



Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

Anna Korombel  
Agnieszka Bitkowska  
Joanna M. Moczydłowska

# **Najnowsze trendy w zarządzaniu ryzykiem**

**- apetyt na ryzyko, ryzyko personalne,  
ryzyko w procesach biznesowych**

Monografia



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2016

**Recenzenci:**

dr hab. inż. Iwona Otoła, prof. PCz

prof. dr hab. Bolesław Rafał Kuc

**Korekta językowa**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Marcin Pilarski

**Projekt okładki**

Marcin Pilarski

**ISBN 978-83-65179-64-7**

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2016

---

Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 325 04 80, dystrybucja 34 325 08 67  
e-mail: wyd.wz@zim.pcz.pl

# Spis treści

Wstęp .....	5
<b>Rozdział 1.</b>	
<b>Rola i znaczenie apetytu na ryzyko w funkcjonowaniu przedsiębiorstw ...</b>	<b>9</b>
1.1 Ryzyko i jego pojęcie .....	10
1.2. Najczęściej występujące ryzyka w praktyce gospodarczej przedsiębiorstw .....	12
1.3. Apetyt na ryzyko elementem zarządzania ryzykiem .....	20
1.4. Znaczenie apetytu na ryzyko w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa .....	25
1.5. Apetyt na ryzyko w praktyce przedsiębiorstw .....	27
<b>Rozdział 2.</b>	
<b>Ryzyko personalne na tle koncepcji ryzyka .....</b>	<b>33</b>
2.1. Istota, źródła i rodzaje ryzyka personalnego .....	34
2.2. Ocena czynników ryzyka personalnego .....	43
2.3. Zarządzanie ryzykiem personalnym .....	48
2.3.1. Pula kadry rezerwowej jako narzędzie zarządzania ryzykiem personalnym .....	52
2.3.2. Zarządzanie lojalnością pracowników .....	55
2.3.3. Zarządzanie relacjami z pracownikami jako najważniejszy element profilaktyki ryzyka personalnego .....	58
<b>Rozdział 3.</b>	
<b>Zarządzanie ryzykiem w organizacjach procesowych .....</b>	<b>65</b>
3.1. Funkcjonowanie współczesnych organizacji procesowych .....	65
3.2. Podejście do ryzyka w zarządzaniu organizacjami procesowymi .....	68
3.3. Zarządzanie ryzykiem we współczesnych organizacjach – analiza przypadków .....	76
3.3.1. Zarządzanie ryzykiem w mieście stołecznym Warszawie .....	76
3.3.2. Zarządzanie ryzykiem w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych .....	84
<b>Zakończenie .....</b>	<b>92</b>

<b>Bibliografia .....</b>	<b>94</b>
<b>Spis rysunków i wykresów .....</b>	<b>104</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>106</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>108</b>
Załącznik 1. Informacja o zarządzaniu ryzykiem w Urzędzie Miasta Warszawy .....	108
Załącznik 2. Informacja o istotnych incydentach w systemie zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta Warszawy .....	108
Załącznik 3. Plan postępowania z ryzykiem bardzo wysokim w Urzędzie Miasta Warszawy .....	109
Załącznik 4. Wytyczne do oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia i siły oddziaływania ryzyka w mieście stołecznym Warszawie .....	110
Załącznik 5. Etapy i fazy wdrożenia zarządzania procesowego w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych .....	112