

Anna Lipka

Alicja Winnicka-Wejs

DYNAMIKA LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW A DEPRECJACJA KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Deprecjacja, rozumiana jako obniżanie wartości, może dotyczyć utraty znaczenia czegoś bądź działań do takiej utraty prowadzących (np. do utraty wartości etycznych)¹. W ekonomii przez deprecjację rozumie się również ogólnie obniżanie wartości, a jako przykład najczęściej podaje deprecjację wywołaną przez inflację, czyli spadek wartości nabywczej pieniądza oznaczający spadek jego wartości². Rzadziej³ mówi się o deprecjacji (obniżaniu wartości) kapitału ludzkiego, rozumianego jako następujący zbiór⁴:

Kapitał ludzki (organizacji) = {wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie,
motywacja, postawy, wartości}

¹ <http://slovníki.gazeta.pl/pl/deprecjacja> (25.05.2012); Nowy słownik języka polskiego. Red. E. Sobol. Warszawa 2003, s. 127; Słownik współczesnego języka polskiego. Red. A. Sikorska-Michalak, O. Wojniłko. Wilga, Warszawa 1996, s. 166.

² H. Zadora: Wartość pieniądza i pieniądz jako wartość. W: Wartość w naukach ekonomicznych. Red. H. Zadora. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 54.

³ A. Giegel: Deprecjacja kapitału ludzkiego a efekty histerezy bezrobocia w Polsce. Uniwersytet w Białymstoku. <http://mikroekonomia.net/system/publication-files/235/original/3.pdf?1314948749> (01.06.2012); M. Heninborch-Buhaj: Deprecjacja i odtworzenie kapitału ludzkiego. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1 (10), s. 71-77; T. Kowalski: Zmiany w kapitale ludzkim a działania jednostek samorządu terytorialnego. PWSZ IPIA Studia Lubuskie. Tom VI. Sulechów 2010, s. 296; F. Wronowska: Bariery rozwoju i absorpcji kapitału ludzkiego w Polsce w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, s. 333. www.institut.info/images/stories/ksiazki/01-ue-sl-gow/r22.pdf (01.06.2012).

⁴ H. Król: Kapitał ludzki w organizacji. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

Wystarczy obniżenie się jednej ze składowych kapitału ludzkiego (np. motywacji), przy pozostałych składowych stałych, by wartość tegoż kapitału zmalała. Może być to efektem realizacji określonej strategii personalnej⁵, np. strategii określanej właśnie strategią obniżania wartości kapitału ludzkiego czy strategii zorientowanej na „wyjście”, gdyż oprócz komponentu jakościowego, kapitał ludzki konstituuje komponent ilościowy, a wzrost zatrudnienia traktowany jest jako jedna z miar sukcesu firmy. Realizowanie tychże strategii ogranicza się do określonych warunków (np. wychodzenia z rynku, ograniczania bądź przeprofilowywania działalności). Przedsiębiorstwa dążą zatem, realizując swoją misję, do wzrostu i rozwoju, także kapitału ludzkiego, stosując strategię zorientowaną na „wejście” lub strategię maksymalizowania wartości tegoż kapitału lub przynajmniej do utrzymania status quo, realizując strategię optymalizowania erozji wiedzy bądź strategię kompensowania utraty wiedzy. Oprócz utraty wiedzy („procesie moralnego zużywania się kapitału ludzkiego”, który współcześnie podlega akceleracji), o stratach na wartości kapitału ludzkiego mówi się najczęściej w kontekście zdrowia zatrudnionych (na którego poprawę w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki na lata 2007-2013 przeznaczono notabene tylko 1% Funduszu⁶), mając na myśli nie tylko straty na wartości odwracalne, ale też częściowo lub w ogóle nieodwracalne (tabela 1).

Tabela 1

Deprecjacja kapitału ludzkiego

	Utrata zdolności do pracy	Przyczyny	Wyniki
Deprecjacja	Przejsiowa	Naturalna reakcja organizmu ludzkiego na poniesiony bieżący wysiłek fizyczny i psychiczny (zmęczenie)	Całkowicie odwracalna pod warunkiem zapewnienia właściwego pożywienia i odpoczynku
	Częściowa	Biologiczny proces starzenia się organizmu; choroby i wypadki	Wyrównanie ubytku – trudne, niekiedy – niemożliwe
	Całkowita	J.w.	Pozbawienie możliwości świadczenia pracy

Źródło: K. Makowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Red. M. Rybak, SGH, Warszawa 2000, s. 11-12; M. Heninborch-Buhaj: Deprecjacja i odtworzenie kapitału ludzkiego. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1 (10), s. 73.

⁵ Typologia i opis strategii personalnych w: A. Lipka: Ryzyko niekoherencji motywowania autotelelicznego i strategii personalnych. W: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko. Difin, Warszawa 2010, s. 27-34.

⁶ Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, s. 58-66.

Straty odwracalne to te, które niwelowane są po wdrożeniu odpowiedniejszego planowania i wykorzystania czasu pracy oraz czasu poza pracą. Straty częściowo lub w ogóle nieodwracalne wynikają:

- z biologicznych procesów starzenia się (np. ze znacznego pogorszenia słuchu oraz upośledzenia wzroku u osób po sześćdziesiątym roku życia)⁷,
- z wypadków przy pracy (zdaniem MOP liczba śmiertelnych wypadków przy pracy w krajach UE w ostatniej dekadzie każdego roku maleje, ale wyjątkiem są Polska i Litwa, gdzie każdego roku liczba wypadków wzrasta⁸).

Z punktu widzenia organizacji straty te można częściowo zniwelować poprzez:

- realokację pracowników (indywidualne dostosowywanie wymagań pracy do zmian profilu zdolności do pracy),
- inwestycje w warunki bhp i szkolenia z tego zakresu,
- procesy wymiany pracowników i odtwarzania kapitału ludzkiego.

Planując realokację trzeba jednak pamiętać o mechanizmie substytucji niektórych składowych kapitału ludzkiego. Wydawałoby się, iż stanowiąca przedmiot niniejszego opracowania deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji wskutek nielojalności pracowników, czyli (zmian) ich postaw (lojalność traktowana jako postawa i/lub zachowanie) ma mniejsze znaczenie niż ta spowodowana stratami na innych składowych kapitału ludzkiego. Jest tak z pewnością z punktu widzenia pracobiorcy. Natomiast dla pracodawcy strata spowodowana utratą wartości którejkolwiek ze składowych kapitału ludzkiego ma zróżnicowany wymiar etyczno-społeczny, ale podobny wymiar ekonomiczny, implikując potrzebę odtworzenia kapitału. Celem opracowania⁹ jest – po prezentacji kluczowego pojęcia, tj. lojalności i jej ekonomicznego znaczenia:

- pokazanie rodzajów utraconych korzyści/strat łączonych z nielojalnością pracowników,
- przedstawienie przykładowych kierunków dynamiki lojalności pracowniczej prowadzących do deprecjacji kapitału ludzkiego oraz metod interwencji.

⁷ M. Światała: *Zachowania konsumpcyjne ludzi w wieku starszym*. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2011, s. 73.

⁸ Według GUS w 2011 roku w Polsce doszło do 97 223 wypadków przy pracy, z czego aż 1000 stanowiły wypadki ciężkie i śmiertelne.

⁹ Opracowanie stanowi poszerzenie treści przedstawionych w czterech pierwszych (napisanych przez dwóch pierwszych współautorów) rozdziałach książki: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański: *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*. Difin, Warszawa 2012 o: wpływ lojalności na deprecjację kapitału ludzkiego, rodzaje możliwych strat i niewykorzystanych korzyści spowodowanych nielojalnością, przykłady interwencji zapobiegających niepożądanym dynamice lojalności pracowników.

Trzeba wyraźnie zaznaczyć – mając na względzie sytuację na polskim rynku pracy na początku 2012 roku – że chodzi tu o lojalność tzw. MVE (Most Value Employees), ewentualnie MGE (Most Growable Employees), a nie o lojalność BZE (Below Zero Employees).

1. Pojęcie i ekonomiczne znaczenie lojalności pracowniczej

Pojęcie lojalności nie jest jednoznaczne, gdyż może oznaczać:

- cechę określającą zgodność z obowiązującym prawem, akceptację przepisów, rozporządzeń itp.,
- postawę konformistyczną, oportunistyczną,
- cechę oznaczającą pozostawanie wiernym, oddanym, prawym, uczciwym, tj. postępowanie zgodne z przyjętymi uprzednio założeniami¹⁰.

Na przestrzeni lat ewoluowało ono, wzbogacając się o nowe treści i interpretacje w różnych dziedzinach wiedzy i życia, ujawniając tym samym swoisty polimorfizm¹¹. Jednym z rodzajów lojalności jest lojalność pracownicza rozumiana tu jako lojalność wobec organizacji (wierność pracodawcy), a nie jako lojalność wobec zawodu, przełożonego, współpracowników, które to stanowią inne rodzaje lojalności w środowisku pracy. Można ją zdefiniować jako: „[...] (postrzegane) prawdopodobieństwo kontynuowania przez pracownika z większym lub mniejszym zaangażowaniem emocjonalnym pracy w organizacji – darzonej, bez względu na jej ewentualną utratę wizerunku na rynku pracy, stałymi i pozytywnymi uczuciami – ze względu na uzyskiwanie przez niego samego wartości lub dobro innych osób zatrudnionych w organizacji bądź ze względu na brak innych możliwości lub wysokie koszty zmiany pracodawcy”¹².

Lojalność pracowników wobec organizacji zawiera w sobie zarówno bierność (niedopuszczanie organizacji), jak i konstruktywność (dotrzymanie prawnych i moralnych zobowiązań, kontraktu psychologicznego z organizacją, mimo otrzymywania konkurencyjnych propozycji pracy). Przy tym lojalność nie jest tożsama z zadowoleniem z pracy, co oznacza, iż można być lojalnym pracownikiem nawet wtedy, gdy jest się niezadowolonym z pracy oraz niełojalnym, mimo satysfakcji z pracy (co nie implikuje niestosowania – obok innych metod

¹⁰ Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny. Red. H. Zgólkowa. Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998, tom 19, s. 280-282.

¹¹ A. Winnicka-Wejs: Polimorfizm lojalności. W: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, Op. cit., s. 13-20.

¹² A. Lipka: Pojęcie i ekonomiczna wartość lojalności pracowników. W: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański: Op. cit., s. 20.

– analiz satysfakcji z pracy przy diagnozie lojalności). Lojalność podlega gradacji. Wyróżnia się lojalność niepodzielną (wyłączną) i podzielną (pracę wieloletową), zwaną inaczej multilojalnością¹³. W literaturze przedmiotu¹⁴ wyróżniane jest zewnętrzny (behawioralny) oraz wewnętrzny (emocjonalny) wymiar lojalności pracownika. Zewnętrzny przejawia się m.in. w odrzucaniu innych ofert pracy oraz rekomendowaniu własnej organizacji, zaś wewnętrzny m.in. w utożsamianiu się z organizacją.

Lojalność pracownicza traktowana jest – obok m.in. zaufania czy kreatywności – jako behawioralna dźwignia (behavior outcomes) wartości (kapitału ludzkiego) organizacji, generująca dla niej wyższe przychody¹⁵. Będąc dźwignią efektów firmy, lojalność wpływa na efektywność finansową organizacji, stanowiąc jej „ukrytą siłę rozwojową”¹⁶, a odpowiednio ukształtowana – przyczynia się do uzyskiwania pożądanej pozycji konkurencyjnej¹⁷. Z przeprowadzonych analiz¹⁸ wynika zresztą, iż jest uwzględniana w niektórych metodach wyceny kapitału ludzkiego organizacji, np. w metodzie zdyskontowanych strumieni przychodów (E.G. Flamholtz). Szczegółowe korzyści ekonomiczne z lojalności pracowniczej stanowią odwrócenie możliwych strat/niewykorzystanych korzyści spowodowanych nielojalnością (tabela 2).

2. Uwarunkowania, rodzaje i ekonomiczne implikacje ryzyka lojalnościowego

Jeśli reprezentowana przez znaczący odsetek pracowników firmy lojalność sytuuje się na kontinuum lojalności blisko całkowitego braku lojalności, a nie lojalności wyłącznej bądź na tego rodzaju kontinuum w pobliżu lojalności pozorowanej (cechującej się brakiem przychylnego nastawienia do firmy), a nie blisko jej drugiego bieguna – lojalności prawdziwej – z pozytywnym nastawieniem wobec firmy, to należy się spodziewać deprecjacji kapitału ludzkiego wskutek

¹³ Ibid., s. 21-23.

¹⁴ R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska: Theoretical Basics of Employee Loyalty. „Management” 2005, Vol. 9, No. 1, s. 46.

¹⁵ S. Borkowska: ZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw. W: Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 46.

¹⁶ F.F. Reichheld, T. Teal: The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. Harvard Business School Press, Boston 1996.

¹⁷ E. Lawler: Talent. Making People Your Competitive Advantage. Jossey-Bass, San Francisco 2008, s. 7.

¹⁸ A. Winnicka-Wejs: Lojalność w wybranych metodach wyceny kapitału ludzkiego (w) organizacji. W: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański: Op. cit., s. 34-47.

takiego natężenia lojalności u większości pracowników, zwłaszcza reprezentujących kategorię MVE (tabela 2 pokazuje przykładowe rodzaje niewykorzystanych korzyści/strat z tym związanych).

Tabela 2

Możliwe straty / niewykorzystane korzyści spowodowane nielojalnością

Rodzaje strat	Charakterystyka
1	2
Personalna, a nawet ekonomiczna destabilizacja organizacji	Nielojalność pracowników utrudnia planowanie (np. podziału pracy); stabilny poziom stanu i struktury zatrudnienia umożliwia (A. Poczowski, 2009, s. 11), a destabilizacja – utrudnia realizację procesów biznesowych.
Lojalnościowa spirala	Satysfakcja pracowników odgrywa dużą rolę w budowaniu satysfakcji i lojalności klienta zewnętrznego (A. Czerw, 2008, s. 12; A. Dejnaka, 2007, s. 97), a lojalność pracowników pozytywnie oddziałuje na lojalność klientów (A.M. Schüller, G. Fuchs, 2005, s. 23). Nielojalność klienta wewnętrznego pociągać może za sobą nielojalność klienta zewnętrznego.
Jakość obsługi	Większość lojalnych pracowników obsługuje klientów powyżej postawionych im wymagań (S. Rogala-Marciniak, 2011, s. 58). Nie czynią tego nielojalni pracownicy.
Poziom wydajności pracy	Wraz z nabywaniem doświadczenia, dłuższym pozostawianiem w organizacji, wzrasta wydajność pracy (A.M. Schüller, G. Fuchs, 2005, s. 189). Jej wzrost nie nastąpi, gdy pracownicy przed uzyskaniem odpowiedniej sprawności odchodzą z organizacji.
Możliwości rozwoju unikalnej wiedzy	Dłużej pracujący w organizacji – w przeciwieństwie do krócej pracujących (szybko odchodzących z firmy) – dysponują unikalną wiedzą na temat preferencji klientów, cech produktu/usługi, co wpływa na ich kreatywność i poziom generowanych przez nich zysków dla organizacji.
Koszty utrzymania pracowników w organizacji	Nielojalni pracownicy, w przeciwieństwie do lojalnych, są bardziej wrażliwi na konieczne „zamrożenie” lub nawet obniżenie płac (R. Buchanan, C. Gelles, 1990), a zatem ich utrzymywanie w firmie może się łączyć z wyższymi nakładami.
Koszty rozwoju pracowników	Nielojalni pracownicy są mniej niż lojalni skłonni do wyrzeczeń i do samodzielnie finansowanych inwestycji przyczyniających się do rozwoju firmy (Świątek-Barylska, 2000, s. 30). Osoby dłużej pracujące uczestniczą jedynie w szkoleniach „odświeżających” i/lub rozszerzających/pogłębiających wiedzę i/lub umiejętności, a nie w całych cyklach szkoleniowych.
Koszty wymiany pracowników	Nielojalni pracownicy są mniej, a lojalni – bardziej odporni na oferty pracy z konkurencyjnych firm (N. Hill, J. Alexander, 2003, s. 27-28). Nielojalność implikuje zatem wyższe koszty wymiany pracowników.
Morale, zachowania organizacyjne	Lojalność nie powoduje permanentnego niedoboru pracowników skutkującego spadkiem morale osób pozostających w organizacji i ich mniejszym zaangażowaniem w pracę (S. Taylor, 2006, s. 23). Inaczej jest w przypadku nielojalności.
Korzyści interesariuszy	Istnieje zależność pomiędzy poziomem wskaźnika zaangażowania w firmie a stopą całkowitego zwrotu dla akcjonariuszy (M. Wójcik, 2010, s. 78). Nielojalność (której jednym z mechanizmów wewnętrznych jest poziom zaangażowania) może mieć zatem wpływ na korzyści interesariuszy.

cd. tabeli 2

1	2
Nakłady na kontrolę	Wysoki odsetek lojalnych pracowników w firmie „pozwala rozluźnić system kontrolny” (W. Šmid, 2003, s. 141). W przypadku nielojalności – brak zaufania (jeden z trzech jej mechanizmów wewnętrznych, który w tym przypadku nie jest ekwiwalentem kontroli) powodować może konieczność ponoszenia wyższych nakładów na kontrolę w ramach nakładów na zarządzanie.
Wdrażanie nowoczesnych koncepcji zarządzania	Wzrost lojalności współgra z realizacją koncepcji systemów wysoko efektywnej pracy – High Involvement Work Practices/Systems (S. Borkowska, 2010, s. 367). Spadek lojalności może, jak należy przypuszczać, ten proces nawet w dużym stopniu utrudnić.
Wizerunek organizacji	Lojalni pracownicy stanowią wiarygodne źródło pozytywnych opinii o organizacji oraz tworzenia jej odpowiedniego wizerunku. Cenne są ich rekomendacje (A.M. Schüller, 2010, s. 49). Nielojalni pracownicy, zwłaszcza ci z zaangażowaniem negatywnym, szkodzą wizerunkowi organizacji.

Źródło: A. Poczowski: Podstawowe pojęcia. W: Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji. Red. A. Poczowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009; A. Czerw: Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym. CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2008; A. Dejnaka: Budowanie lojalności klientów. One Press, Gliwice 2007; A.M. Schüller, G. Fuchs: Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak z zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy. Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa 2005; S. Rogala-Marciniak: Bezpieczna przestrzeń. Prozdrowotna kultura organizacyjna jako czynnik wzmacniający lojalność pracowników. „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6; R. Buchanan, C. Gilles: Value Manager Relationship: The Key to Customer Retention and Profit-ability. „European Management Journal” 1990, Vol. 8, No. 4; I. Świątek-Barylska: Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość? W: Zarządzanie personelem dziś i jutro. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000; N. Hill, J. Alexander: Pomiar satysfakcji i lojalności klientów. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; S. Taylor: Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006; M. Wójcik: Zaangażowanie i wsparcie pracowników. Ludzie, czyli kapitał nie do skopiiowania. „Personelplus” 2010, nr 07-08; W. Šmid: Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003; S. Borkowska: ZZZL dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw. W: Rola ZZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska, C.H. Beck, Warszawa 2010; A.M. Schüller: Kunden mit Wertschätzung und Respekt verwöhnen. „Io New Management” 2010, Nr. 10.

Lojalność pracowników, podobnie zresztą jak lojalność klientów, ma wymiary rzutujące na strukturę i siłę związku: pracownik-organizacja oraz generowane przezeń przychody. Analizując i oceniając długookresowe relacje z pracownikami należy zwrócić szczególną uwagę na wymiar – trwałość związku, gdyż nietrwałość oznacza deprecjację kapitału ludzkiego organizacji. Na tempo rozwoju tego zjawiska mają wpływ trendy w otoczeniu organizacji implikujące różne rodzaje ryzyka personalnego, w tym mające wpływ na lojalność pracowników (tabela 3).

Tabela 3

Lojalność pracownicza a trendy i rodzaje ryzyka personalnego

	Trendy	Rodzaje ryzyka
Demografia	Zmniejszenie się liczby ludności i proces starzenia się Wzrost udziału mniejszości etnicznych	Potencjał (m.in. „walka o talenty”, zdrowie) Integracja (m.in. prewencja konfliktów) Kierowanie
Konkurencja	Internacjonalizacja rynków pozyskiwania surowców oraz rynków zbytu Intensyfikacja konkurencji na rynku krajowym i zagranicznym Nacisk na kreatywność/innowacyjność/elastyczność	Kompetencje/Kwalifikacje Elastyczność reakcji
Transformacja wartości	Zróżnicowanie/pluralizm form życia, zwrot ku indywidualizacji Potrzeba równowagi: praca – życie Ustawodawstwo antydykryminacyjne	Przywiązanie/Lojalność Motywacja Partycypacja

Źródło: M. Klaffke: Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte, Instrumente, Best Practices. Gabler, Wiesbaden 2009, s. 146.

Można wyróżnić różne rodzaje ryzyka lojalnościowego. Oprócz ryzyka związanego z wpływem na pozycję konkurencyjną organizacji (wymienione w tabeli 2 rodzaje potencjalnych strat można potraktować jako cząstkowe rodzaje ryzyka dotyczącego tej kwestii) można wyodrębnić:

- ryzyko diagnozy lojalności (m.in. ryzyko diagnozy uwarunkowań, typów i faz lojalności oraz wyboru metod jej analizy i oceny),
- ryzyko strategii i taktyki retencyjnej (np. ryzyko wyboru metod analizy strategicznej lojalności, ryzyko (nie)ekwiwalentności wymiany: pracownik – organizacja, ryzyko natężenia lojalności, ryzyko (nie)skuteczności procesów retencyjnych, ryzyko (nie)efektywności procesów retencyjnych, ryzyko (nie)odzyskania pracowników, którzy kiedyś odeszli z firmy),
- ryzyko pracowniczych programów lojalnościowych (jak ryzyko niewspierania przez program strategii prolojalnościowej, ryzyko ustalenia wiązki korzyści dla adresatów, ryzyko implementacyjne, ryzyko opłacalności i inne)¹⁹.

Ryzyko lojalnościowe implikuje deprecjację kapitału ludzkiego organizacji. Aby zmniejszyć jego destrukcyjne oddziaływanie, należy dokładniej przyjrzeć się typom lojalności. Tabela 4 prezentuje wybrane typy wyróżnione na podstawie mechanizmów wewnętrznych lojalności w analogii do typów konsumentów.

¹⁹ W. Hap: Ryzyko lojalnościowe – ze szczególnym uwzględnieniem jego oceny i pomiaru. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2012, nr 1 (23), s. 166-168.

Tabela 4

Wybrane typy lojalności pracowniczej

Nazwa typu lojalności	Opis	Zaufanie	Przyzwyczajenie	Zaangażowanie organizacyjne
Lojalność świadoma	Występuje tylko zaufanie (świadomy wybór firmy).	+	-	brak
Lojalność z rozsądku	Pracownik nie jest zaangażowany w sprawy organizacji, ale jest do niej przyzwyczajony oraz ma zaufanie (gdyż oczekiwania pracownika spełnione są na akceptowalnym poziomie).	+	+	brak
Lojalność zaangażowana	Zaspokajanie potrzeb ekonomicznych i społecznych pracownika implikuje jego zaufanie i zaangażowanie pozytywne.	+	-	pozytywne
Lojalność partnerska	Najgłębsza forma lojalności.	+	+	pozytywne
Lojalność z rutyny	Występuje tylko przyzwyczajenie. Poziom zaufania jest niski. Pracownik ma wysoką tolerancję na przymus pozostawania w firmie.	-	+	brak
Nieakceptowana lojalność z przymusu	Pracownik nie ma zaufania, szkodzi swymi działaniami firmie (zaangażowanie negatywne), w której pozostaje tylko ze względu na brak innych możliwości.	-	-	negatywne
Bezradna lojalność z przymusu	Istnieje zewnętrzny przymus pozostawania w firmie.	-	+	negatywne
Lojalność wyrozumiała	Mimo zaufania i przyzwyczajenia pracownik szkodzi interesom firmy.	+	+	negatywne
Lojalność warunkowa	Pracownik grozi, iż nieusunięcie wskazanych przez niego problemów w firmie spowoduje jego odejście.	+	-	negatywne

Źródło: W. Urban, D. Siemieniako: Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 87-95.

Powyższe tabelaryczne przedstawienie pozwala wyodrębnić:

- rozwój lojalności o pożądaney, tj. powodującej wzrost wartości kapitału ludzkiego organizacji dynamice, czego przykładem może być następująca sekwencja: lojalność świadoma, lojalność zaangażowana, lojalność partnerska, odpowiadająca jej następującym fazom rozwoju: poznania, przekonania, działania,
- nieakceptowaną, związaną z deprecjacją kapitału ludzkiego organizacji, dynamikę, której ilustracją może być następująca dynamika lojalności: lojalność zaangażowana (faza zauroczenia; pracownik ma zaufanie do organizacji i przejawia pozytywne zaangażowanie organizacyjne), lojalność warunkowa (faza działania; pracownik ma dalej zaufanie do firmy, jednak jego zaangażowanie przekształca się w negatywnie, stawia warunki pracodawcy, grożąc, iż ich niespełnienie spowoduje odejście z firmy), nieakceptowana lojalność z przymusu (faza poznawcza – redefinicja wcześniejszej wiedzy o organizacji skutkująca utratą zaufania, ale pozostaniem w organizacji z braku możliwości pracy gdzie indziej).

Wynika stąd, iż w warunkach deprecjacji kapitału ludzkiego organizacji nie ma mowy o następującej dynamice lojalności²⁰:

Lojalność poznawcza (poznanie) -> Lojalność emocjonalna (zauroczenie) ->
Lojalność motywacyjna (przekonanie) -> Lojalność behawioralna (działanie).

3. Działania przeciwdziałające deprecjacji kapitału ludzkiego wskutek niepożądaney dynamiki lojalności pracowniczej

Działania przeciwdziałające deprecjacji to działania zorientowane na maksymalizację wartości życiowej pracownika LTV (Worker Lifetime Value), wyznaczaną według formuły dyskontowej²¹

$$LTV = -K + \frac{P_1}{(1+k)} + \frac{P_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{P_n}{(1+k)^n}$$

²⁰ R.L. Oliver: Whence Consumer Loyalty? „Journal of Marketing” Vol. 63, Is. 4, October, s. 33-34.

²¹ G. Urbanek: Koncepcja kapitału marki. „Marketing i Rynek” 2000, nr 5, s. 11.

gdzie:

- K – koszty związane z zatrudnieniem pracownika w organizacji,
p – przepływy gotówkowe na stanowisku,
k – koszt kapitału.

Planując je trzeba zwrócić uwagę na czynniki ją determinujące²² (czas trwania związku pracowników z organizacją, jakość pozyskanych pracowników w sensie ich przydatności do realizacji strategii firmy, inwestycje w kapitał ludzki, stopień złożoności wykonywanych przez pracowników zadań pracy, koszty związane z zatrudnianiem pracowników, zyski z tytułu rekomendacji ze strony pracowników), a także na wartość LTV skorygowaną o ryzyko, czyli RALTV, zależną od:

- sumy dochodów generowanych przez pracownika w całym jego okresie funkcjonowania w firmie,
- kosztów związanych z zatrudnianiem pracownika,
- stopy zwrotu z inwestycji w pracownika,
- stosunku wielkości przychodów generowanych przez pracownika do wielkości strumienia przychodów generowanych przez portfel pracowników, tj. ich grupę wykonującą zbliżone pod względem wymagań i treści – zadania pracy (włącznie z tym pracownikiem)²³.

Działania te mogą w szczególności dotyczyć np.:

- badania kandydatów do pracy pod względem lojalności, nieutożsamianej z lojalizmem,
- przyspieszania karier pracowników gotowych już do podejmowania zadań pracy o wyższej złożoności,
- podejmowania uzasadnionych osiągnięciami pracownika i skalkulowanych (pod kątem RALTV) podwyżek płacowych, czyli podwyżek dla pracowników, w przypadku których strumień generowanych przychodów zmienia się szybciej od generowanego przez portfel pracowników,
- wydłużania cyklu życia pracowników w organizacji poprzez inwestycje re-alokacyjne oraz w warunki bhp,
- gratyfikowania pracowników, którzy rekomendując firmę (nie mylić: z zatrudnieniem po znajomości) przyczynili się do wzrostu jakości i wartości jej kapitału ludzkiego.

Najlepiej byłoby, gdyby były one celowane na kierunek dynamiki lojalności grożący deprecjacją kapitału ludzkiego (tabela 5).

²² F.F. Reichheld, T. Teal: Op. cit., s. 55.

²³ M. Cichosz: Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy. „Marketing i Rynek” 2005, nr 12, s. 12.

Tabela 5

Przykłady interwencji zapobiegających niepożądanym dynamice lojalności

Lojalność w początkowym momencie diagnozy	Lojalność, w którą może się przekształcić zdiagnozowana lojalność	Działanie przeciwdziałające przekształceniu (deprecjacji kapitału ludzkiego) – przykład
Lojalność wyrozumiała	Bezradna lojalność z przymusu	Spełnienie obietnic danych pracownikowi
Lojalność warunkowa	Nieakceptowana lojalność z przymusu	Spełnienie roszczeń pracownika pod warunkiem zaniechania przez niego szkodenia firmie
Bezradna lojalność z przymusu	Nieakceptowana lojalność z przymusu	Działania wzmacniające więzi ze współpracownikami
Lojalność z rutyny	Bezradna lojalność z przymusu	Udział w zyskach
Lojalność z rutyny	Lojalność wyrozumiała	Intensyfikacja szkoleń wizerunkowych
Lojalność świadoma	Lojalność warunkowa	Wynagrodzenie odroczone
Lojalność z rozsądku	Lojalność wyrozumiała	Reakcja odpowiednia do wyników analizy punktów zwrotnych w relacjach: pracownik-organizacja
Lojalność zaangażowana	Lojalność świadoma	Awans na stanowisko związane z wyższą odpowiedzialnością
Lojalność partnerska	Lojalność z rozsądku	Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

Powyższe działania nie mogą mieć charakteru akcyjnego. Ich waga, spowodowana względami ekonomicznymi i demograficznymi, powoduje, iż niektórzy autorzy²⁴ wyodrębniają ERM – Employee Relationship Management jako etap w rozwoju funkcji personalnej – realizacji gospodarowania kapitałem ludzkim na poziomie organizacji, który ma nastąpić po etapie przedsiębiorczości, strategicznego zarządzania.

Podsumowanie

Jak zauważa D. Dobija: „Immanentną cechą kapitału jest dążenie do pomnażania się w odpowiednim tempie, bowiem jeśli kapitał nie osiąga odpowiednio wysokiego tempa wzrostu, wartość aktywów, w których jest ulokowany, obniża się poniżej jego kosztów nabycia lub wytworzenia. Następuje deprecjacja

²⁴ W. Stotz: Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007, s. 5-14.

kapitału”²⁵. Dotyczy to również kapitału ludzkiego – na poziomie makro- i – tu rozpatrywanym – mikroekonomicznym. Pozytywne zmiany dotyczące kapitału ludzkiego (np. poprawa warunków pracy, wdrożenie programów równowagi: praca-życie) powodują jego rozwój oraz wzrost jakości i wartości, zaś negatywne (np. wdrażanie systemów demotywujących do dzielenia się wiedzą, niewykorzystanie przyspieszonych ścieżek awansu) prowadzą do obniżenia jego jakości i deprecjacji. Przy tym prawdopodobieństwo wzrostu wartości kapitału ludzkiego podwyższa się, a prawdopodobieństwo deprecjacji maleje, gdy następuje wzrost inwestycji w kapitał ludzki²⁶.

W opracowaniu zwrócono uwagę na problem deprecjacji kapitału ludzkiego organizacji w wyniku niepożądanego dla organizacji rozwoju postaw lokalnościowych pracowników. Nie należy ona do deprecjacji biologicznej (fizycznej), związanej z całkowitą, przejściową lub częściową utratą zdolności do pracy. Trudno ją też przypisać do deprecjacji moralnej, gdyż to określenie wiąże się „[...] z dezaktualizacją nabytych umiejętności, wiedzy, itd., które w zmieniających się otoczeniu należy ciągle uzupełniać, aktualizować”²⁷. Należałoby zatem zaproponować utworzenie jeszcze innej nazwy np. – deprecjacji społecznej, która obejmowałaby niepożądaną z punktu widzenia organizacji dynamikę postaw, a także dynamikę reprezentowanych przez pracowników wartości, a zatem mogłaby odnosić się do dwóch spośród siedmiu wymienionych na wstępie składowych konstytuujących wartość kapitału ludzkiego. W opracowaniu dokonano specyfikacji związanych z dynamiką lojalności utraconych korzyści oraz strat. Przedstawiono nie tylko przykład kierunku dynamiki lojalności pracowniczej prowadzącej do wzrostu wartości kapitału ludzkiego organizacji, ale też przykłady prowadzące do obniżenia tej wartości. Dla tych ostatnich wskazano przykłady metod interwencji. Możliwość taka nie istniałaby bez diagnoz typów lojalności pracowników (wyszczególnionych na podstawie jej mechanizmów wewnętrznych: zaufania, przyzwyczajenia oraz zaangażowania) nad którymi warto (m.in. ze względu na wskazane względy praktyczne) prowadzić dalsze, ukierunkowane na cele metodyczne, prace badawcze.

²⁵ D. Dobija: *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 163.

²⁶ T. Kowalski: *Op. cit.*, s. 297-298.

²⁷ *Ibid.*, za K. Makowski: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*. Red. M. Rybak. SGH, Warszawa 2000, s. 11-12.

Literatura

- Borkowska S.: ZZZ dźwignią innowacyjności przedsiębiorstw. W: Rola ZZZ w kreowaniu innowacyjności organizacji. Red. S. Borkowska. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Buchanan R., Gilles C.: Value Manager Relationship: The Key to Customer Retention and Profit-ability. „European Management Journal” 1990, Vol. 8, No. 4.
- Cichosz M.: Życiowa wartość klienta i jej znaczenie dla firmy. „Marketing i Rynek” 2005, nr 12.
- Czerw A.: Satysfakcja i lojalność klienta na rynku farmaceutycznym. CeDeWu Wydawnictwo Fachowe, Warszawa 2008.
- Dejnaka A.: Budowanie lojalności klientów. One Press, Gliwice 2007.
- Dobija D.: Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
- Giegel A.: Deprecjacja kapitału ludzkiego a efekty histerezy bezrobocia w Polsce. Uniwersytet w Białymstoku. <http://mikroekonomia.net/system/publication-files/235/original/3.pdf?1314948749> (01.06.2012).
- Hap W.: Ryzyko lojalnościowe – ze szczególnym uwzględnieniem jego oceny i pomiaru. „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” 2012, nr 1 (23).
- Heninborch-Buhaj M.: Deprecjacja i odtworzenie kapitału ludzkiego. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1 (10).
- Heninborch-Buhaj M.: Deprecjacja i odtworzenie kapitału ludzkiego. „Przedsiębiorstwo Przyszłości” 2012, nr 1 (10).
- Hill N., Alexander J.: Pomiar satysfakcji i lojalności klientów. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- <http://slovníki.gazeta.pl/pl/deprecjacja> (25.05.2012).
- Klaffke M.: Strategisches Management von Personalrisiken. Konzepte. Instrumente, Best Practices. Gabler, Wiesbaden 2009.
- Kowalski T.: Zmiany w kapitale ludzkim a działania jednostek samorządu terytorialnego. PWSZ IPiA Studia Lubuskie. Tom VI. Sulechów 2010.
- Król H.: Kapitał ludzki w organizacji. W: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. H. Król, A. Ludwiczynski. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K.: Theoretical Basics of Employee Loyalty. „Management” 2005, Vol. 9, No. 1.
- Lawler E.: Talent. Making People Your Competitive Advantage. Jossey-Bass, San Francisco 2008.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J.: Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management). Difin, Warszawa 2012.
- Lipka A.: Ryzyko niekoherencji motywowania autotelicznego i strategii personalnych. W: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs: Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko. Difin, Warszawa 2010.

- Makowski K.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie. Red. M. Rybak. SGH, Warszawa 2000.
- Nowy słownik języka polskiego. Red. E. Sobol. Warszawa 2003.
- Oliver R.L.: Whence Consumer Loyalty? „Journal of Marketing” Vol. 63, Is. 4, October.
- Pocztowski A.: Podstawowe pojęcia. W: Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji. Red. A. Pocztowski. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2009.
- Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny. Red. H. Zgólkowa. Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1998, tom 19.
- Reichheld F.F., Teal T.: The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value. Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Rogała-Marciniak S.: Bezpieczna przestrzeń. Prozdrowotna kultura organizacyjna jako czynnik wzmacniający lojalność pracowników. „Personel i Zarządzanie” 2011, nr 6.
- Schüller A.M., Fuchs G. : Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy. Akademia Sukcesu – HDT Consulting, Warszawa 2005.
- Schüller A.M.: Kunden mit Wertschätzung und Respekt verwöhnen. „Io New Management” 2010, Nr. 10.
- Słownik współczesnego języka polskiego. Red. A. Sikorska-Michalak, O. Wojniłko. Wilga, Warszawa 1996.
- Šmid W.: Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2003.
- Stotz W.: Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2007.
- Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.
- Świątek-Barylska I.: Lojalność pracownicza – mit czy rzeczywistość? W: Zarządzanie personelem dziś i jutro. Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
- Świtała M.: Zachowania konsumpcyjne ludzi w wieku starszym. Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2011.
- Taylor S.: Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Urban W., Siemieniako D.: Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Urbanek G.: Koncepcja kapitału marki. „Marketing i Rynek” 2000, nr 5.
- Winnicka-Wejs A.: Lojalność w wybranych metodach wyceny kapitału ludzkiego (w organizacji).
- Wójcik M.: Zaangażowanie i wsparcie pracowników. Ludzie, czyli kapitał nie do skopowania. „Personelplus” 2010, nr 07-08.
- Wronowska F.: Bariery rozwoju i absorpcji kapitału ludzkiego w Polsce w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. www.instytut.info/images/stories/ksiazki/01-ue-sl-gow/r22.pdf (01.06.2012).
- Zadora H.: Wartość pieniądza i pieniądz jako wartość. W: Wartość w naukach ekonomicznych. Red. H. Zadora. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

DYNAMICS OF EMPLOYEE LOYALTY AND DEPRECIATION OF ORGANISATION'S HUMAN CAPITAL

Summary

The subject of the article is the depreciation of an organization's human capital caused by employees' disloyalty, or, in other words, (transformation of) their attitudes. To some extent the study develops ideas presented in the book: „Employee Loyalty. From the Diagnosis of Employee Loyalty Types to Employee Relationship Management”.

In the article key notions, i.e. employee loyalty and its economic meaning, were defined. The specification of lost benefits / losses associated with employee disloyalty was made. Conditions, types and economic implications of loyalty risk were characterized. Sample directions of employee loyalty dynamics leading to the depreciation of human capital as well as intervention methods were presented.

Additionally, the term „social depreciation” was suggested. It would refer to the dynamics of attitudes, unwanted from the point of view of the organisation, as well as to the dynamics of the values represented by employees. It was emphasized that, taking into account practical aspects, it is worth conducting further research, focused on methodological objectives, exploring the types of employee loyalty (listed basing on its internal mechanisms: trust, habit and involvement).