

# Ryzyko lojalnościowe – ze szczególnym uwzględnieniem jego oceny i pomiaru

*Wiesława Hap*

Podjęcie decyzji o inwestycjach w kapitał ludzki obarczone jest ryzykiem. Umiejętne zapanowanie nad nim, może stanowić szansę. Dotyczy to także ryzyka lojalnościowego zatrudnionych pracowników w organizacji. W artykule zdefiniowano pojęcie ryzyka lojalnościowego i na podstawie wybranej metody podjęto próbę oszacowania go, wskazując jednocześnie instrumenty radzenia sobie z ryzykiem lojalnościowym.

**Słowa kluczowe:** lojalność, ryzyko, ryzyko lojalnościowe, zarządzanie ryzykiem, metody szacowania ryzyka.

## Wprowadzenie

Każde przedsięwzięcie gospodarcze obarczone jest ryzykiem. Dotyczy to nie tylko inwestycji w aktywa materialne, ale także niematerialne, w tym w gospodarowanie kapitałem ludzkim. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kapitał ludzki nie stanowi własności organizacji, gdyż „przedsiębiorstwo nie jest jego właścicielem, a jedynie, w większym lub mniejszym zakresie, dysponentem”<sup>1</sup>.

Celem opracowania jest zdefiniowanie ryzyka lojalnościowego, specyfikacja jego rodzajów, próba określenia etapów postępowania przy szacowaniu ryzyka lojalnościowego oraz wskazanie metod zarządzania ryzykiem lojalnościowym.

## 1. Pojęcie ryzyka i ryzyka lojalnościowego

Ryzyko w języku naturalnym oznacza miarę lub ocenę zagrożenia czy niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń od nas niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji.

---

<sup>1</sup> G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 55.

W *Słowniku języka polskiego* ryzyko określane jest jako „możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda”<sup>2</sup>. Zatem sama definicja wskazuje na negatywny wydźwięk tego słowa. Jednak etymologia słowa „ryzyko” wywodząca się z łacińskiego *riscare*, oznacza „odważyć się”. W tym sensie ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem<sup>3</sup>. Jest zatem z jednej strony szansą, a z drugiej – zagrożeniem. Problem w tym, że nie jesteśmy w stanie dokładnie określić, jaki scenariusz będzie miał miejsce w danym przypadku. Niekiedy definicja ryzyka jest formułowana zamiennie z pojęciem niepewności<sup>4</sup>. Jednak za pomocą pojęć „ryzyko” i „niepewność”, mimo że często ze sobą utożsamianych, nie można definiować identycznych zjawisk. Kategorie te dotyczą bowiem chronologicznie i alternatywnie następujących po sobie faz (niepewność i ryzyko) tego samego procesu decyzyjnego<sup>5</sup>. O ile niepewność oznacza brak możliwości dokładnego przewidzenia rozwoju sytuacji<sup>6</sup>, w przypadku ryzyka zdarzenia podlegają przewidywalnemu prawdopodobieństwu, które można ująć w formułę matematyczną, a spektrum przyszłych wydarzeń jest przewidywalne<sup>7</sup>. W tym kontekście zasadne wydają się słowa G. Hofstede „*Niepewność ma się do ryzyka tak, jak niepokój do strachu. Strach i ryzyko są nakierowane na coś konkretnego: przedmiot lub osobę... Niepokój i niepewność są uczuciami mało sprecyzowanymi. Jest to sytuacja, w której wszystko się może wydarzyć i nie ma pojęcia, co to może być*”<sup>8</sup>. Ryzyko jest więc stanem świata, a niepewność stanem umysłu<sup>9</sup>. W niniejszym opracowaniu pojęcie ryzyka będzie stosowane do określenia konkretnych „sytuacji, w których dostępność poszczególnych możliwości i związane z nią potencjalne korzyści są znane z pewnym szacunkowym prawdopodobieństwem”<sup>10</sup>. Przyjęto, iż nie jest ono tożsame z niepewnością.

<sup>2</sup> *Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2008, s. 1108.

<sup>3</sup> P.L. Bernstein, *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997, s. XIX.

<sup>4</sup> Por. R. Studenski, *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, s. 23–24.

<sup>5</sup> Por. K. Jędralska, *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1992, s. 54.

<sup>6</sup> P. Bochniarz, K. Gugala, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005, s. 101.

<sup>7</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008, s. 55.

<sup>8</sup> G. Hofstede, *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 184.

<sup>9</sup> D. Dziawgo, *Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym*, PWE, Warszawa 2010, s. 14.

<sup>10</sup> W. R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 285.

Zdefiniowanie ryzyka lojalnościowego wymaga obok podania definicji ryzyka, wyjaśnienia, czym jest lojalność. Lojalność funkcjonuje w kontekście strategii firmy, programach tworzonych dla klienta (także wewnętrznego), jako przyczyna wdrażania systemów informatycznych pozwalających na zebranie wiedzy o potrzebach i preferencjach klientów oraz zarządzania relacjami z klientami. Teoretycy i praktycy zarządzania mówią o potrzebie budowania lojalności wśród klientów, pracowników i inwestorów, kładąc szczególny nacisk na lojalność klientów jako punkt wyjścia dla budowania pozostałych rodzajów lojalności.

W literaturze marketingowej lojalność ujmowana jest zamiennie z takimi terminami, jak: satysfakcja, przyzwyczajenie, powtórne zakupy, preferencje, zaangażowanie, zatrzymanie, przymus, przekazywanie dobrej opinii<sup>11</sup>. Czasami uważa się, że lojalność jest synonimem wierności<sup>12</sup>, rzetelności w stosunkach z ludźmi<sup>13</sup>. Podobne znaczenie tego terminu przywołuje *Słownik wyrazów obcych*, według którego lojalność to postawa lub postępowanie zgodne z przepisami prawa, prawomyślność, praworządność, prawość, wierność, rzetelność (łac. *legalis* – „zgodny z prawem”)<sup>14</sup>. Występujący w tej definicji operator logiczny „lub” wskazuje na to, że lojalność może mieć zarówno wymiar uczuciowy (inaczej: afektywny, dotyczący postawy)<sup>15</sup>, jak i związany z zachowaniem (tzw. behawioralny).

Lojalność pracowników względem organizacji wymaga ich zmotywowania do pozostania w organizacji. Dla uzyskania tego nie wystarcza jedynie motywacja finansowa. Lojalny pracownik to najlepsza wizytówka firmy, a nielojalny – jej najgorsza reklama.

Można zatem przyjąć, że lojalność pracownika to: utożsamianie się z organizacją, przywiązanie emocjonalne do niej, uczciwość, prawość, postępowanie zgodnie z ustalonymi normami, reprezentowanie i realizowanie celów organi-

---

<sup>11</sup> W. Urban, D. Siemianiako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008, s. 11.

<sup>12</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 104.

<sup>13</sup> *Uniwersalny słownik języka polskiego*, op. cit., s. 465.

<sup>14</sup> *Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980, s. 435.

<sup>15</sup> Pojęcie „postawa” jest stosowane w dwóch znaczeniach – w ujęciu jednowymiarowym, jako odpowiednik nastawienia, oraz w ujęciu wielowymiarowym, w którym na postawę składają się trzy komponenty: 1) przekonania o tym, jaki jest obiekt postawy; 2) komponent afektywny, czyli emocje związane z obiektem; 3) komponent behawioralny, to znaczy odnoszący się do działania (por.: A Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 130).

zacji, dbanie o jej dobre imię i tworzenie odpowiedniego jej wizerunku, zmierzanie do rozwoju organizacji i umacniania jej pozycji rynkowej.

Istnieją różne typologie lojalności konsumentów, przy czym część z nich można próbować adaptować dla potrzeb analizy lojalności pracowników.

I tak, w typologii lojalności ze względu na aspekt behawioralny i aspekt emocjonalny, A.S. Dick i K. Basu, wyróżnili cztery typy lojalności: prawdziwą lojalność, ukrytą lojalność, fałszywą lojalność oraz brak lojalności<sup>16</sup>.

Lojalność prawdziwa jest najbardziej pożądana z punktu widzenia organizacji. Pracownik ma dobrą opinię o firmie i prawdopodobnie łączy go z firmą więź emocjonalna. O lojalności ukrytej pracownika można mówić w przypadku braku kontynuowania związku z firmą, mimo przychylniej opinii o niej. Lojalność fałszywa cechuje pracowników utrzymujących związek z firmą, mimo negatywnej opinii o niej. Brak lojalności cechuje pracownika, który nie ma pozytywnej opinii o firmie, ale musi utrzymywać z nią związek, gdyż prawdopodobnie nie ma innej alternatywy.

Z kolei R. Oliver w swych rozważaniach przedstawił lojalność w ujęciu dynamicznym. Autor ten uważa, że lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku pracownika (analogicznie jak w wypadku klienta) z firmą. Podzielił on proces budowania lojalności na cztery fazy, z których każda następną charakteryzuje się wyższym poziomem lojalności pracownika wobec firmy<sup>17</sup>: lojalność poznawczą, lojalność wynikającą z zauroczenia, lojalność wynikająca z głębokiego przekonania do pozostania w firmie, lojalność czynu.

Lojalności poznawczej sprzyja np. niechęć pracownika do poszukiwania i porównywania ofert na rynku pracy. Lojalność na tym etapie jest raczej płytka. Istnieje prawdopodobieństwo, że w przypadku pojawienia się korzystnej oferty pracy, lojalność ta zostanie przerwana. Lojalność wynikająca z zauroczenia wynika ze stosunku pracownika do firmy oraz stopnia jego satysfakcji z dotychczasowych kontaktów z organizacją. Na tym etapie są już zaangażowane uczucia i upodobania pracownika. Z kolei poczucie ważności własnej pracy, realizacja planów zawodowych w danej firmie powodują, że pracownik chce w niej pozostać. Lojalność wynikająca z głębokiego przekonania do pozostania w firmie związana jest z motywacją, a ta nie zawsze idzie w parze z czynem. Z kolei lojalność czynu to lojalność, która motywację z poprzedniej fazy zamienia w gotowość działania. Pracownik jest skłonny pozostać w firmie

<sup>16</sup> A.D. Dick, K. Basu, *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, "Journal of the Academy of Marketing Science", Spring 1994, za: I. Ostrowska, *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki. Na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 102.

<sup>17</sup> Szerzej: M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8, s. 12.

nawet w przypadku występujących trudności, np. gdy wynagrodzenie pracownika jest niższe od oczekiwanego. Ten typ lojalności często postrzega się, jako irracjonalny.

Jedną z pełniejszych analiz lojalności w polskiej literaturze przedmiotu przedstawili S. Siemieniako i W. Urban. Różne natężenie zaangażowania jest podstawą wyodrębnienia przez tych autorów typów lojalności wobec firmy. W tabeli 1 zaprezentowano typy lojalności kapitału ludzkiego stanowiące transfer typologii dotyczącej kapitału klienckiego.

Tabela 1. Wybrane typy lojalności pracowników

Nazwa typu lojalności	Opis
Lojalność rutynowa	Pracownik jest obojętny wobec firmy i nie obdarza jej zaufaniem, kieruje się wyłącznie przyzwyczajeniem.
Lojalność świadoma	Lojalność pracownika oparta jest na zaufaniu do firmy (świadomie podjął w niej pracę), jednak nie przejawia zaangażowania organizacyjnego i nie jest z firmą związany emocjonalnie.
Lojalność z rozsądku	Relacja pracownika z organizacją trwa od dłuższego czasu, jest on zadowolony z relacji z organizacją, jednak nie jest zaangażowany w sprawy firmy.
Lojalność z zaangażowania	Pracownik ma bliskie i pozytywne relacje z firmą, ma do niej pełne zaufanie i jest zaangażowany w jej sprawy, chętnie udziela rekomendacji.
Lojalność partnerska	Najgłębsza forma lojalności. Zatrudniony jest zaangażowany i przywiązany do organizacji, darzy ją pełnym zaufaniem, wyraża pozytywne opinie o swojej firmie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Siemieniako, W. Urban, *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1, s. 9–11; autorzy wzbogacili później powyższą typologię.

Powyższe rozważania nie wyczerpują listy prezentowanych w literaturze przedmiotu typologii. Dokonując pojedynczego aktu lojalności, podejmuje się ryzyko, gdyż realizacja planów zawodowych może różnić się od oczekiwań. Jeśli dobrze się nad tym zastanowić, ryzyko ma równie jak ona uniwersalny charakter i także przenika wszystkie sfery życia. Człowiek stale jest zmuszany do jego podejmowania. Wyraźnie więc widać, że lojalność i ryzyko stale się ze sobą przeplatają. Nigdy nie możemy uzyskać absolutnej pewności i zmuszani jesteśmy do gry z ryzykiem.

W kontekście powyższych rozważań można zaproponować następującą definicję ryzyka lojalnościowego: ryzyko lojalnościowe to ryzyko niekontynuowania pracy w organizacji, przzerwania interakcji z nią (relacji, więzi, partnerstwa)

wskutek nieuzyskania wartości instrumentalnych (brak ekwiwalencji) i/lub hedonistycznych i/lub symbolicznych i/lub nakładowych.

Ryzyko lojalnościowe można rozpatrywać jako:

- ryzyko lojalności indywidualnej/grupowej;
- ryzyko lojalności krótko-/długookresowej;
- ryzyko lojalności niepodzielnej/podzielnej (ryzyko *multilojalności*).

Ryzyko lojalności, to szczególnie dotkliwe skutki dla organizacji w przypadku pracowników o najwyższej jakości i wartości (np. talenty, pracownicy o wysokim potencjale).

## 2. Rodzaje ryzyka i ryzyka lojalnościowego

W naukach ekonomicznych wyróżnia się wiele rodzajów ryzyka, w tym ryzyko rynkowe, gospodarcze, finansowe. Wiele mówi się też o ryzyku kredytowym, ubezpieczeniowym, produkcyjnym, inwestycyjnym, organizacyjnym, prawnym, politycznym.

Podstawowa klasyfikacja wymienia trzy rodzaje ryzyka<sup>18</sup>:

- ryzyko przewidywalne, któremu organizacja jest w stanie podołać (jakość surowców, kanały dystrybucji, itp.);
- ryzyko, które organizacja zidentyfikowała i które może zaistnieć z pewnym prawdopodobieństwem (np. zmiany makro- i mikroekonomiczne mogą skutkować problemami finansowymi);
- ryzyko organizacji zupełnie nieznanne.

Wyróżnia się między innymi następujące podstawowe obszary ryzyka: ubezpieczenia, ekonomia, prawo, polityka, technika i nowe technologie, ekologia, farmacja, medycyna, psychologia, socjologia, filozofia, etyka, kultura, organizacja i teoria podejmowania decyzji<sup>19</sup>.

Oczywiście ta lista nie jest kompletna i z pewnością będzie sukcesywnie uzupełniana. Inne przykładowe podziały ryzyka zaprezentowane zostały w tabeli 2.

Źródła ryzyka w działalności gospodarczej można ponadto podzielić na znajdujące się wewnątrz organizacji oraz występujące poza nią, przy czym w otoczeniu należy rozróżnić czynniki ryzyka pochodzące z otoczenia dalszego

---

<sup>18</sup> S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 33.

<sup>19</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 56.

oraz czynniki związane z otoczeniem bliższym przedsiębiorstwa (tabela 3). Podział ten jest istotny ze względu na możliwość wpływania na oddziaływanie czynników ryzyka. Duża wrażliwość organizacji na czynniki makroekonomiczne oznacza, że jej działalność jest bardziej ryzykowna, ponieważ na zmiany występujące w makrootoczeniu przedsiębiorca nie ma wpływu. Jeśli czynniki ryzyka są zlokalizowane w otoczeniu bliższym (rynkowym, konkurencyjnym), to organizacja ma możliwości wpływania na nie.

Tabela 2. Przykładowe podziały ryzyka

Kryterium podziału	Ryzyko – określenie
Świadomość i wiedza o ryzyku	Przewidywalne (uświadomione), nieprzewidywalne (nieuświadomione)
Ocena skutków	Czyste (negatywne), spekulacyjne
Możliwość oddziaływania na przyczyny	Systematyczne, specyficzne
Poziom ogólności	Strategiczne, operacyjne
Źródło ryzyka według: – kryterium ilościowego – masowe oddziaływanie – kryterium jakościowego – rozmiar następstw	Fundamentalne, mające wpływ na dużą liczbę ludzi i spore terytorium (na przykład powódź), Partykularne, mające wpływ na interesy indywidualnych osób lub organizacji
Wiedza o prawdopodobieństwie zmaterializowania się ryzyka	Subiektywne, związane z indywidualnym podejściem i oceną prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia, Obiektywne, nieprzewidywalne, związane z losowym prawdopodobieństwem
Rynek ubezpieczeniowy	Osobowe, majątkowe
Występowanie w czasie	Statyczne, występujące zawsze, na przykład ryzyko żywiołów naturalnych, Dynamiczne związane ze zmianami ekonomicznymi, na przykład ryzyko zmiany cen ze względu na pojawienie się konkurencji
Podejście matematyczne	Probalistyczne: – aprioryczne, możliwe do obliczenia matematycznego, – statystyczne, możliwe do wyznaczenia na podstawie danych statystycznych, Estymacyjne, związane z prognozowaniem
Źródło niebezpieczeństwa	Przyrodnicze, społeczne, techniczne, technologiczne

Źródło: S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 32, z modyfikacjami.

Tabela 3. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa

Obszar ryzyka	Czynniki ryzyka
Makrootoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• środowiskowe,</li> <li>• ekonomiczne,</li> <li>• polityczne</li> <li>• społeczne,</li> <li>• technologiczne</li> </ul>
Otoczenie bliższe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurenci,</li> <li>• odbiorcy,</li> <li>• klienci,</li> <li>• dostawcy</li> </ul>
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizacyjne,</li> <li>• prawne,</li> <li>• finansowe,</li> <li>• personalne</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Prezentowane klasyfikacje ryzyka nie wykluczają się wzajemnie, ułatwiając zglębienie tego zjawiska.

Ryzyko może być szkodliwe, obojętne bądź pożyteczne. Pożyteczne aspekty ryzyka mogą się ujawnić w procesie odpowiedniego nim zarządzania, tak aby w efekcie dać organizacjom więcej korzyści niż strat. Niezbędna jest więc kontrola ryzyka i sterowanie jego elementami, co wymaga wypracowania odpowiednich metod postępowania (zarządzania).

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule jest ryzyko lojalnościowe. Poniżej zaproponowano jego typologię (tabela 4).

Tabela 4. Rodzaje ryzyka lojalnościowego występującego w organizacji

Grupy ryzyka lojalnościowego	Poszczególne rodzaje ryzyka
Ryzyko obniżenia wartości rynkowej firmy wskutek niewykorzystania lojalności jako behawioralnej dźwigni wartości	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ryzyko (nie)stabilności zatrudnienia,</li> <li>– ryzyko trudności z planowaniem zatrudnienia (kto?, kiedy odejście),</li> <li>– ryzyko deficytu pracowników (po odejściu pracowników ważnych dla organizacji trudno ich zastąpić),</li> <li>– ryzyko rentowności zatrudnienia,</li> <li>– ryzyko utraty klientów (częsta rotacja pracowników przekłada się na utratę lojalnych klientów),</li> <li>– ryzyko obniżonej kreatywności wskutek wysokiej wymiany pracowników,</li> <li>– ryzyko podwyższonych kosztów wymiany pracowników,</li> <li>– ryzyko obniżenia wydajności pracy (na skutek wdrożenia osoby nowej na stanowisko pracy),</li> <li>– ryzyko niższych przychodów wskutek nielojalności (krzywa doświadczenia, nienagromadzenie wystarczającej wiedzy),</li> </ul>



Grupy ryzyka lojalnościowego	Poszczególne rodzaje ryzyka
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko wyższych kosztów szkoleń w przypadku osób gotowych podjąć pracę i nowoprzyjętych,</li> <li>- ryzyko wizerunku pracodawcy (negatywnych opinii i braku rekomendacji – odchodzący pracownicy nie polecają firmy),</li> <li>- ryzyko odporności na działania werbunkowe,</li> <li>- ryzyko spadku morale u pracowników pozostających w organizacji,</li> <li>- ryzyko podwyższonych kosztów kontroli (bardziej i częściej są kontrolowani pracownicy nowi w firmie)</li> </ul>
Ryzyko diagnozy lojalności (przedmiot i metody diagnozy)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko diagnozy zewnętrznej (ryнку pracy),</li> <li>- ryzyko diagnozy uwarunkowań lojalności (psychologiczne),</li> <li>- ryzyko diagnozy satysfakcji,</li> <li>- ryzyko diagnozy dynamiki lojalności (w tym: ryzyko diagnozy zmian lojalnościowej postawy),</li> <li>- ryzyko diagnozy typów lojalności (błędy – to złe działanie),</li> <li>- ryzyko diagnozy faz lojalności (np. przejścia od lojalności poznawczej do lojalności emocjonalnej),</li> <li>- ryzyko pomiaru wartości życiowej pracowników,</li> <li>- ryzyko niezróżnicowania między postawą a zachowaniem (zła postawa, dobre zachowanie),</li> <li>- ryzyko wyboru (nie)właściwej skali ocen przy diagnozie postaw,</li> <li>- ryzyko wyboru (nie)właściwych mierników siły reakcji (np. poprzestawanie na badaniu zadowolenia)</li> </ul>
Ryzyko strategii i taktyki retencyjnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko wyboru metod analizy strategicznej (w tym: ryzyko niewykorzystania analizy asocjacyjnej (interpretacyjnej) dotyczącej diagnozy kierunków i częstotliwości odejść pracowników),</li> <li>- ryzyko formułowania strategii,</li> <li>- ryzyko stosowania strategii (w tym: zatrzymywania/retencji),</li> <li>- ryzyko pozyskiwania nielojalnych/niewystarczająco lojalnych pracowników (pracowników, dla których lojalność nie jest wartością),</li> <li>- ryzyko lojalizmu zamiast lojalności,</li> <li>- ryzyko utrzymania lojalnych pracowników (w tym: ryzyko motywowania do lojalności),</li> <li>- ryzyko ukształtowania się negatywnych, nieprolojalnościowych postaw (w tym: ryzyko poznawcze, afektywne, konatywne – braku gotowości do działań na rzecz organizacji),</li> <li>- ryzyko (nie)ekwiwalentności wymiany,</li> <li>- ryzyko (nie)odpowiedniego natężenia lojalności (zbyt mocna/słaba),</li> <li>- ryzyko ukształtowania się (nie)właściwych typów lojalności,</li> <li>- ryzyko wewnętrznych mechanizmów lojalności (w tym: ryzyko zaufania, ryzyko niepowstania przyzwyczajenia, ryzyko niegotowości do poświęceń- zaangażowania dla organizacji),</li> <li>- ryzyko (nie)skuteczności* procesów socjalizacyjnych,</li> <li>- ryzyko (nie)efektywności** procesów socjalizacyjnych,</li> <li>- ryzyko (nie)skuteczności* strategii przymusu,</li> <li>- ryzyko (nie)efektywności** strategii przymusu,</li> <li>- ryzyko (nie)skuteczności* strategii korzyści,</li> <li>- ryzyko (nie)skuteczności* zarządzania wiedzą,</li> <li>- ryzyko (nie)efektywności** zarządzania wiedzą,</li> <li>- ryzyko (nie)odzyskania pracowników (którzy kiedyś odeszli z firmy)</li> </ul>

Grupy ryzyka lojalnościowego	Poszczególne rodzaje ryzyka
Ryzyko programów lojalnościowych dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ryzyko niewspierania przez program strategii prolojalnościowej,</li> <li>- ryzyko niskiej jakości programu,</li> <li>- ryzyko wyboru adresatów programu (talenty),</li> <li>- ryzyko ustalenia wiązki korzyści dla adresatów,</li> <li>- ryzyko komunikowania się z adresatami,</li> <li>- ryzyko opłacalności,</li> <li>- ryzyko implementacyjne (w tym: ryzyko aktualizacji programów),</li> <li>- ryzyko (nie)uzyskania celów programów (np. zwiększenie udziału lojalnych pracowników wśród zatrudnionych)</li> </ul>

Objaśnienia definicyjne:

\*Ryzyko (nie)skuteczności – stopień realizacji celów;

\*\*Ryzyko (nie)efektywności – odpowiednie relacje pomiędzy poniesionymi nakładami a uzyskanymi efektami;

(„nie” w nawiasie podkreśla, iż ryzyko to zarówno szansa, jak i zagrożenie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracowników. Od typów lojalności pracowników do Employee Relationship Management* (maszynopis badań statutowych Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice wrzesień 2011).

### 3. Wybrane metody szacowania ryzyka

Choć ryzyka lojalnościowego występującego w organizacji nie można dokładnie zmierzyć, można starać się je oszacować po to, aby móc nim zarządzać. Zarządzanie ryzykiem w firmie, to przede wszystkim: identyfikacja rodzajów ryzyka występujących w organizacji, a w następnej kolejności – jego dokładna ocena i pomiar oraz decydowanie o skali akceptacji ryzyka i ewentualnym zastosowaniu instrumentów je ograniczających. Zarządzanie ryzykiem nie polega na jego unikaniu za wszelką cenę, ale na wykorzystaniu wiedzy i umiejętności do jego szacowania oraz uzyskania w warunkach wystąpienia optymalnych korzyści dla organizacji.

Wyraźne oddzielenie czynności poznawczej, jaką jest identyfikacja różnych rodzajów ryzyka oraz technicznej, jaką jest ich pomiar, ma swój głęboki sens. Dokładne poznanie każdego rodzaju ryzyka, oznacza wskazanie nie tylko możliwych bezpośrednich skutków jego wystąpienia (ich dolegliwości), ale także prawdopodobieństwa pojawienia się.

Zatem identyfikacja ryzyka rozpoczyna właściwy proces jego zarządzania, który składa się z następujących etapów:<sup>20</sup>

<sup>20</sup> T.T. Kaczmarek, *Ryzyko...*, op. cit., s. 98.

- rozpoznanie rodzajów ryzyka,
- kwantyfikacja (pomiar),
- zabezpieczenie przed ryzykiem,
- monitorowanie,
- ocena procesu zarządzania ryzykiem.

Wśród metod oceny ryzyka wyróżnia się metody: ilościowe, jakościowe i jakościowo-ilościowe.

Spośród metod oceny ryzyka najbardziej zobiektywizowana jest metoda ilościowa, która opiera się na doświadczeniach pracowników związanych z różnymi modelami w opisanymi literaturze. Ocena literaturowa jest powtarzana, a wyniki porównywalne, co jest szczególnie istotne po wprowadzeniu w życie działań minimalizujących ryzyko. Pewnym ograniczeniem metody ilościowej jest koncentrowanie się na wyniku ostatecznym, bez szczegółowej analizy składowych elementów<sup>21</sup>.

Metody jakościowe są w dużym stopniu subiektywne, ponieważ bazują przede wszystkim na doświadczeniu pracowników. Szacowanie jakościowe może być realizowane z odwołaniem się do elementów składowych i teoretycznych modeli ryzyka w postaci samoopisu doświadczanego lęku lub zagrożenia<sup>22</sup>. Stąd przewaga nad nimi metod ilościowych. Z uwagi na trudności w zastosowaniu metod jakościowych lub ilościowych, czasami stosuje się metody mieszane (jakościowo-ilościowe). Analizy jakościowe oparte na metodach scenariuszowych używane są wówczas do identyfikowania obszarów ryzyka, a analizy ilościowe – do określania skutków<sup>23</sup>.

#### 4. Etapy postępowania przy analizie i ocenie ryzyka lojalnościowego

Jak już wspomniano, pierwszy etap zarządzania ryzykiem polega na rozpoznaniu rodzajów ryzyka (mapowaniu ryzyka), a drugi etap – na oszacowaniu wielkości i prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (chodzi więc o subiektywne prawdopodobieństwo). W tym celu może być wykorzystana macierz prawdopodobieństw i skutków ryzyka (zob. tabela 4), która jest pomocna

<sup>21</sup> M. Leitch, *ISO 31000:2009 – The New International Standard on Risk Management*, „Risk Analysis” 2010, nr 30 (6), za: S. Zapłata, M. Kaźmierczak, *Ryzyko...*, op. cit., s. 114.

<sup>22</sup> R. Studenski, *Ryzyko...*, op. cit., s. 216.

<sup>23</sup> J. Łuczak, *Metody szacowania ryzyka: Kluczowy element systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001*, Zeszyty Naukowe nr 19(91), Akademia Morska w Szczecinie, Szczecin 2009, s. 66.

w określeniu relacji wielkości oczekiwanych korzyści do wielkości potencjalnych strat, inaczej mówiąc: poziomu, stopnia, akceptowalności i dopuszczalności ryzyka. Szczególną uwagę należy zwrócić na pola: (8.0) i (9.0) w prawej górnej ćwiartce z uwagi na to, że ryzyko w nich ujęte wiąże się z wysokim stopniem prawdopodobieństwa wystąpienia i ze znacznymi skutkami. Tabela 5 wskazuje, które obszary związane z lojalnością jako behawioralną dźwignią wartości, obarczone są największym ryzykiem obniżenia wartości firmy.

Tabela 5. Macierz prawdopodobieństw i skutków ryzyka

Prawdopodobieństwo wystąpienia \ Skutki	Minimalne 1	Niewielkie 2	Średnie 3	Duże 4	Ekstremalne 5
Bardzo wysokie (80–100%)	(2.0)	(3.5)	(7.0)	(8.0)	(9.0)
Wysokie (60–80%)	(1.5)	(2.0)	(5.0)	(7.0)	(8.0)
Średnie (40–60%)	(1.2)	(1.8)	(4.0)	(5.0)	(7.0)
Małe (20–40)	(1.0)	(1.5)	(3.0)	(4.0)	(5.0)
Bardzo małe (0–20%)	(0.5)	(1.0)	(1.5)	(3.0)	(4.0)

Źródło: J.E. Martin, P.F. Heaulme, *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, red. D.I. Cleand, Van Nostrand Reinhold, New York 1998, za: M. Pawlak, *Ocena ryzyka projektu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2005, nr 2, s. 52.

Po umieszczeniu wszystkich zidentyfikowanych w organizacji rodzajów ryzyka lojalnościowego w odpowiednich polach macierzy można oszacować całościowe ryzyko w tym zakresie ( $r$ ), korzystając z następującego wzoru<sup>24</sup>:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{i=5} \sum_{j=1}^{j=5} r_{ij} n_{ij}}{\sum_{i=1}^{i=5} \sum_{j=1}^{j=5} n_{ij}},$$

gdzie:

$r_{ij}$  – wartość ryzyka (wartość liczbową podaną w tab. 5),

$n_{ij}$  – liczba rodzajów ryzyka związanych z lojalnością w polu danej wartości.

Tabela 6 podaje przykład wyznaczania ryzyka obniżenia wartości rynkowej firmy na wskutek niewykorzystania lojalności jako behawioralnej dźwigni wartości.

<sup>24</sup> Por. J.E. Martin, P.F. Heaulme, *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, red. D.I. Cleand, Van Nostrand Reinhold, New York 1998, za: M. Pawlak, *Ocena ryzyka projektu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2005, nr 2, s. 52.

Tabela 6. Przykład wyznaczania ryzyka obniżenia wartości rynkowej firmy na skutek niewykorzystania lojalności jako behawioralnej dźwigni wartości

Ryzyko zidentyfikowane przez ekspertów	Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wielkość skutków	Wartość ryzyka (por. tab. 5)
Ryzyko utraty klientów	bardzo wysokie	duża	8
Ryzyko wyższych kosztów szkoleń pracowników nowoprzyjętych	wysokie	średnia	5
Ryzyko wizerunku pracodawcy (negatywnych opinii i braku rekomendacji)	wysokie	duża	7
Ryzyko podwyższonych kosztów kontroli	małe	średnia	3
Ryzyko odporności na działania werbunkowe	średnie	średnia	4

Źródło: Opracowanie własne.

Wartość poszczególnych rodzajów ryzyka jest zatem obliczana jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia i wielkości skutków. Dla wskazanego przykładu (tab. 5) całościowe ryzyko wynosi:

$$r = (8 + 5 + 7 + 3 + 4) : 5 \approx 5,4$$

Ryzyko o tej wartości należy ocenić jako wyższe od średniego. Stosownie do zawartych w tabeli 4 ocen następuje – w ramach ostatniego etapu – wybór adekwatnych instrumentów radzenia sobie z ryzykiem.

Ryzyko pracowników i utraty klientów, to jedno z istotnych zagrożeń, jakie mogą dotknąć organizacje. Nikt nie jest bardziej wiarygodny, jeśli chodzi o realizację deklarowanych wartości firmy niż pracownicy dzielący się na zewnątrz informacjami o wewnętrznych stosunkach i praktykach swojej organizacji, jakie koszty ponosi pracodawca w związku z fluktuacją kadr. Istnieją również koszty, których firmy sobie nie uświadamiają, takie jak: utrata klienta, który zniechęcony rotacją pracowników w organizacji, również skłonny jest pożegnać się z firmą nie gwarantującą stabilności i obsługi na przyzwoitym poziomie. Są jeszcze inne koszty – fluktuacji kadr, które mogą dochodzić nawet do kilku rocznych pensji byłego już pracownika. Oczywiście wartościowy i doświadczony pracownik znajdzie pracę u konkurencji, a to może dodatkowo pograżyć byłego pracodawcę nie tylko poprzez utratę pozycji na wysoce konkurencyjnym rynku, ale także pozbawić go zysków finansowych. Zatem istotne wydaje się postrzeganie pracownika, zwłaszcza lojalnego nie jako siły roboczej, ale przede wszystkim partnera we współczesnym biznesie, gdyż nikt inny tylko on jest ambasadorem organizacji.

Ryzyko wyższych kosztów szkoleń pracowników nowoprzyjętych można zmniejszyć już na etapie procedury selekcji poprzez zastosowanie odpowied-

nich metod doboru uczciwych pracowników, np. za pomocą testów psychologicznych, jak również poprzez sprawdzenie referencji i przebiegu kariery zawodowej u byłych pracodawców. Na poniesione nakłady na szkolenia pracowników nowoprzyjętych nie należy patrzeć przez pryzmat strat, ale i potencjalnych korzyści. Obecnie duży problem ze znalezieniem zatrudnienia mają osoby bez doświadczenia. Jeżeli firma zdecyduje się taką osobę zatrudnić i przeszkolić w określonym celu, to zwykle stara się później ją u siebie zatrzymać. „Generalnie szansa na uczestnictwo w szkoleniu jest odbierana przez pracowników jako dowód podmiotowego ich traktowania przez firmę, daje im poczucie własnej wartości, bezpieczeństwa zawodowego, integruje z firmą”<sup>25</sup>. Najczęściej tacy pracownicy są lojalni wobec firmy.

Pracownicy lojalni mogą akceptować to, że ich firma nie jest liderem płacowym na rynku pracy. Jednak taka postawa pracobiorców może nie być akceptowana przez dłuższy okres czasu, co może skutkować spadkiem wydajności pracy, a nawet podjęciem decyzji o zmianie zakładu pracy. Ryzyko odporności na działania werbunkowe można ograniczyć poprzez odpowiednie nakłady na wynagrodzenia łączone np. z awansem na stanowisku pracy.

Ryzyko podwyższonych kosztów kontroli – przyjęcie do pracy odpowiednich kandydatów nie zwalnia pracodawcy z obowiązku monitorowania poziomu zagrożenia związanego z nieuczciwością pracowników. Osoby uczciwe mogą okazać się niełojalne, a nieuczciwe – nie zawsze muszą nimi być. Aby zmniejszyć przedmiotowe ryzyko niezbędne jest podjęcie działań na rzecz zaangażowania pracowników w tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, w której podstawowymi wartościami są: rzetelność, uczciwość, dobro organizacji i współpracowników. Zapewnienie sobie odpowiedniego poziomu lojalności, zależy od tego, czy pracownicy będą musieli wybierać pomiędzy wartościami istotnymi dla firmy i dla nich samych.

## 5. Wybrane aspekty zarządzania ryzykiem lojalnościowym

Spójność wartości firmy z wartościami osobistymi pracowników jest jednym z fundamentów emocjonalnego zaangażowania. Gdy tego brakuje, pracownicy wykonują swoje zadania i wykazują lojalność wobec pracodawcy tak długo, jak długo odczuwają ekonomiczną konieczność albo dopóki nie

---

<sup>25</sup> M. Czerska, *Szkolenia jako narzędzie kształtowania kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 385.

dostrzegą alternatywy dla obecnego miejsca pracy. Wówczas gotowi są pożegnać się z dotychczasowym miejscem pracy.

Pierwszym zadaniem pracodawców chcących zapewnić sobie lojalność pracowników oraz ich niską rotację powinno być zatem zadbanie o to, by pracownicy mogli utożsamiać się z misją i wartościami firmy oraz by widzieli w swoich menedżerach osoby zainteresowane nie tylko ich wydajnością, lecz także rozwojem i satysfakcją z wykonywanych zadań.

Na lojalność wpływają nowe możliwości pozyskania informacji, bo łatwiej dziś niż kiedyś poszukiwać pracy. Wystarczy wejść na specjalistyczne fora czy strony informujące np. o wynagrodzeniach, rekrutacjach w dowolnej branży i w dowolnym mieście. Coraz więcej osób z takich źródeł informacji korzysta. Im bardziej rynek pracy jest transparentny dla pracowników, tym większe mają możliwości i mniej obaw przed zmianą pracy.

Warunki pracy i wynagrodzeń są wprawdzie ważne, ale o szczerym zaangażowaniu pracownika decydują czynniki wewnętrzne, związane z treścią wykonywanej pracy. Zależą one od zainteresowania pracownika realizowanymi projektami w organizacji, od osiągniętych sukcesów, od stopnia samodzielności. To właśnie oddziaływanie tych pozytywnych czynników motywuje ludzi do wydajniejszej pracy, a nie tylko samo wynagrodzenie za pracę.

Pracodawca nawet, gdy obserwuje identyfikację pracowników z firmą oraz ich gotowość do poświęcenia dla jej dobra nie powinien spoczywać na laurach, gdyż podobnie jak w przypadku konsumentów: „Raz osiągnięty poziom lojalności (...) niekoniecznie pozostanie przez długi okres”<sup>26</sup>. Lojalność pracownika nie jest czymś danym pracodawcy raz na zawsze. Należy o nią nieustannie zabiegać.

## Podsumowanie

Pracownicy nie muszą już udowadniać swojej wartości, mając jej świadomość mogą nawet stawiać żądania. Organizacja staje się jednym z wielu dostawców miejsc pracy, które można „kupić”. Zapłata, to zaangażowanie i lojalność. Zaspokojenie oczekiwań pracowników wobec miejsc pracy stawia wiele firm przed nie lada wyzwaniem.

Okazuje się, że adaptacja stosunkowo prostego hasła: „Pracownik naszym klientem” nie jest prosta. Można oczywiście powiedzieć, że wszystko zależy

---

<sup>26</sup> S. Smyczek, *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 43.

od odpowiedniego zdefiniowania roli pracownika–klienta. Zasadniczo deklaruje się zatem zasadę złotego środka, która oznacza, że organizacja spełnia oczekiwania pracownika w zakresie gwarantującym jego satysfakcję, ale też opłacalność organizacji.

Menedżerowie zajmujący się inwestowaniem w kapitał ludzki z pewnością zadają sobie podstawowe pytanie: jaki model budowania lojalności będzie najlepszy? Czy przy całym wachlarzu możliwości, np. programy lojalnościowe przyniosą zadowalające efekty. Nie ma stuprocentowej pewności co do rezultatów, ale jedynym sposobem na sprawdzenie jest decyzja o podjęciu konkretnych działań. Nie musi być to rzucenie się na głęboką wodę. Najlepszym rozwiązaniem, pozwalającym na skuteczne zarządzanie ryzykiem lojalnościowym, może okazać się metoda małych kroków.

## Bibliografia

- Bernstein P. L., *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa 1997.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa 2005.
- Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8.
- Czerska M., *Szkolenia jako narzędzie kształtowania kultury organizacyjnej*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Dick A.D., Basu K., *Customer Loyally: Toward an Integrated Conceptual Framework*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Spring 1994.
- Dziawgo D., *Credit rating na międzynarodowym rynku finansowym*, PWE, Warszawa 2010.
- Falkowski A., T. Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
- Hofstede G., *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jędralska K., *Zachowania przedsiębiorstw w sytuacjach niepewnych i ryzykownych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1992.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2008.
- Leitch M., *ISO 31000:2009 – The New International Standard on Risk Management*, „Risk Analysis” 2010, nr 30 (6).
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracowników. Od typów lojalności pracowników do Employee Relationship Management* (maszynopis badań statutowych Katedry Zarządzania Organizacjami Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, wrzesień 2011).



- Łuczak J., *Metody szacowania ryzyka: Kluczowy element systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001*, Zeszyty Naukowe nr 19(91), Akademia Morska w Szczecinie, Szczecin 2009.
- Martin J.E., Heaulme P.F., *Risk Management: Techniques for Managing Project Risk. Field Guide to Project Management*, Ed. D.I. Cleand, Van Nostrand Reinhold, New York 1998.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Ostrowska I., *Model kształtowania lojalności konsumentów w stosunku do marki. Na podstawie wybranych produktów konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Pawlak M., *Ocena ryzyka projektu*, "Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2005, nr 2.
- Siemieniako D., Urban W., *Typy lojalnych klientów na podstawie cech więzi lojalności*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 1.
- Słownik wyrazów obcych*, red. J. Tokarski, PWN, Warszawa 1980.
- Smyczek S., *Lojalność konsumentów na rynku. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
- Studenski R., *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004.
- Uniwersalny słownik języka polskiego*, red. S. Dubisz, PWN, Warszawa 2008.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja, pomiar*, PWN, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
- Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

## Summary

### Loyalty Risk – with Special Consideration to its Evaluation and Measurement

Making decisions about investments in human capital is burdened with risk. Therefore, it is necessary to master risk handling. This also applies risking the loyalty of employees in the organization. The article defines the concept of risk based on loyalty and the chosen method attempts to estimate it, indicating the instruments dealing with risk loyalty.

**Keywords:** loyalty, risk, risk of customer loyalty, risk management, risk assessment methodology.

## Резюме

### **Риск, связанный с лояльностью работников – с особым учетом его оценки и измерения**

Принятие решений о инвестировании в человеческий капитал обременено риском. Умелое овладение им может являться шансом. Это касается также риска, связанного с лояльностью работающего в организации персонала. В статье дефинируется понятие риска, связанного с лояльностью работников и на базе избранного метода предпринимается попытка оценить этот риск, указывая на инструменты, позволяющие справиться с ним.

**Ключевые слова:** лояльность, риск, риск, связанный с лояльностью, управление риском, методы оценки риска.

#### **Mgr Wiesława Nap**

Doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, absolwentka Wydziału Ekonomii Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach. Ukończyła również podyplomowe studia w Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach: strategia podatkowa, rzeczoznawca majątkowy, zarządca nieruchomości oraz podyplomowe studia na Akademii Świętokrzyskiej w Kielcach: przygotowanie pedagogiczne do nauczania teoretycznych przedmiotów zawodowych. Wieloletni pracownik administracji publicznej. Członek Koła Naukowego HR-owców Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Zainteresowania naukowe dotyczą zagadnień kapitału ludzkiego organizacji.