

## Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej

Anna Lipka

*W artykule scharakteryzowano Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej. Wyjaśniono, dlaczego wprowadzanie ERM jest nieodzowne w obecnie istniejących uwarunkowaniach demograficznych i prawnych. Wymieniono przesłanki ekonomiczne tej koncepcji dla organizacji (m.in. tzw. efekt lojalności), a także jej pokazano korzyści dla pracowników (m.in. uniknięcie kosztów transakcyjnych). Wykazano możliwość (choć ograniczoną) stosowania metody zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych E. Flamholtza do ewaluacji skuteczności ERM. Zlokalizowano ten trend wśród takich ujęć, jak Human Capital Management i Value Based Management, jednocześnie wskazując jego relację do przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego. Pokazano punkty zbieżne tej koncepcji z controllingiem personalnym i zarządzaniem ryzykiem personalnym.*

### 1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest próba przedstawienia trendu rozwojowego w obszarze funkcji personalnej w postaci koncepcji *Employee Relationship Management* (ERM), a zwłaszcza:

- przesłanek jej powstania (punkt 2) oraz możliwości oceny skuteczności jej stosowania (punkt 3),
- umiejscowienia wśród wybranych ujęć dotyczących personelu (punkt 4),
- istnienia związków z wybranym instrumentarium personalnym (punkt 5).

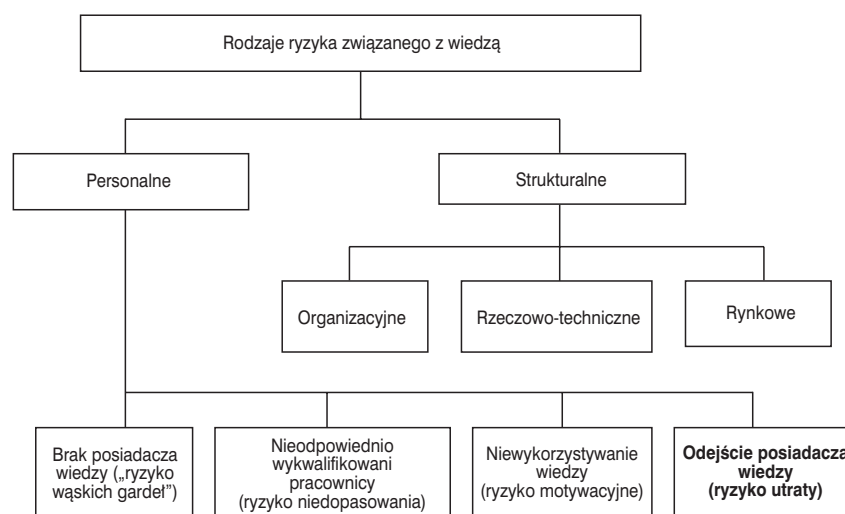
W odniesieniu do problemów badawczych, ujmujących zapytania w powyższych kwestiach, sformułowano następujące hipotezy:

1. ERM leży w interesie zarówno organizacji, jak i pracowników, a skuteczność koncepcji może być oceniana z wykorzystaniem metody zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych E. Flamholtza (należącej do dochodowych metod wyceny kapitału ludzkiego).
2. ERM stanowi jakościowo nowy trend w obszarze funkcji personalnej, opierający się na traktowaniu pracowników nie jako zasobu, lecz kapitału.
3. ERM ma punkty styeczne z już funkcjonującym instrumentarium personalnym.

Zastosowane metody badawcze odpowiadają teoretycznemu charakterowi artykułu. Stanowi on wynik analiz i interpretacji polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu w ramach prowadzonych przez autorkę badań nad lojalnością pracowników.

## 2. Przesłanki powstania koncepcji ERM

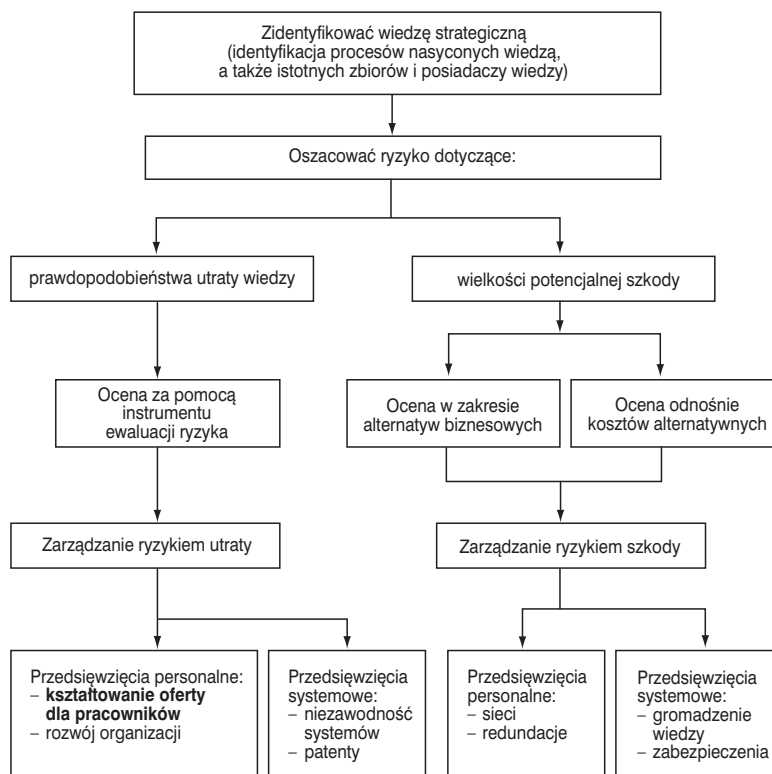
W przedsiębiorstwach, ze względu na koszty pracy i efektywność, rację bytu ma elastyczność zatrudnienia. Pociąga ona jednak za sobą ryzyko utraty wiedzy, spowodowane odejściem pracowników – posiadaczy wiedzy (rysunek 1). Jeśli wiedza stanowi podstawowy kapitał organizacji (a ma to miejsce w organizacjach opartych na wiedzy, w których kapitał ludzki stanowi najważniejszy rodzaj kapitału), a prawdopodobieństwo lub potencjalne skutki jej utraty są wysokie, wówczas warto pomyśleć nad odpowiednim ukształtowaniem oferty dla pracowników (por. rysunek 2), która powstrzyma ich przed przyjęciem propozycji ze strony konkurentów przedsiębiorstwa na rynku pracy.



Rys. 1. Odejście posiadacza wiedzy jako rodzaj ryzyka dotyczącego wiedzy. Źródło: P. Meyer-Ferreira 2010. *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland, s. 164.

Zarządzanie retencją pracowników (zatrzymaniem pracowników w organizacji), inaczej: wiązaniem pracowników z firmą, powinno być przy tym realizowane nie tylko na szczeblu operacyjnym i taktycznym, ale także strategicznym. Bazę dla zarządzania retencją stanowi *Employee Relationship*

*Management*, stanowiący od stosunkowo niedawna przedmiot bardziej intensywnych badań (Stotz 2007: V–VII). Ma on być sposobem na pozyskanie lojalnych pracowników, co z uwagi na uwarunkowania demograficzne i prawne (możliwości przepływów zasobów pracy) stanowi poważne wyzwanie. Z trzeciego badania IBM Global Chief Human Resource Officer Study, przeprowadzonego wspólnie z IBM Institute for Business Value oraz IBM Strategy & Transformation Practice w okresie listopad 2009–kwiecień 2010, którym objęto 707 kierowników ds. personalnych firm różnej wielkości, reprezentujących 31 branż i 31 krajów, wynika, że dla około połowy spośród nich najważniejszym zadaniem jest retencja wartościowych pracowników (talentów) (Broj 2011: 30).



Rys. 2. Kształtowanie oferty dla pracowników w zarządzaniu ryzykiem utraty wiedzy. Źródło: P. Meyer-Ferreira 2010. *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland, s. 165.

Zorientowany na pozyskanie i utrzymanie lojalnych pracowników ERM wpływać może na pozycję rynkową firmy, gdyż:

- wzmacniając odporność pracowników na działania konkurentów na rynku pracy, stabilizuje ją personalnie i ekonomicznie;
- przyczynia się do mniejszej utraty klientów zewnętrznych wskutek tzw. lojalnościowej spirali (Schüler i Fuchs 2005: 190), dotyczącej związku pomiędzy zachowaniami klientów i pracowników;
- wpływa na wzrost wydajności, określanej przez F.F. Reichhela jako efekt lojalności (Schüler i Fuchs 2005: 189), i jakości pracy;
- stymuluje (poprzez pozytywne rekomendacje) pozyskiwanie nowych, wartościowych pracowników;
- zmniejsza koszty wymiany pracowników (Schüler i Fuchs 2005: 190).

Jednocześnie ERM jest korzystne dla pracowników, którzy nie muszą ponosić – nieuniknionych w przypadku zmiany pracodawcy – kosztów określanych kosztami przejścia. Obejmują one koszty (Chłodnicki 2004: 114–115): transakcyjne, nauki, kontraktowe. Ponadto mogą liczyć na określone korzyści, jak np. odroczone wynagrodzenia, dodatkowe gratyfikacje, stabilną realizację ścieżki kariery.

ERM kształtuje relacje organizacji z jej pracownikami poza regulacjami z zakresu prawa pracy i komplementarnie do nich (Meyer-Ferreira 2010: 134). Bazuje przy tym na segmentacji wewnątrzorganizacyjnego rynku pracy, dążąc do optymalizacji potencjału tworzenia wartości. W związku z tym wyróżnia (Stotz 2007: 115):

- *Most Valuable Employees*,
- *Most Growable Employees*,
- *Below Zero Employees*.

Stosowanie segmentacji jest konieczne, bo „nie wszyscy wewnętrzni klienci będą usatysfakcjonowani takimi samymi produktami i świadczeniami personalnymi” (Stotz 2007: 32).

### **3. Cele koncepcji ERM i próba oceny skuteczności jej stosowania**

„Celem ERM jest – w analogii do CRM (*Customer Relationship Management*) – wzrost wartości pracownika” (Meyer-Ferreira 2010: 130).

Nie będzie on osiągnięty, jeśli podwyższy się prawdopodobieństwo odejść z firmy. Ze względu na to, że istnieją – aczkolwiek wciąż niespełniające wszystkich stawianych im wymagań, tj. obiektywności, rzetelności, orientacji strategicznej, efektywności (Persch 2003: 54–55) i nieprzydatne do zastosowania w odniesieniu do wszystkich stanowisk pracy (nieuniwersalne) – propozycje metodyczne dotyczące wyceny kapitału ludzkiego organizacji, takie jak metoda zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych E. Flamholtza (tabela 1), możliwe jest wykazanie tego wzrostu jako różnicy wartości wynikającej ze skutków implementacji działań retencyjnych (w postaci

Dane wyjściowe			
Data zatrudnienia pracownika W.L.			01.01.2007 r.
Stanowisko zajmowane 31.12.2010 r.			X
Przeciętny okres zatrudnienia pracownika W.L. w firmie S:			7 lat
Przewidywany ścieżka kariery pracownika W.L.			
Rok	Możliwe stanowiska	Prawdopodobieństwo objęcia stanowiska przez W.L. (w %)	Prawdopodobieństwo odejścia z firmy przez W.L. przed końcem roku (w %)
2011	M	a	p
2011	Ł	0	p
2011	R	0	p
2012	M	b	q
2012	Ł	c	q
2012	R	0	q
2013	M	d	r
2013	Ł	e	r
2013	R	f	r
2014	M	g	s
2014	Ł	h	s
2014	R	i	s
2015	M	j	t
2015	Ł	k	t
2015	R	l	t
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe na stanowisko			
M			Z PLN
Ł			G PLN
R			U PLN
Stopa dyskontowa			m%
Kalkulacja obecnej wartości poniesionych nakładów			
Wyszczególnienie	Wartość oczekiwana (w PLN)	Wartość zdyskontowana (w PLN)	
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe pracownika W.L. w 2011 r.	$(100\% - p\%) \times 100\% \times Z$	$(100\% - p\%) \times 100\% \times Z$	
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe pracownika W.L. w 2012 r.	$(100\% - q\%) \times (b \times Z + c \times G)$	$[(100\% - p\%) \times (b \times Z + c \times G)] : (1 + m : 100)$	
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe pracownika W.L. w 2013 r.	$(100\% - r\%) \times (d \times Z + e \times G) \times U$	$[(100\% - r\%) \times (d \times Z + e \times G) \times U] : (1 + m : 100)^2$	
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe pracownika W.L. w 2014 r.	$(100\% - s\%) \times (g \times Z + h \times G + i \times U)$	$[(100\% - s\%) \times (g \times Z + h \times G + i \times U)] : (1 + m : 100)^3$	
Roczne dodatnie przepływy gotówkowe pracownika W.L. w 2015 r.	$(100\% - t\%) \times (j \times Z + k \times G + l \times U)$	$[(100\% - t\%) \times (j \times Z + k \times G + l \times U)] : (1 + m : 100)^4$	
Ogółem	Suma powyższych: H	Suma powyższych: J	
Wartość pracownika W.L. na 31.12.2010 r. J			

Tab. 1. Sposób ustalania zmian wartości pracownika metodą zdyskontowanych przepływów gotówkowych – przykład. Źródło: opracowanie własne na podstawie przykładu rachunkowego w: P. Bochniarz i K. Gugala 2005. Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie, Warszawa: Poltext, s. 19–20.

pełniejszego zaspokojenia potrzeb pracowników dotyczących na przykład władzy, przynależności czy osiągnięć) bądź przyspieszenia tempa realizacji kariery zawodowej (ma to miejsce wówczas, gdy na przykład wartości prawdopodobieństw odejścia z firmy będą niższe od wskazanych w tabeli 1 wartości dla p, q, r, s przy innych stałych warunkach).

Wzrost wartości kapitału ludzkiego może być jednak implikacją nie tylko powyższych działań i zachowań, ale też skutkiem zmian wartości każdej ze składowych kapitału ludzkiego, wynikających z innych niż wskazane przyczyn (tabela 2).

Nazwa składowej kapitału ludzkiego	Czynnik implikujący wzrost wartości – przykład	Czynnik implikujący spadek wartości – przykład
Wiedza	organizacja konferencji rozszerzających horyzonty wiedzy lub pogłębiających posiadaną wiedzę	brak środków na zakup literatury przedmiotu
Umiejętności	realizacja zindywidualizowanej ścieżki kariery	brak czasu na odpowiednie wdrożenie pracownika do pracy
Zdolności	znalezienie odpowiedniego dla pracownika zadania pracy	błędne zdiagnozowanie zdolności pracownika, uniemożliwiające zaprogramowanie odpowiedniej dla niego rotacji stanowiskowej
Zdrowie	podniesienie poziomu komfortu pracy	pogorszenie warunków pracy
Motywacja	przeprowadzanie treningów abaryetycznych	nietrafny podział pracy
Postawy	organizacja warsztatów	dołączenie do zespołu osoby o niskim zaangażowaniu organizacyjnym
Wartości	wywiązywanie się organizacji z kontraktu psychologicznego	niespełnienie przez organizację podstawowych oczekiwań pracownika

Tab. 2. Przykładowe czynniki determinujące zmiany wartości składowych kapitału ludzkiego. Źródło: opracowanie własne.

Maksymalizowanie wartości kapitału ludzkiego (stanowiące zresztą jeden z rodzajów strategii personalnych) oparte na ERM powinno uwzględniać nie tylko wskazane determinanty zmian wartości, ale także wpływ na te zmiany cyklu życia pracownika. Inaczej bowiem należy ukształtować ofertę ERM dla pracownika w fazie początkowej, a inaczej dla pracownika w fazie wzrostu, dojrzałości czy schyłku. Dotyczy to wszystkich elementów tej oferty, w tym płacy (tabela 3).

Faza cyklu życia pracownika w organizacji	Stanowisko pracy ( <i>product</i> )	Płaca i świadczenia dla pracownika ( <i>price</i> )	Komunikowanie się: pracobiorca–pracodawca ( <i>place</i> )	Wizerunek pracodawcy ( <i>promotion</i> )
Faza początkowa	Zadania pracy o stopniu złożoności nieprowadzącym do ukształtowania się poczucia bezradności	Płaca, której poziom wystarcza na godne życie i która może być podwyższana w przypadku odpowiednich osiągnięć	Częste, dwustronne, pozwalające na szybsze „dotarcie się” i szybkie zdiagnozowanie luk kompetencyjnych i/lub konieczności realokacji	Budowanie świadomości u pracownika jego wpływu na ten wizerunek. Rekomendowanie firmy jako stosującej podejście konstruktywistyczne wobec kapitału ludzkiego
Faza wzrostu	Zadania pracy o wzrastającym stopniu złożoności	Płaca motywująca do podejmowania ambitniejszych rodzajów zadań, konkurencyjna na rynku	Nieco rzadsze, dwustronne, pozwalające na dostosowywanie celów pracownika i organizacji lub zespołu	Rekomendowanie firmy jako dbającej o rozwój pracowników i równowagę sfer praca–życie oraz wywiązywanie się z kontraktu psychologicznego
Faza dojrzałości	Projekty pozwalające na wykorzystanie nagromadzonej przez lata wiedzy i nabytych umiejętności	Wysoka płaca zniechęcająca do wieloletowości czy poszukiwania możliwości zmian pracodawcy z powodów materialnych	Rzadsze, dwustronne, zorientowane na wskazania możliwości pełniejszego wykorzystania cech kapitału ludzkiego	Rekomendowanie firmy jako właściwie zarządzającej wiedzą i wywiązywanie się z kontraktu psychologicznego
Faza schyłkowa	Zadania pracy motywujące do utrzymania sprawności fizycznej i umysłowej	Płaca nie niższa od uzyskiwanej podczas wcześniejszych faz cyklu życia w firmie przy zachowaniu warunków dbałości o zdrowie i motywację (nie dopuszczanie do deprecjacji)	Częste, dwustronne, identyfikujące obszary zadaniowe za łatwe lub za trudne dla pracownika	Rekomendowanie firmy jako doceniającej wkład w rozwój organizacji i wywiązywanie się z kontraktu psychologicznego

Tab. 3. Przykładowe składniki oferty dla pracownika (klienta wewnętrznego) jako odpowiednik oferty dla klienta organizacji. Źródło: opracowanie własne.

Elementy te można przy tym ustalić, posilając się dostępną literaturą przedmiotu dotyczącą na przykład odpowiedniości określonych składników wynagrodzenia do uwarunkowań rozwojowych, co można traktować jako odpowiedź na pytanie, jakimi cechami powinien odznaczać się produkt ERM.

Jest przy tym oczywiste, iż ERM musi uwzględniać opłacalność inwestycji retencyjnych (właśnie w postaci ukształtowanych ofert), chyba że organizacja stosuje strategię prospołeczną, a nie proekonomiczną czy proekonomiczno-prospołeczną (wtedy rezultaty społeczne są ważniejsze od ekonomicznych).

O ile dla CRM celem jest lojalny klient, o tyle dla ERM tym celem jest lojalny pracownik. Droga do ukształtowania lojalnego pracownika obejmuje, według W. Stotza, pięć następujących stopni (Stotz 2007: 22):

- wynagradzanie,
- bezpieczeństwo,
- wspieranie,
- informacja i interakcja,
- komponenty emocjonalne.

ERM ma – jak wynika z dotychczasowych rozważań – wiele punktów stycznych z marketingiem, a dokładniej z CRM. Należą do nich m.in.:

- zbieżne cele dla organizacji,
- podobne sposoby objaśniania związków między satysfakcją a lojalnością,
- wspólny rdzeń (mechanizmy wewnętrzne w postaci zaufania, przyzwyczajenia i zaangażowania) przy definiowaniu lojalności,
- analogie dotyczące typów lojalności klientów i pracowników, ich uwarunkowań i motywów,
- możliwość wyróżniania poziomów lojalności,
- fazowość lojalności klientów i pracowników,
- występowanie multilojalności,
- możliwość stosowania niektórych tych samych, a niektórych zbliżonych metod diagnozy i pomiaru lojalności klientów i pracowników,
- występowanie inercji i efektu uwięzienia,
- podobieństwo prolojalnościowych strategii,
- wspólne mianowniki przy kształtowaniu programów lojalnościowych.

#### **4. ERM a ewolucja funkcji personalnej**

Według niektórych autorów (Stotz 2007: 6–13) ERM stanowi logiczną konsekwencję rozwoju funkcji personalnej od biurokratyzacji (do około 1960 r.) poprzez instytucjonalizację (około 1960–1970), humanizację (około 1970–1980), ekonomizację (około 1980–1990), do przedsiębiorczości i zarządzania strategicznego (od około 1990 r.), przy czym nie stanowi tylko instrumentu ostatecznej z wymienionych faz.

ERM włączany jest (tabela 4) do marketingu dotyczącego kapitału ludzkiego, przynależnego do koncepcji (*Strategic*) *Human Capital Management* (S)HCM, a nie do HRM (*Human Resource Management*)/ZZL (zarządzanie zasobami ludzkimi). Trzeba zaznaczyć w tym miejscu, iż następuje zmiana percepcji roli pracowników (co wynika z analizy takich autorów, jak Ulrich i Brockbank 2005; Fitz-enz 2001), oznaczająca przejście od HRM oraz



Obszary wyników/pola działania	Marketing dotyczący kapitału ludzkiego (HC-Marketing)	Zarządzanie kompetencjami (Competence Management)	Zarządzanie wynikami (Performance Management)
Obsługa pracowników	rekrutacja, zarządzanie relacjami z pracownikami, administrowanie płacami	kierowanie standardowymi procesami rozwoju, administrowanie procesu kształcenia, ocena i przetwarzanie informacji na temat przedsięwzięć rozwojowych pracowników i menedżerów	kierowanie standardowymi procesami kształtowania wyników, ocena i przetwarzanie informacji na temat ocen wyników, operacyjne zarządzanie systemem bonusów
Rozwój przedsiębiorstwa i jego strategii, specyfikacja systemów	monitorowanie i analiza rynku pracy, pozycjonowanie oferty na rynku pracy, specyfikacja instrumentów marketingowych, zarządzanie marką pracodawcy oraz zarządzanie relacjami z pracownikami	monitorowanie i analiza kompetencji przedsiębiorstwa, specyfikacja menedżerskich systemów kompetencyjnych (zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, rozwój pracowników, rozwój menedżerów)	monitorowanie i analiza procesów biznesowych oraz dźwigni wyników, specyfikacja menedżerskich systemów wyników
Rozwój i implementacja systemów	rozwój koncepcji marketingu kapitału ludzkiego, kształtowanie marki pracodawcy, wyjścia z rynku oraz zarządzania relacjami z pracownikami	rozwój i implementacja systemów kompetencji menedżerskich, drugi poziom wspomagania dla doradztwa personalnego	rozwój i implementacja menedżerskich systemów wyników, drugi poziom wspomagania dla doradztwa personalnego
Doradztwo personalne	doradztwo w zakresie segmentacji rynkowej, opracowanie poszukiwanych profili oraz utrzymywanie relacji	doradztwo w zakresie rozwoju kompetencji przedsiębiorstwa i indywidualnego rozwoju pracowników	doradztwo przy kształtowaniu czynników istotnych z punktu widzenia wyników w poszczególnych obszarach działalności

Tab. 4. ERM a obszary wyników i pola działania zarządzania kapitałem ludzkim. Źródło: P. Meyer-Ferreira 2010. *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand – Wolters Kluwer Deutschland, s. 40.

odpowiadającej mu roli strategicznego partnera do HCM (*Human Capital Management*) i poglądu o graczach strategicznych (*strategic players*). Przejście to dostrzegane jest też w polskiej literaturze przedmiotu, czego egemplifikacją jest monografia B. Jamki, w której priorytetową, stawianą w tytule kwestią jest zagadnienie: „Czynnik ludzki: zasób czy kapitał?” (Jamka 2011).

„O ile HRM rozpatruje pracowników jako zasób, o tyle HCM docenia ich potencjał tworzenia wartości” (Stotz 2007: 11). Według nowej koncepcji pracownicy przestają być postrzegani jako statyczny zasób do spożytkowania, a stają się kapitałem, który odpowiednio lokowany (na ścieżce kariery zawodowej, której tempo może być zróżnicowane) generuje zmieniającą się w poszczególnych latach (tabela 1) wartość na podobnych zasadach jak kapitał finansowy.

HCM ma mieć nie tylko wkład w tworzenie wartości, ale też ma odgrywać kluczową wartościotwórczą rolę, co wiąże się z urynkowaniem funkcji personalnej (Meyer-Ferreira 2010: 38). Zmienia to spojrzenie na integrację strategii ogólnych i personalnych – w przypadku, gdy kapitał ludzki jest najważniejszym czynnikiem przesądającym o pozycji konkurencyjnej firmy, strategia personalna urasta do rangi najważniejszej części strategii firmy (Meyer-Ferreira 2010: 36), a znaczenie traci zupełnie tzw. podejście reaktywne. HCM uwzględnia trzy perspektywy, z punktu widzenia których rozpatrywany jest pracownik (por. tabela 5).

Strategiczne obszary HCM	Rola pracowników
Marketing dotyczący kapitału ludzkiego ( <i>HC-Marketing</i> )	Grupa roszczeniowa
Zarządzanie kompetencjami ( <i>Competence Management</i> )	Potencjał tworzenia wartości
Zarządzanie wynikami ( <i>Performance Management</i> )	Dostarczyciele wyników pracy i czynnik kosztów

Tab. 5. Strategiczne obszary HCM a percepcja roli pracowników. Źródło: opracowanie na podstawie P. Meyer-Ferreira 2010. *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand, s. 23 i 29.

Jednocześnie ERM wiąże koncepcję HCM z koncepcją VBM (*Value Based Management*) i pomiarem kapitału ludzkiego (*human capital measurement*), bo o ile: „zasób» musi udowodnić, że generuje wartość; »kapitał« [inwestowany i doinwestowywany – dopisek autora artykułu] – odpowiednio – po prostu do tego służy” (Jamka 2011: 290). Chodzi przy tym o wartość w sensie ekonomicznym, która jest pochodną uznania wartości o charakterze pragmatycznym, estetycznym lub poznawczym (dla tych dwóch ostatnich – tylko w przypadku ich komercjalizacji).

Choć ERM wpisuje się w koncepcję HCM, to jednak nie wydaje się, aby można było mówić, że mieści się on w scenariuszu kierowania ludźmi w organizacji, określanym jako „ekonomizujący” (Jamka 2011), choć oczywiście posiada jego pewne cechy. Oprócz tego bowiem łączy niektóre cechy tego scenariusza i antynomiczne do nich cechy scenariusza nazywanego „humanizacyjnym” (Jamka 2011), koncentrując się na przykład nie tylko na pomiarze, ale też na inwestycjach w kapitał ludzki, przynoszących korzyści nie tylko pracodawcy. Jednocześnie ma cechy określone w scenariuszu

nie „ekonomizującym”, ale właśnie „humanizującym”, jak dążenie do równowagi interesów czy do integracji, spójności i współodpowiedzialności, czego przejawem jest odpowiednia (nie tylko zorientowana na fazy cyklu życia pracownika w organizacji – por. tabela 3) indywidualizacja oferty ERM.

## 5. ERM a controlling personalny i zarządzanie ryzykiem personalnym

„W controllingu personalnym i zarządzaniu ryzykiem personalnym chodzi o to (...), by uczynić kwantyfikowanymi istotne dla sukcesu organizacji mierniki HCM, zmierzyć je i zinterpretować, a następnie tak kształtować, by poprawić jej pozycję konkurencyjną i obniżyć ryzyko funkcjonowania” (Meyer-Ferreira 2010: 246).

ERM powinien być objęty controllingiem personalnym. Obydwa dotyczą bowiem kształtowania wartości, a jak wynika z literatury przedmiotu: „Ocena wdrażanych zasad zarządzania wartością przedsiębiorstwa wymaga koncepcyjnej budowy controllingu wartości. Dotyczy on głównie finansowego obszaru działalności firmy, ale nie tylko” (Schierenbeck i Lister 2002: 37). „Przy controllingu ERM chodzi o to, by pozyskiwać i przetwarzać informacje o pracownikach na temat ich motywacji, zaangażowania i lojalności. Celem jest ukształtowanie indywidualnej oferty dla każdego pracownika, która przyczyni się do maksymalizacji generowanej przez niego wartości dla organizacji” (Meyer-Ferreira 2010: 263).

Podawane są (Meyer-Ferreira 2010: 262–264) na przykład takie mierniki controllingowe z tego zakresu, jak:

- gotowość do pozostania przez jakiś czas w organizacji (jako wartość prawdopodobieństwa),
- zmiany wysokości wynagrodzenia (np. jako wartości absolutnej lub jako procent średniej wartości dla danej kategorii zatrudnienia),
- wynik pracy (jako średnia dla danego segmentu pracowników).

Mierniki te mogą odnosić się także m.in. do poszczególnych aspektów zadowolenia z pracy, choć – jak wiadomo – zadowolenie nie determinuje lojalności (stałości relacji), ale może jej sprzyjać.

Controlling ERM musi bezwzględnie ujmować wpływ ryzyka personalnego na wartość kapitału ludzkiego, bo w jego ujęciu pracownicy nie są zasobem trwale związanym z firmą, lecz kapitałem, który można utracić, jeśli nie zastosuje się metod adekwatnych do zarządzania kapitałem, a nie do zarządzania zasobem<sup>1</sup>. Proponowane przez autorkę niniejszego artykułu przemyślenia i ujęcia w tym zakresie w postaci metody: ryzyko–wartość dostrzegają też (co można traktować jako swoiste potwierdzenie własnego toku myślenia) inni autorzy. Na przykład Centrum Zarządzania Kapitałem Ludzkim (Meyer-Ferreira 2010: 263–264) proponuje następującą formułę *Risk-adjusted Human Capital Values* (R-a HCV):

$$R\text{-a HCV} = \text{HCV} \times P = (W + E + G) \times P, \quad (1)$$

gdzie:

W – koszty odtworzenia kapitału,

E – koszty wdrożeniowe,

G – dochody,

W + E + G – wartość kapitału ludzkiego,

P – prawdopodobieństwo utrzymania wartości (między 0 a 1).

## 6. Wnioski

Deficyt najwartościowszych pracowników i stosunkowo duży wybór ofert pracy dla nich skłania pracodawców do sięgnięcia po metody już od dłuższego czasu stosowane wobec klientów zewnętrznych. ERM, jest więc koncepcją nawiązującą do CRM, której stosowanie zapewnia personalną, a przez to ekonomiczną stabilność firmie i jest korzystne dla pracowników, pod warunkiem właściwego sformułowania oferty w jej ramach. Wykazano to, podając przesłanki tej obopólnej korzystności. Udowodniono też hipotezę dotyczącą możliwości zastosowania metody zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych E. Flamholtza do ewaluacji skuteczności ERM. Prześlędzono pokrótce ewolucję funkcji personalnej, przypisując ERM zdecydowanie HCM, a nie HRM. Wykazano przy tym, dlaczego ERM stanowi jakościowo nowy trend w obszarze funkcji personalnej, oparty na traktowaniu pracowników nie jako zasobu, lecz kapitału. Objąsniiono, dlaczego ERM trudno zaliczyć do „ekonomizującego” bądź „humanizacyjnego” scenariusza kierowania ludźmi. Wskazano rodzaje informacji przetwarzanych w ramach controllingu ERM oraz zaprezentowano formułę R-a HCV, a zatem udowodniono też, iż ERM ma punkty styeczne z już funkcjonującym instrumentarium personalnym.

### Informacje o autorce

**Prof. dr hab. Anna Lipka** – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

E-mail: m.lipka@apland.com.pl.

### Przypisy

<sup>1</sup> Por. recenzja A. Sajkiewicz książki B. Jamki, zamieszczona na okładce (Jamka 2011).

### Bibliografia

Bochniarz, P. i K. Gugała 2005. *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Warszawa: Poltext.

Broj, A. 2011. Kreative Köpfe gefragt. *Personal*, nr 2.

- Chłodnicki, M. 2004. *Przez jakość do lojalności klientów*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Fitz-enz, J. 2001. *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Jamka, B. 2011. *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Meyer-Ferreira, P. 2010. *Human Capital strategisch einsetzen. Modelle und Konzepte für die Unternehmenspraxis*, Köln: Luchterhand.
- Persch, P.-R. 2003. *Die Bewertung von Humancapital – eine kritische Analyse*, München–Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schierenbeck, H. i M. Lister 2002. *Value Controlling. Grundlagen des wertorientierten Unternehmensführung*, München–Wien: R. Oldenbourg Verlag.
- Schüler, A.M. i G. Fuchs 2005. *Marketing lojalnościowy. Total Loyalty Marketing. Jak z zadowolonymi klientami i lojalnymi pracownikami osiągnąć sukces firmy*, Warszawa: Akademia Sukcesu – HDT Consulting.
- Stotz, W. 2007. *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, München–Wien: Oldenbourg.
- Ulrich, D. i W. Brockbank 2005. *The HR Value Proposition*, Boston: Harvard Business School Press.