-28.
- Juszczyk S. (2005), *Badania ilościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania, Katowice.
- Kaczmarek K., *Analiza koszykowa (asocjacji)*, Statystyka od A do Z, <https://www.statystyka.az.pl/analiza-skupien/analiza-koszykowa.php> (dostęp: 5.06.2023).
- Kaczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kaczmarek T.T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kaczorowska U. (2023), *Ekspert: nie straszmy sztuczną inteligencją, tylko nazywajmy obawy bardziej konkretnie*, Nauka w Polsce, <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C97009%2Cekspert-nie-straszmy-sztuczna-inteligencja-tylko-nazywajmy-obawy-bardziej> (dostęp: 7.06.2023).
- Kapuścińska K. (2018), *Zarządzanie ryzykiem kadrowym w uczelniach publicznych (na przykładzie regionu łódzkiego)*, praca doktorska, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Karta charakterystyki substancji niebezpiecznej (2020), PDF, <https://gov.pl> (dostęp: 8.06.2023).
- Kasiewicz S. (2021), *Współczesne dylematy zarządzania ryzykiem*, referat, IV Konferencja Naukowa z cyklu *Sukcesy i wyzwania w naukach o zarządzaniu. Od tradycji do współczesności. Współczesne kontynuacje dorobku Aleksandra Rotherta (1870-1937)*, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, 31 marca.
- Kąkol U., Marczewski M. (2016), *Metody analizy i oceny ryzyka stosowane w zarządzaniu kryzysowym na poziomie gminnym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 11(959), s. 53-69.
- Kibil M. (2022), *Wstęp*, (w:) K. Barszczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 13-17.
- Kiempa-Kamińska K. (2019), *Compliance w prawie pracy*, (w:) P. Sikorski, F. Kolmus (red.), *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 103-131.
- Kierner G. (2008), *Bezpieczeństwo osobowe*, (w:) I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 160.

- Kim R., Żądło A. (2022), *Drapieżcy w mundurach. Sprawa honoru*, „Newsweek”, nr 49, 5-11 grudnia, s. 8-12.
- Klimczak M., Szymankiewicz P., Ciastek-Zyska A., Simkowska M., Burnat Ł. (2017), *Sygnalista po polsku – dobre praktyki i rekomendacje wdrożeniowe. Budowa systemu zgłaszania nieprawidłowości w oparciu o etykę i wartości*, PwC Polska.
- Kloti L. (2008), *Personalrisiken. Qualitative und qualitative Ansätze für das Management von Personalrisiken*, I. Auflage, Haupt Berge.
- Kłak D. (2021), *Ryzyko w zarządzaniu kapitałem ludzkim organizacji – wybrane aspekty*, (w:) J. Wołęjszo, K. Rejman, M. Wilczyńska (red.), *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Kaliskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Kalisz, s. 43-53.
- Kobi J.M. (2012), *Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden.
- Kobroń-Gąsiorowska Ł. (2017), *Informowanie w dobrej wierze: whistleblowing i jego rola w firmie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9, s. 74-77.
- Kobroń-Gąsiorowska Ł. (2018), *Whistleblower w prawie europejskim – ochrona whistleblowera czy informacji*, „Roczniki Administracji i Prawa”, nr 18(2), s. 129-142.
- Kobroń-Gąsiorowska Ł. (2021), *Censorship and Whistleblowing in a Workplace: Selected Issues*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Luridica”, nr 97, s. 131-142.
- Kol J. (2021), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach niepewności*, „Academic Review of Business and Economics”, vol. 1(1), s. 17-30.
- Kolmann P. (2017), *Znaczenie ryzyka w życiu człowieka*, „Studia Administracji i Bezpieczeństwa”, nr 3, s. 93-100.
- Kolny B. (2005), *Kwestionariusz jako narzędzie pomiarowe w badaniach rynku*, (w:) Z. Kędzior (red.), *Badania rynku. Metody. Zastosowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 109-117.
- Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego (2015), *Zgodność i funkcja zapewnienia zgodności w bankach*, Komisja Nadzoru Finansowego, [https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Zgodnosc%20i%20funkcja%20zapewnienia%20zgodnosc%20w%20bankach\\_25055.pdf](https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Zgodnosc%20i%20funkcja%20zapewnienia%20zgodnosc%20w%20bankach_25055.pdf) (dostęp: 20.05.2023).
- Kopala M., Piwowarczyk J. (2009), *Pomiar ryzyka ewaluacyjnego w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 83-92.
- Korombel A. (2013), *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Korombel A., Bitkowska A., Moczyłowska J.M. (2016), *Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem – apetyt na ryzyko, ryzyko personalne, ryzyko w procesach biznesowych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Korombel A., Nowicka-Skowron M., Brzeziński S. (2016), *Procesy zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek”, nr 7, s. 389-399.



- Korus M. (2022), *Compliance, czyli zarządzanie zgodnością prawną – praktyczny przewodnik*, KorusLegal, <https://www.koruslegal.pl/post/compliance-praktyczny-przewodnik> (dostęp: 20.12.2022).
- Kozielecki J. (1987), *Koncepcja transgresyjna człowieka: analiza psychologiczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Kozielecki J. (2004), *Spółeczeństwo transgresyjne. Szansa i ryzyko*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.
- Kozień K. (2021), *Traktowanie pandemii wywołanej chorobą COVID-19 jako siły wyższej w kontekście zobowiązań umownych oraz biegu terminu przedawnienia w polskim prawie cywilnym*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Iuridica”, nr 97, s. 111-129.
- Krause M. (2017), *Ocena ryzyka zawodowego w aspekcie miejsca i warunków wykonywania pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 100, s. 209-224.
- Kromer B. (2009), *Doskonalenie zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 237-245.
- Kropp W. (2004), *Entscheidungsorientiertes Personalrisikomanagement*, (w:) W. Pepels (red.), *Personalbindung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management R. Bröckermann*, Erich Schmidt Verlag & Co., Berlin, s. 131-166.
- Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2023), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Król M. (2010), *Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 3, s. 51-61.
- Król M. (2022), *Praca zdalna – cechy, uwarunkowania, implikacje dla procesu pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Kulczycka K., Żarnowska M., Stychno E., Wdowiak A., Sadowska M., Krakowiak J. (2015), *Wstępna ocena ryzyka zawodowego na stanowisku instrumentariuszki jako element skutecznego zarządzania personelem medycznym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 16, z. 10, s. 101-114.
- Kurzępa-Dedo K. (2022), *Wpływ pandemii COVID-19 na tendencję legislacyjną w zakresie redukcji ryzyka przedsiębiorcy*, „Przegląd Prawa Publicznego”, nr 10, s. 5-24.
- Kuziak K. (2008), *Zarządzanie ryzykiem prawnym w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Finanse, Bankowość, Rachunkowość”, nr 1196, s. 91-99.
- Lamczyk K. (2018), *Procedury Compliance w HR elementem zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, HR Polska, <https://hrpolska.pl/hr/poradnik-przedsiębiorcy/procedury-compliance-w-hr-elementem-zarządzania-ryzykiem-w-przedsiębiorstwie> (dostęp: 19.09.2018).

- Ledig G. (2008), *Personal-Risikomanagement als Zukunftssicherung*, „Zeitschrift für Organisation”, nr 1, s. 51-55.
- Leicht-Deobald U., Busch T., Schank C., Weibel A., Schafheitle S., Wildhaber I., Kasper G. (2019), *The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity*, „JBE. Journal of Business Ethics”, nr 160(2), s. 377-392.
- Leśniak G.J. (2023), *Funkcjonariusze i żołnierze będą jednak mogli zgłaszać naruszenia prawa*, Prawo, <https://www.prawo.pl/kadry/projekt-ustawy-o-sygnalistach-z-12-lipca-2023-r,522483.html> (dostęp: 7.09.2023).
- Leśniak G.J. (2023), *Inspekcja pracy nie chce być organem przyjmującym zgłoszenia sygnalistów*, Prawo, <https://www.prawo.pl/kadry/czy-zgloszenia-sygnalistow-trafia-do-pip,519083.html> (dostęp: 2.01.2023).
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Lewicka D. (2011), *Działania nieetyczne i nadużycia w organizacji. Problematyka oszustw w świetle badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 24, s. 101-118.
- Lewicka D. (2014), *Rola funkcji personalnej w zapobieganiu dysfunkcjom i patologiom*, (w:) D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13-22.
- Lewicka D. (red.) (2014), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lewicka D., Michniak J. (2014), *Uwarunkowania, skala i rodzaje zachowań nieetycznych*, (w:) D. Lewicka (red.), *Zapobieganie patologiom w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 95-121.
- Liksza J., Szczęsny P. (2021), *Czym jest nowa rzeczywistość*, (w:) J. Liksza (red.), *Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 11-24.
- Lipka A. (2002), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Lipka A. (2010), *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Lipka A. (2016), *Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 101-111.
- Lipka A. (2022), *Employee experience. Zarządzanie kapitałem ludzkim w kategoriach rynku doznań*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Dudek J. (2014), *Postawy wobec czasu pracy jako źródło ryzyka personalnego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Lipka A., Waszczak S. (2017), *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.

- Lipka A., Zbierowski P., Waligóra Ł. (2021), *Historia ZZZ w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach*, (w:) A. Poczowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 37-49.
- Lis K.A., Sterniczuk H. (2005), *Nadzór korporacyjny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ludwiczak D. (2019), *Case 7.1. Zasady etyki w organizacji jako odpowiedź na zidentyfikowane ryzyko*, (w:) B. Skowron-Mielnik, G. Wojtkowiak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przykładach. Materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, s. 46-47.
- Majerek B. (2018), *Niepewność w społeczeństwie współczesnym. Studium socjopedagogiczne*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Makowicz B. (2011), *Compliance w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Makowicz B. (2014), *Bedeutung von Informationen im Rahmen eines Compliance Management Systems (CMS)*, „Information. Wissenschaft & Praxis”, nr 6, s. 315-320.
- Makowicz B. (oprac.) (2018), *Compliance w Polsce. Raport z badania stanu compliance i systemów zarządzania zgodnością w działających w Polsce przedsiębiorstwach*, Viadrina Compliance Center, Instytut Compliance, Wolters Kluwer Polska, EY, <http://instytutcompliance.pl/wp-content/uploads/2018/02/RaportInstytutCompliance2018.pdf> (dostęp: 24.05.2023).
- Makowicz B., Jagura B. (2020), *Wstęp*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 23-24.
- Makowicz B., Jagura B. (red.) (2020), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Makowicz K. (2020), *Wprowadzenie do zarządzania zgodnością*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 25-68.
- Makowski G. (2016), *Wprowadzenie*, (w:) G. Makowski, M. Waszak (red.), *Sygnaliści w Polsce okiem pracodawców i związków zawodowych*, Fundacja im. S. Batorego, Warszawa, s. 9-14.
- Makowski G. (2023), *Rządowy projekt ustawy o ochronie sygnalistów po raz szósty – i końca nie widać...*, Fundacja Batorego, [https://www.batory.org.pl/blog\\_wpis/rzadowy-projekt-ustawy-o-ochronie-sygnalistow-po-raz-szosty-i-konca-nie-widac/](https://www.batory.org.pl/blog_wpis/rzadowy-projekt-ustawy-o-ochronie-sygnalistow-po-raz-szosty-i-konca-nie-widac/) (dostęp: 19.01.2023).
- Makowski G., Waszak M. (2019), *Gnębieni, podziwiani i... zasługujący na ochronę. Polacy o sygnalistach. Raport z badania opinii publicznej*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Makowski G., Waszak M. (red.) (2016), *Sygnaliści w Polsce okiem pracodawców i związków zawodowych*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

- Małecka-Lyszczek M. (2021), *Whistleblowing w samorządzie terytorialnym z perspektywy wybranych standardów kontroli zarządczej*, „Samorząd Terytorialny”, nr 1-2, s. 54-61.
- Marciniak J. (2015), *Audyt i controlling funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Marciniak J. (2018), *Rola HR-u w obszarach compliance – przełożenie na praktykę współdziałania*, „Personel Plus”, nr 6(127), s. 14-19.
- Martin G., McGoldrick J. (2009), *Corporate Governance and HR: Some Reflections and a Case Study from the UK National Health Service*, (w:) S. Young (red.), *Contemporary Issues in International Governance*, Tilde University Press, Melbourne, s. 2-6.
- Mello J.A. (2000), *The Dual Loyalty Dilemma for HR Managers under Title VII Compliance*, „Advanced Management Journal”, vol. 65, nr 1, s. 10-15.
- MetricStream, *Governance, Risk, and Compliance (GRC) Framework*, <https://www.metricstream.com/whitepapers/GRC-framework.htm> (dostęp: 27.05.2023).
- Meyer M., Roodt G., Robbins M. (2011), *Human Resources Risk Management: Governing People Risks for Improved Performance*, „SA Journal of Human Resource Management”, nr 9(1), art. 366.
- Michniak J.M. (2015), *Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników w zarządzaniu organizacją*, praca doktorska, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków.
- Mielniczek P. (2021), *Ochrona danych osobowych od A do Z w 16 krokach*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Misiak-Kwit S., Włodarczyk K., Mazur-Wierzbicka E., Smerek L., Ďurian J. (2023), *The Human Resources Management System in Slovakia and Poland – Chosen Aspects*, „European Research Studies”, nr 26(1), s. 20-39.
- Monahan G. (2008), *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Money (2011), *ONZ: rośnie ryzyko strat gospodarczych spowodowanych przez katastrofy*, [https://www.money.pl/archiwum/wiadomosci\\_agencyjne/pap/artukul/onz;rosnie;ryzyko;strat;gospodarczych;spowodowanych;przez;katastrofy,31,0,826399.html](https://www.money.pl/archiwum/wiadomosci_agencyjne/pap/artukul/onz;rosnie;ryzyko;strat;gospodarczych;spowodowanych;przez;katastrofy,31,0,826399.html) (dostęp: 10.05.2011).
- Morawiec-Bartosik A. (2022), *Liczby w HR. Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- More S., Shukla K. (2022), *Compliance Study of Various Types of Human Resources (HR) Audits in a Multi-Specialty Hospital in Pune City*, „RGUH Journal of Allied Health Sciences”, vol. 2, iss. 1, s. 19-25.
- Morzy T. (2013), *Eksploracja danych. Metody i algorytmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mrowiec D. (2022), *Factors Influencing Internal Whistleblowing. A Systematic Review of the Literature*, „Journal of Economics and Management”, vol. 44, s. 142-186.

- Myśliwiec G. (2014), *Audyt etyczny ZKL*, (w:) M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 525-536.
- Nagaj R. (2013), *Ryzyko kursowe w działalności przedsiębiorstw w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 32, t. 1, s. 91-110.
- Neil T. (2017), *The Importance of HR Compliance*, <https://www.openaccessgovernment.org/importance-hr-compliance/31215/> (dostęp: 24.01.2017).
- Netflix Polska, *Dobry Opiekun. Oficjalny zwiastun*, YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=5mqnCzB2Zfc> (dostęp: 7.09.2022).
- Nowak D. (2016), *Ryzyko w relacjach biznesowych przedsiębiorstw przemysłowych działających w Polsce – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji”, nr 10(921), s. 36-42.
- Obwieszczenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 28 sierpnia 2003 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Socjalnej w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. z 2003 r., nr 169, poz. 1650, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20031691650> (dostęp: 20.10.2022).
- Oczkowska R. (red.) (2019), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uwarunkowania – instrumenty – trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksyk P. (2016), *Nadużycia i przestępstwa pracownicze jako przedmiot audytu wewnętrznego*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 6/1(84), s. 207-214.
- Orlik K., Zaleski T., Ostrowski M., Chajewska A., Dziwisz A. (2017), *Compliance w przedsiębiorstwie. Tworzenie i wdrożenie systemu compliance. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Infor, Warszawa.
- Państwowa Inspekcja Pracy (2022), *Efektywne zarządzanie ryzykiem zawodowym*, [https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/133413,efektywne-zarzadzanie-ryzykiem-zawodowym.html#\\_ftnref1](https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/133413,efektywne-zarzadzanie-ryzykiem-zawodowym.html#_ftnref1) (dostęp: 15.02.2022).
- Państwowa Inspekcja Pracy, *Ocena ryzyka zawodowego – od czego zacząć?*, <https://www.pip.gov.pl/pl/bhp/ocena-ryzyka-zawodowego/144013,ocena-ryzyka-zawodowego-od-czego-zaczac-.html> (dostęp: 15.10.2022).
- Papadakis E. (2018), *The Moderating Effect of High Compliance Achieving HR Practices and Leader-Member Exchange on the Relationship between High Involvement Work Practices and Task Performance*, Tilburg University, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=147395> (dostęp: 25.05.2023).
- Parker C., Nielsen V.L. (2009), *Corporate Compliance Systems: Could They Make Any Difference?*, „Administration & Society”, nr 41(1), s. 3-37.
- Parker Ch., Nielsen V.L. (2011), *Explaining Compliance Business Responses to Regulations*, Edward Elgar Publishing.
- Parys T. (2021), *Fake News as a Barrier in the Process of Communicating Information*, „Problemy Zarządzania”, vol. 19, nr 3(93), s. 168-186.

- Pauch D. (2012a), *Ryzyko nadużyć w przedsiębiorstwie w świetle badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, s. 89-101.
- Pauch D. (2012b), *System anonimowego informowania o nadużyciach w przedsiębiorstwie – Whistleblowing*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 80, s. 71-78.
- Pauch D. (2014), *Instrumenty ograniczania ryzyka nadużyć w przedsiębiorstwie*, praca doktorska, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Pauch D., Pawłowski M. (2012), *Ryzyko nadużyć w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51, s. 823-829.
- Pawelec G. (2023), *Ryzyko zarządzania zasobami ludzkimi w powiatowych szpitalach publicznych*, praca doktorska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Białostocka, Białystok.
- Paycom (2023), *Guide Federal HR Compliance: A Guide For Any Business Size*, USA.
- People HR (2022), *HR Compliance: An Introduction & Audit Checklist*, <https://www.peoplehr.com/en-gb/resources/blog/hr-compliance-an-introduction-audit-checklist/> (dostęp: 5.06.2023).
- Peszko A. (2006), *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Piecuch I. (2022), *Odpowiedzialność członków zarządu*, (w:) K. Barszczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 19-30.
- Pietras E. (2017), *Macierz ryzyka jako narzędzie oceny zagrożeń bezpieczeństwa informacji*, „System Wspomagania w Inżynierii Produkcji”, vol. 6, iss. 9, s. 71-82.
- Pietruszewski M.J. (2018), *Zarządzanie ryzykiem personalnym w przedsiębiorstwach sektora energetycznego*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Pietruszka A. (2020), *Ochrona sygnalistów (whistleblowers) w kontekście wolności słowa*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1, s. 115-129.
- Piskorz-Szpytka A., Nalazek A. (red.) (2023), *Compliance w spółkach publicznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Piśniak M. (2014), *Taksonomia ryzyka w zarządzaniu*, (w:) M. Zawada (red.), *Ryzyko na rynku energii*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 7-15.
- Piowarczyk D. (2018), *Sygnaliści jako element kontroli w sektorze publicznym*, „Przeгляд Nauk Ekonomicznych”, nr 28, s. 103-114.
- Plaszczymąka P. (2022), *Ryzyko motywacyjne pracowników w kontekście zrównoważonego przywództwa*, (w:) A. Walasik, H. Ziętara (red.), *Zrównoważony rozwój w kontekście współczesnych zmian społeczno-gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 121-130.
- Poba-Nzaou P., Galani M., Tchibozo A. (2020), *Transforming Human Resources Management in the Age of Industry 4.0: A Matter of Survival for HR Professionals*, „Strategic HR Review”, nr 19(6), s. 273-278.

- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Polanowska A. (2018), *Analiza wybranych ryzyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi*, „Humanizacja Pracy”, nr 2(292), s. 9-24.
- Polska Norma PN-N-18002:2011, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Ogólne wytyczne do oceny ryzyka zawodowego*, <https://bhp.org.pl> (dostęp: 8.06.2023).
- Polskie Centrum Kadrowo-Płacowe (2021), *Ryzyko pracodawcy jako element odróżniający stosunek pracy od umowy cywilnoprawnej*, <https://www.pckp.pl/ryzyko-pracodawcy-jako-element-odrozniajacy-stosunek-pracy-od-umowy-cywilnoprawnej,48059> (dostęp: 10.10.2021).
- Prasad P.G., Somasekhr K.V.L., Narayana M.S., Kumar K.V. (2019), *The Candor and Probity of Employer Branding Strategies and Statutory Compliance of HR Policies in Maintaining Delighted Employees at Flipkart – A Case Study*, „Emperor International Journal of Finance and Management Research”, vol. V, iss. 6, s. 1-7, [http://www.eijfmr.com/2019/june\\_2019/jun-2019-01.pdf](http://www.eijfmr.com/2019/june_2019/jun-2019-01.pdf) (dostęp: 25.05.2023).
- Przybylska J. (2020), *Whistleblowing System as a Tool Increasing the Security of Public Finance – Diagnosis of the Polish Local Government Sector*, „Torun Business Review”, nr 19(2), s. 1-16.
- Rashid A., Sirajuddin M., Shah N.A. (2022), *Human Resource (HR) Audit: Compliance of Labor Laws and HR Effectiveness in Pakistan*, IBERJ, Crossref, [https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Rashid9/publication/359995869\\_Human\\_Resource\\_HR\\_Audit\\_Compliance\\_of\\_Labor\\_Laws\\_and\\_HR\\_Effectiveness\\_in\\_Pakistan/links/629ad7aaa3fe3e3df85affeb/Human-Resource-HR-Audit-Compliance-of-Labor-Laws-and-HR-Effectiveness-in-Pakistan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Rashid9/publication/359995869_Human_Resource_HR_Audit_Compliance_of_Labor_Laws_and_HR_Effectiveness_in_Pakistan/links/629ad7aaa3fe3e3df85affeb/Human-Resource-HR-Audit-Compliance-of-Labor-Laws-and-HR-Effectiveness-in-Pakistan.pdf) (dostęp: 25.05.2023).
- Rembiasz M., Siemieniak P. (2021), *Postrzeżenie ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej w dobie pandemii COVID-19*, „Horyzonty Polityki”, nr 12(41), s. 91-106.
- Rosińska K., Brzóska P., Nowak B. (2021), *Analiza postrzegania prawdziwości informacji wśród studentów – podobieństwo super fake newsów do prawdziwych wiadomości*, „Studia Medioznawcze”, t. 22, nr 1(84), s. 840-851.
- Rudawska E. (2013), *Ryzyko relacji z klientem*, (w:) E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, s. 147-157.
- Rutka R., Czerska M. (2006), *Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urządach miasta*, (w:) A. Stabryła (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 201.
- Ryszawa P. (2020), *Compliance w bankach*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 459-502.
- Sadkowska J. (2021), *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

- Shelest O. (2013), *Ocena czynników ryzyka personalnego w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Poznania*, „Konteksty Społeczne”, t. I(1), s. 73-85.
- Sieradzka A., Wieczorek M. (red.) (2021), *Ochrona sygnalistów. Praktyczny poradnik z wzorami dla sektora publicznego i prywatnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Siewiera A. (2008), *Macierz ryzyka na tle standardów PMI*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8(822/823), s. 42-46.
- Sikorski P., Kolmus F. (red.) (2019), *Compliance w firmie – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Skoczylas-Tworek A. (2020), *Whistleblowing as a Mechanism of Fraud Risk Management in Economic Practice*, „e-Finanse”, vol. 16, nr 3, s. 96-105.
- Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G. (red.) (2019), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przykładach. Materiały dydaktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Sobczak K. (2018), *Polityka zgodności nowym wyzwaniem dla polskich firm*, Prawo, <https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/polityka-zgodnosci-nowym-wyzwaniem-dla-polskich-firm,73825.html> (dostęp: 8.02.2018).
- Stafford B., Schindlinger D. (2021), *Ład korporacyjny w erze cyfrowej. Poradnik dla współczesnego członka rady nadzorczej i zarządu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Staniec I. (2015), *Anomia pracownicza a sytuacje kryzysowe w organizacji*, „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 1220-1231.
- Staniec I., Klimczak K.M. (2015), *Panorama ryzyka*, (w:) I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Ryzyko operacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 11-34.
- Stankiewicz P. (2008), *W świecie ryzyka. Niekończąca się opowieść Ulricha Becka*, „Studia Socjologiczne”, nr 3(190), s. 117-134.
- Stankiewicz-Mróz A. (2015), *Ethical Code and Whistleblowing as CSR Tools in Pharmaceutical Companies*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 387, s. 158-169.
- Stochaj J. (2021), *Znaczenie ochrony środowiska dla bezpieczeństwa ludności cywilnej*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, t. 16, nr 4, s. 81-94.
- Stowarzyszenie Auditorów Wewnętrznych IIA Polska, *Poradnik 2110.1*, [https://www.iaa.org.pl/www/images/stories/baza\\_wiedzy/Poradnik\\_2110.1\\_2500.A1\\_1\\_cz.II.pdf](https://www.iaa.org.pl/www/images/stories/baza_wiedzy/Poradnik_2110.1_2500.A1_1_cz.II.pdf) (dostęp: 8.06.2023).
- Studziński J. (2016), *Ład korporacyjny w Polsce*, praca doktorska, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Swayze J. (2022), *Compliance Risk in Human Resources*, Psychex.
- Szaban D., Trzop B. (2020), *Zapiski Lubuszan „z czasów zarazy” 2020. Pandemia koronawirusa w społeczeństwie globalnego ryzyka*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.



- Szczelina K. (2010), *Ocena ryzyka zawodowego z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 50, s. 511-519.
- Szczepankiewicz E. (2016), *Wykorzystanie punktowej metody oszacowania ryzyka operacyjnego w instytucjach finansowych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 298, s. 100-114.
- Szejniuk A. (2018), *Kontrola, controlling czy audyt. Istota i znaczenie w zarządzaniu organizacją*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Szeleziński A. (2015), *Ocena ryzyka zawodowego spawacza*, „Logistyka. Logistyka – Nauka”, nr 5, CD 1, s. 1531-1542.
- Szewczyk H. (2020a), *Whistleblowing w zakładzie pracy w świetle nowej dyrektywy 2019/1937 Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w sprawie ochrony osób zgłaszających przypadki naruszenia prawa Unii*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 2, s. 3-11.
- Szewczyk H. (2020b), *Whistleblowing. Zgłaszanie nieprawidłowości w stosunkach zatrudnienia*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Szewczyk H. (2021), *Prawne pojęcie whistleblowingu w przedsiębiorstwie w świetle projektu ustawy o odpowiedzialności podmiotów zbiorowych*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego”, nr 6, s. 31-39.
- Szewiola P. (2022), *Sygnaliści jeszcze lepiej chronieni. Będą zawiadamiać Państwową Inspekcję Pracy*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art37653581-sygnalisci-jeszcze-lepiej-chronieni-beda-zawiadamiac-panstwowa-inspekcje-pracy> (dostęp: 22.12.2022).
- Szlachcic-Stuchlik I. (2021), *Błędy percepcji u rekruterów agencji pracy tymczasowej*, (w:) K. Szczepańska-Woszczyzna (red.), *Interdyscyplinarne prace naukowe studentów i doktorantów Akademii WSB*, t. I, Wydawnictwo Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, s. 162-179.
- Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
- Sztumski W. (1994), *Ryzyko i świadomość ryzyka*, (w:) L.W. Zacher, A. Kiepas (red.), *Spółczeństwo a ryzyko. Multidyscyplinarne studia o człowieku i społeczeństwie w sytuacji niepewności i zagrożenia*, Fundacja Edukacyjna Transformacje, Warszawa-Katowice, s. 10-19.
- Szymonek K.D. (2022), *Nadchodzą zmiany w prawie pracy. W 2023 roku czeka nas rewolucja*, Puls HR, <https://www.pulshr.pl/prawo-pracy/nadchodza-zmiany-w-prawie-pracy-w-2023-roku-czeka-nas-rewolucja,94490.html> (dostęp: 26.12.2022).
- Śmiałek-Liszczyńska P. (2022), *Narzędzia kontrolingu wspomagające zarządzanie ryzykiem nadużyć pracowniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Świątek-Barylska I., Opara M. (2016), *Perception of Whistleblowing by Professionals-to-Be. Results of the Research*, „Management Forum”, vol. 4, nr 3, s. 2-8.
- Taczkowska-Olszewska J., Oręziak B., Wielec M. (red.) (2021), *Zarządzanie ludźmi w organizacji. Zapobieganie przyczynom przestępczości*, Wydawnictwo Instytutu Wymiaru Sprawiedliwości, Warszawa.

- Taleb N.N. (2019), *Na własne ryzyko. Ukryte asymetrie w codziennym życiu*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Taleb N.N. (2020), *Czarny ładędz. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.
- Thrasher K. (2003), *Employment Practices Compliance System Can Help Provide Support HR*, „Employment Relations Today”, vol. 30, nr 1, s. 61-68.
- Tokarczyk D. (2020), *Whistleblowing i wewnętrzne postępowania wyjaśniające*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Tokarczyk D. (2021), *Przestępstwa i wykroczenia związane z zatrudnieniem. Komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Tokarz-Kocik A. (2017), *Ryzyko motywacyjne w gospodarowaniu kapitałem ludzkim w hotelarstwie. Ujęcie ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Trembaczowski Ł. (2016), *Zaufanie i ryzyko w doświadczeniu przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- TrendCamp HR Influencers (2021), *Compliance jutro*, otwarty live stream, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/events/trendcamphrionline-complianceju6806127168091938816/> (dostęp: 16.06.2021).
- Tubek B., Przybylska J. (2022), *System ochrony sygnalistów jako narzędzie kontroli zarządczej*, „Finanse Komunalne”, nr 3, s. 65-77.
- Turek D. (2012), *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Turek D., Wojtczuk-Turek A. (2011), *Kompetencyjne uwarunkowania nieetycznego zachowania pracowników*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, s. 127-146.
- Tyrańska M. (2008), *Obszary ryzyka w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 772, s. 222-237.
- Tyszka T., Przybyszewski K. (1999), *Przysłowia o ryzyku*, „Studia Socjologiczne”, nr 3(154), s. 165-180.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. z 2023 r., poz. 1465, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19740240141/U/D19740141Lj.pdf> (dostęp: 7.11.2022).
- Vaughan E.J., Vaughan T.M. (2014). *Fundamentals of Risk and Insurance*, Wiley, Hoboken.
- Wald P.M., Winterfeldt M. (2012), *Human Resources Compliance*, (w:) W.J. Rothwell, R.K. Prescott (red.), *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, John Wiley & Sons, s. 258-263.
- Wandzich D., Płaza G., Żurkowski Z. (2015), *Profilaktyka narażeń związanych z substancjami chemicznymi oraz ocena ryzyka zawodowego na wybranych stanowiskach pracy w zakładzie zajmującym się produkcją tworzyw sztucznych i materiałów wybu-*

- chowych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 82, s. 329-341.
- Warchał M. (2021a), *HR Compliance w praktyce*, prezentacja, szkolenie Effect, Ośrodek Szkoleń i Informacji, on-line, 25 lutego.
- Warchał M. (2021b), *Szacowanie ryzyk i szans HR Compliance*, autorskie materiały, szkolenie Effect, Ośrodek Szkoleń i Informacji, on-line, 25 lutego.
- Waściński T., Krasieński P. (2010), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – elementy systematyki i identyfikacji*, (w:) J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 33-46.
- Weaver G.R., Trevino L.K. (2001), *The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective*, „Human Resource Management Review”, nr 11(1-2), s. 113-134.
- Welenc P. (2020), *Określenie obowiązków compliance i ewaluacja ryzyk compliance*, (w:) B. Makowicz, B. Jagura (red.), *Systemy zarządzania zgodnością compliance w praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 69-100.
- Wiatrak L. (2021), *Zarządzanie zgodnością compliance w jednostkach administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 129-145.
- Winnicka-Wejs A. (2009), *Zarządzanie ryzykiem personalnym w projektach europejskich*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 33-42.
- Winnicka-Wejs A. (2010), *Metody zarządzania ryzykiem personalnym a potrzeby i interesy pracowników*, (w:) F. Byłok, A. Czarnecka, A. Słocińska (red.), *Człowiek – Praca – Organizacja. Wymiary socjologiczne psychologiczne i zarządcze*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 279-291.
- Winnicka-Wejs A. (2017), *Zarządzanie ryzykiem wyboru firm szkoleniowych*, „Marketing i Rynek”, nr 7(CD), s. 774-786.
- Winnicka-Wejs A. (2020), *Inwestycje szkoleniowe w kapitał ludzki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Wiśniewska M. (2021), *Whistleblowing in Health Care Organizations: A Comprehensive Literature Review*, „Problemy Zarządzania”, vol. 19, nr 4(94), s. 131-165.
- World Economic Forum (2023), *Global Risks Report*, <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/> (dostęp: 12.01.2023).
- Woźniak J. (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Wróblewski J. (2009), *Metodyka pomiaru ryzyka personalnego*, (w:) A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice, s. 93-103.
- Wróblewski J. (2016), *Ryzyko personalne w ZZL służb marketingowych przedsiębiorstw farmaceutycznych*, praca doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

- Xiu Ch., Yang H., Donnelly R. (2022), *Exploring the Antecedents of Legal Compliance HR Attribution and the Consequences for Engagement*, „Academy of Management”, nr 1, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14310abstract> (dostęp: 24.07.2023).
- Young C.H., Suter J.E. (2016). *HR and the Law: Exploring the Role of HR Practitioners in Compliance with Workplace Laws in England and Australia*, British Academy of Management, <https://pure.york.ac.uk/portal/en/publications/hr-and-the-law-exploring-the-role-of-hr-practitioners-in-compliance> (dostęp: 25.05.2023).
- Zalega K. (2003), *Systemy corporate governance a efektywność zarządzania spółką kapitałową*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Zaleśkiewicz T. (2006), *Ryzyko jako konieczność i ryzyko jako przyjemność. Teoria i jej empiryczna weryfikacja*, (w:) M. Goszczyńska, R. Studenski (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa, s. 19-45.
- Zarzycka K. (2021), *Corporate governance oczami Warrena Buffetta*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Zawiła-Niedźwiecki J. (2010), *Ryzyko i bezpieczeństwo operacyjne*, (w:) J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 153-168.
- Zawiła-Niedźwiecki J. (2012), *Analiza ryzyka operacyjnego z perspektywy teorii organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, vol. 51, s. 179-189.
- Zawiła-Niedźwiecki J. (2013), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym w zapewnieniu ciągłości działania organizacji*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.
- Zawiła-Niedźwiecki J. (2014), *Analogie zarządzania kryzysowego z zarządzaniem ryzykiem operacyjnym przedsiębiorstwa*, „Logistyka”, nr 5, s. 1734-1743.
- Zhao X., Jia Z. (2006), *Risk Analysis on Human Resource Management*, School of Economy and Management, Hebei University of Engineering, Handan.
- Zimoch-Konopacka I. (2012), *Nadużycia i oszustwa pracownicze*, „Rachunkowość”, nr 11, s. 2-10.
- Znajmiecka M., Boczkowska K. (2020), *Kształtowanie bezpiecznych zachowań pracowników. Teoria i praktyka behavior based safety*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zoller B. (2018), *Workforce Planning: One of the Most Challenging HR Compliance Issues for 2018*, „Strategic HR Review”, vol. 17, nr 2, s. 105-107.
- Żak-Lisewska E. (2021), *Tylko dobry system whistleblowingowy przyniesie firmie korzyści*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art19071101-tylko-dobry-system-whistleblowingowy-przyniesie-firmie-korzysci> (dostęp: 3.11.2021).
- Żak-Lisewska E., Barański R. (2022a), *Anonimowość sygnalisty pod ochroną*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art35921681-anonimowosc-sygnalisty-pod-ochrona> (dostęp: 23.03.2022).

- Żak-Lisewska E., Barański R. (2022b), *Jak nie wdrażać whistleblowingu w firmie: katalog błędów organizacji*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art36961551-jak-nie-wdrazac-whistleblowingu-w-firmie-katalog-bledow-organizacji> (dostęp: 31.08.2022).
- Żak-Lisewska E., Barański R. (2022c), *Ochrona sygnalistów: dostosowanie organizacji w kilku krokach*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art36652221-ochrona-sygnalistow-dostosowanie-organizacji-w-kilku-krokach> (dostęp: 6.07.2022).
- Żak-Lisewska E., Barański R. (2022d), *Procedury whistleblowingowe wskazane także w firmach MŚP*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-pracy/art36884711-procedury-whistleblowingowe-wskazane-takze-w-firmach-msp> (dostęp: 17.08.2022).
- Żak-Lisewska E., Osiej T. (2022), *Ochrona sygnalistów jest już faktem*, Rzeczpospolita, <https://www.rp.pl/prawo-w-firmie/art35633781-ochrona-sygnalistow-jest-juz-faktem> (dostęp: 2.02.2022).
- Żurowski W., Okręglicka-Majda A. (2012), *Ocena ryzyka zawodowego jako przesłanka do modernizacji centrum szkolenia dla lakierników samochodowych*, „Logistyka. Logistyka – Nauka”, nr 3, CD 1, s. 2605-2612.
- Żyłka P. (2022), *Trzeci filar – zgodność regulacyjna – przestrzeganie przez pracodawcę prawa pracy*, (w:) K. Barszczewska, M. Kibil, P. Żyłka (red.), *HR Compliance. Skuteczne wykrywanie nadużyć i zachowań niepożądanych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 153-175.

---

## Spis rysunków



2.1.	<i>Compliance Risk</i> w modelu ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim .....	55
4.1.	Dominująca postawa wobec ryzyka wśród zarządzających według badanych .....	112
4.2.	Dominujące postawy/zachowania wobec ryzyka personalnego w firmach według badanych .....	113
4.3.	Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego leżącego po stronie pracodawcy (członków zarządu, kadry zarządzającej) w obszarze <i>HR Compliance</i> w Pana/i organizacji?” .....	114
4.4.	Różnice w ocenach ryzyka niedostosowania popytu i podaży ze względu na formę własności .....	116
4.5.	Różnice w ocenach ryzyka adaptacji zawodowej i społecznej ze względu na formę własności .....	117
4.6.	Różnice w ocenach ryzyka podziału ról ze względu na branżę .....	117
4.7.	Różnice w ocenach ryzyka ewaluacyjnego ze względu na branżę .....	118
4.8.	Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ocenę, jakie są główne źródła ryzyka personalnego związanego z zatrudnionymi pracownikami w Pana/i organizacji?” .....	119
4.9.	Różnice w ocenie ryzyka nieprzestrzegania regulaminów pracy ze względu na formę własności .....	121
4.10.	Różnice w ocenie ryzyka podejmowania działań sprzecznych z kodeksem etyki ze względu na formę własności .....	122
4.11.	Różnice w ocenie ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm ze względu na formę własności .....	122
4.12.	Różnice w ocenie ryzyka naruszenia zasad współżycia społecznego ze względu na formę własności .....	123
4.13.	Różnice w ocenie ryzyka zachowań niepożądanych (mobbing, molestowanie, dyskryminacja) ze względu na formę własności .....	123

4.14. Różnice w ocenie ryzyka niedbałości o powierzone mienie, wandalizm ze względu na branżę .....	124
4.15. Różnice w ocenie ryzyka kradzieży, przywłaszczenia ze względu na branżę.....	125
4.16. Różnice w ocenie ryzyka wysokiej absencji pracowniczej ze względu na branżę .....	125
4.17. Różnice w ocenie ryzyka działań kontrproduktywnych (np. pozorowania pracy) ze względu na branżę .....	126
4.18. Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących <i>HR Compliance</i> w Pana/i organizacji” .....	127
4.19. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie .....	129
4.20. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie.....	129
4.21. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono odpowiednie procedury antymobbingowe” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie .....	130
4.22. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Obowiązują procedury antydyskryminacyjne” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie .....	130
4.23. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie.....	131
4.24. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy” ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie.....	131
4.25. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Systematycznie bada się zgodności działań pracowników z przepisami i normami (np. w ramach audytów personalnych)” ze względu na formę własności .....	132
4.26. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa” ze względu na formę własności .....	132
4.27. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Określa się mapę ryzyka przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi” ze względu na formę własności.....	133

4.28. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Stale monitoruje się zmiany w regulacjach – dostosowuje się wewnętrzne procesy i regulacje do wymogów zmieniającego się prawa” ze względu na branżę .....	133
4.29. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „Wdrożono standardy postępowania i kodeks etyczny, w tym uregulowania związane z konfliktem interesów, oraz monitoruje się ich realizację” ze względu na branżę .....	134
4.30. Różnice w ustosunkowaniu się badanych do stwierdzenia: „W ramach profilaktyki prowadzone są szkolenia rozwijające świadomość pracowników w zakresie zapobiegania niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy” ze względu na branżę .....	135
4.31. Struktura odpowiedzi na pytanie: „Proszę o ustosunkowanie się do poniższych stwierdzeń dotyczących systemu zgłaszania nieprawidłowości ( <i>whistleblowing</i> ) w Pana/i organizacji” .....	136
4.32. Różnice w ocenach badanych na temat istniejącego dobrze działającego systemu zgłaszania nieprawidłowości w firmie w zależności od wielkości zatrudnienia .....	138
4.33. Różnice w ocenach stwierdzenia: „W celu wyjaśnienia okoliczności ujawnianych przez osoby zgłaszające nadużycia/zachowania niepożądane zawsze powołuje się komisję wyjaśniającą” w zależności od wielkości zatrudnienia .....	138
4.34. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Są przygotowane i udostępnione dedykowane wewnętrzne kanały do informowania o naruszeniach” w zależności od wielkości zatrudnienia .....	139
4.35. Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od wielkości zatrudnienia .....	139
4.36. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Dział HR jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy” w zależności od formy własności .....	140
4.37. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu” w zależności od formy własności .....	140
4.38. Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od formy własności .....	141
4.39. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Istnieje zaufanie pracowników do prawidłowego funkcjonowania systemu zgłoszeń naruszeń w firmie i rzetelności ich weryfikowania” w zależności od branży .....	141



4.40. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Dział HR (Dział Personalny) jest podmiotem uprawnionym do przyjmowania i koordynowania rozpoznawania zgłoszeń o nadużyciach w miejscu pracy” w zależności od branży .....	142
4.41. Różnice w ocenach stwierdzenia: „Zapewnia się anonimowość zgłaszającemu” w zależności od branży.....	142
4.42. Różnice w ocenach stwierdzenia: „W przypadku zgłoszeń imiennych podejmowane są działania mające na celu przyznanie ochrony osobie zgłaszającej przed potencjalnymi działaniami odwetowymi” w zależności od branży .....	143
4.43. Wystąpienie strat w firmach w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim według badanych.....	143
4.44. Analiza reguł w pytaniu: „Proszę o odpowiedź, które z wymienionych strat wystąpiły w ostatnim roku w Pana/i firmie w wyniku ryzyka związanego z czynnikiem ludzkim?” .....	144
4.45. Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym według badanych.....	145

---

## Spis tabel

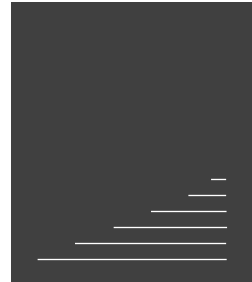


1.1. Taksonomia i typologia ryzyka .....	17
1.2. Postawy wobec ryzyka w praktyce przedsiębiorstw .....	29
1.3. Ryzyko elastyczności w kontekście pracy w społeczeństwie ryzyka i sieci.....	33
1.4. Koncepty <i>Governance Risk Compliance</i> (GRC).....	37
2.1. Przegląd definicji ryzyka personalnego.....	43
2.2. Wielowymiarowa typologia ryzyka personalnego według A. Lipki .....	45
2.3. Typologia ryzyka personalnego ze względu na źródła powstawania ryzyka według J. Dudek .....	47
2.4. Generatory ryzyka personalnego – przykłady obszarów ryzyka personalnego według funkcji personalnej .....	51
2.5. Przykłady ryzyka braku zgodności w procesach HR .....	53
2.6. Identyfikacja przykładowych zagrożeń dyrektora ds. personalnych w miejscu pracy.....	57
3.1. Trzy filary <i>HR Compliance</i> .....	65
3.2. Przykłady materializacji ryzyka <i>HR Compliance</i> po stronie pracodawcy i pracownika .....	66
3.3. Podstawowe regulacje i procedury personalne przygotowywane przez działy personalne .....	75
3.4. Pojęcia <i>whistleblowing</i> , <i>whistleblower</i> – definicje.....	78
3.5. Przykładowy katalog zgłaszanych nieprawidłowości przez sygnalistów .....	80
3.6. Etapy zarządzania ryzykiem braku zgodności w obszarze HR .....	85
3.7. Macierz oceny poziomu ryzyka braku zgodności w obszarze HR .....	87
3.8. Kwestionariusz – ocena poziomu ryzyka braku zgodności .....	87
3.9. Postawy wobec ryzyka braku zgodności w obszarze HR.....	88
3.10. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – dobór pracowników .....	90
3.11. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – ocena okresowa pracowników .....	92

3.12. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – szkolenia i rozwój pracowników .....	96
3.13. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – motywowanie pracowników .....	98
3.14. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – zatrzymanie specjalistów i budowanie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia .....	100
3.15. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – zawieranie i rozwiązywanie umów o pracę oraz wypłacanie wynagrodzenia za pracę .....	101
3.16. Arkusz identyfikacji ryzyk i szans <i>HR Compliance</i> – ewidencja czasu pracy i dyscyplina czasu pracy .....	103
4.1. Struktura respondentów ze względu na płeć .....	108
4.2. Struktura respondentów ze względu na wiek .....	108
4.3. Struktura respondentów ze względu na stanowisko .....	108
4.4. Struktura respondentów ze względu na wielkość zatrudnienia w firmie .....	109
4.5. Struktura respondentów ze względu na formę własności .....	109
4.6. Struktura respondentów ze względu na branżę PKD .....	110
4.7. Struktura respondentów ze względu na województwo .....	111
4.8. Ocena skłonności do ryzyka w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży .....	112
4.9. Dominujące postawy/zachowania wobec ryzyka personalnego w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności, branży .....	113
4.10. Różnice w ocenach badanych dotyczących głównych źródeł ryzyka personalnego, w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości) .....	115
4.11. Różnice w ocenach głównych źródeł ryzyka personalnego po stronie zatrudnionych pracowników w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości) .....	120
4.12. Różnice w ocenach w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości) .....	128
4.13. Różnice w ocenach systemu zgłaszania nieprawidłowości ( <i>whistleblowing</i> ) w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży (p-wartości) .....	137
4.14. Znajomość problematyki zarządzania ryzykiem personalnym w zależności od wielkości zatrudnienia w firmie, formy własności i branży .....	145
4.15. Komentarze badanych na temat zarządzania ryzykiem personalnym, ze szczególnym uwzględnieniem systemu zarządzania zgodnością HR ( <i>HR Compliance</i> ) .....	146
Z.1. <i>HR Compliance</i> – wskazówki .....	156

---

## Informacja o Autorce



**Alicja Winnicka-Wejs** – doktor habilitowana nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, zatrudniona na stanowisku profesora w Katedrze Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Tutorka akademicka Wydziału Ekonomii, promotorka w Szkole Doktorskiej, kierowniczka studiów podyplomowych: Akademia Menedżera, Akademia Zaawansowanych Kompetencji Menedżerskich. Autorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim, w tym ostatniej książki: *Inwestycje szkoleniowe w kapitał ludzki* (Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2020). Jej zainteresowania

naukowo-badawcze koncentrują się wokół zagadnień inwestowania w kapitał ludzki, rynku usług rozwojowych, zarządzania jakością i wartością kapitału ludzkiego organizacji, marketingu personalnego, ryzyka personalnego. Ostatnio zaangażowana w badania dotyczące narcyzmu organizacyjnego. Aktualnie jest kierowniczką interdyscyplinarnego projektu badawczego pt. „Rola inkluzywnego podejścia w budowaniu odporności organizacji na przykładzie sektora TSL” (2023-2025), który wygrał w konkursie „Beyond Barriers”.

ORCID: 0000-0001-8263-8064

E-mail: a.winnicka-wejs@ue.katowice.pl

Praca dotyczy istotnego we współczesnej rzeczywistości organizacyjnej zagadnienia *HR Compliance* w kontekście zarządzania ryzykiem personalnym, któremu jak dotąd w literaturze polskiej nie poświęcono zbyt wielu opracowań.

Na uwagę zasługuje wartość podjętej problematyki dla praktyki organizacyjnej, w związku z czym praca będzie przydatna dla kadry zarządzającej, wskazując kierunki zmian w organizacjach. Powinna być także lekturą obowiązkową dla menedżerów personalnych, stanowiąc inspirację i dostarczając rozwiązań dla tworzenia wizji nowoczesnego, odpowiedzialnego działu zasobów ludzkich, biorącego czynny udział w budowaniu harmonijnych relacji pracowniczych i odpowiedzialnych relacji z otoczeniem organizacji.

Praca ma także wartość dydaktyczną i będzie stanowić wsparcie teoretyczno-praktyczne, służące ugruntowaniu wiedzy studentów kierunków humanistycznych i biznesowych w zakresie kreowania odpowiedzialnych relacji z interesariuszami i znaczenia *HR Compliance* jako ich regulatora.

Z recenzji wydawniczej prof. dr hab. Dagmary Lewickiej

ISBN 978-83-7875-859-4



Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Katowicach