

### **Łukasz Mytnik**

Six Sigma Green Belt  
e-mail: lukasz.mytnik@bsnetwork.pl

### **Zbigniew Piskorz**

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny  
e-mail: zpiskorz@swps.edu.pl

### **Damian Badzmirowski**

CeBRiS sp. z o.o.  
e-mail: info@cebris.pl

---

## **METODA ZARZĄDZANIA RYZYKIEM BIZNESOWO-PERSONALNYM (ZRBP)**

---

## **METHOD OF MANAGING BUSINESS-PERSONNEL RISK (MBPR)**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.14

**Streszczenie:** W niniejszym artykule zaprezentowana została autorska metoda wczesnego reagowania wobec zdarzeń ryzykownych w obszarze HR, o nazwie Zarządzanie Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (w skrócie ZRBP). Opisane zostały podstawowe założenia oraz dziesięć etapów metody. Omówiono jej użyteczność oraz sposób wdrażania w organizacji na przykładzie dobrowolnych odejść pracowników. Metoda ta może stanowić o konkurencyjnej przewadze przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Ma to szczególne znaczenie w kontekście sytuacji na polskim rynku pracy. Niskie bezrobocie i wysoki popyt na pracowników powodują, że sporym wyzwaniem dla działów HR jest zarządzanie retencją pracowników. Metoda ZRBP jest ukierunkowana przede wszystkim na identyfikację zdarzenia ryzykownego (np. odejście pracownika) oraz zapobieżenie wystąpieniu zdarzenia i/lub przygotowanie się na jego wystąpienie. Liczymy, że zaprezentowana metoda ułatwi pracodawcom skuteczne poradzenie sobie z problemem dobrowolnych odejść, a także z innymi rodzajami ryzyka biznesowo-personalnego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie ryzykiem, dobrowolne odejścia, Six Sigma.

**Summary:** This article presents a method of proactive actions towards risk events in the area of HR. It is called Managing Business-Personnel Risk (MBPR). There have been described basic premises and 10 stages of the method. The authors explained its usefulness and the way of implementing it based on an example of voluntary turnover problem. The method can provide competitive advantage in the area of Human Resources Management (HRM) to a company especially considering the current situation on the Polish labor market. Low level

of unemployment and high workforce demand is challenging for HR departments responsible for employee retention. The method has been designed to identify risk event (e.g. employee resignation) and to prevent or prepare organization for this types of event occurrence. We hope that the presented method will help employers to manage effectively the problem of voluntary turnover as well as other business-personnel risks.

**Keywords:** risk management, voluntary turnover, Six Sigma.

## 1. Wstęp – czym jest metoda ZRBP i dlaczego ją rekomendujemy?

W pracach poświęconych problemowi zarządzania ryzykiem w obszarze HR funkcjonują różne podejścia badawcze. W kręgu zainteresowań autorów znajdują się: parametryzacja funkcji personalnej [Gołembski 2015], identyfikowanie tzw. megatrendów istotnych z perspektywy zarządzania ryzykiem kadrowym [Lipka 2016], przedstawianie znaczenia teoretycznych uwarunkowań kontroli ryzyka oraz przegląd technik kontroli ryzyka z perspektywy ekonomicznej [Stemplewska 2015]. Pojawiają się również ciekawe opisy rekomendowanych strategii wobec ryzyka ściśle związanego z retencją personelu oraz utratą wiedzy opartej na kapitale ludzkim [Lipka 2011]. Stosunkowo mało uwagi poświęca się rozwijaniu ekonomicznie uzasadnionej i kompleksowej metodyki zarządzania szeroko rozumianym ryzykiem istotnym z punktu widzenia HR oraz zarządu firmy. Autorzy artykułu na podstawie analizy literatury naukowo-biznesowej przedstawiają metodę Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (ZRBP)<sup>1</sup>. Jest to dziesięcioetapowa sekwencja działań ukierunkowanych na przewidywanie zdarzeń ryzykownych oraz wczesne reagowanie na ich wystąpienie. Podejmowane wczesne reakcje mogą być zarówno zapobiegawcze, jak i przygotowawcze wobec zdarzeń ryzykownych.

Ryzyko dotyczące zasobów ludzkich jest uznawane za element ryzyka operacyjnego przedsiębiorstwa [Jajuga 2007]. Dotyczy ono szeroko rozumianego oddziaływania czynnika ludzkiego na efektywność procesu biznesowego. Nieefektywne zarządzanie ryzykiem ZZL może narazić przedsiębiorstwo na znaczne straty, a w skrajnych wypadkach grozi bankructwem firmy. Dlatego aby podkreślić strategiczny wymiar omawianej sfery ryzyka, posługujemy się pojęciem „ryzyko biznesowo-personalne”. Wyrazistymi przykładami takiego ryzyka mogą być – w zależności od przyjętego modelu biznesowego – podwyższony poziom absencji chorobowej pracowników, indywidualna i grupowa niewydajność pracy, nieefektywność wynagradzania, dobrowolne odejścia z firmy, utrata wiedzy. Wymienione zjawiska dla specjalistów i menedżerów HR – bywają niełatwymi wyzwaniem. Brak skutecznej kontroli nad nimi stanowi przeszkodę w osiągnięciu wartości dodanej HR na rzecz całego przedsiębiorstwa. Fundamentalnym problemem tych zjawisk jest niepewność. W literaturze naukowej można znaleźć rozróżnienie między ryzykiem

---

<sup>1</sup> Pomysłodawcą jest jeden z autorów artykułu – Łukasz Mytnik.

a niepewnością [Rokita, Dziubińska 2016; Tyszka 2010]. Zaproponowana metoda umożliwia płynne przejście od niemierzalnej sytuacji niepewności do skwantyfikowanego problemu ryzyka. Następnie daje wskazówki, jak zarządzić ryzykiem.

## 2. Założenia teoretyczne oraz terminologia metody ZRBP

Opracowana przez nas metoda opiera się na trzech założeniach scharakteryzowanych poniżej.

1. W założeniu pierwszym akcentuje się specyficzność ryzyka biznesowo-personalnego. W ten sposób wskazujemy dwa równorzędne i nachodzące na siebie zakresy pojęciowe kształtujące sytuację omawianego ryzyka. Pierwszym zakresem jest biznes, rozumiany jako realizowanie strategii firmy, osiąganie celów zarządu. Drugim zakresem jest sfera zasobów ludzkich, czyli wszelkie czynniki personalne mogące wpływać pozytywnie lub negatywnie na biznes. W ogólnym ujęciu biznesowym zdarzenia ryzykowne to „...takie zdarzenia, które mogą, ale nie muszą, wystąpić w przyszłości, jednak jeśli zrealizują się, to wygenerują straty finansowe lub wyniki inne, niż oczekiwano” [Ronka-Chmielowiec 2007, s. 293]. Zdarzenia ryzykowne, w których perspektywa biznesowa miesza się ze sferą personalną, określamy jako ryzyko biznesowo-personalne. Mamy z nim do czynienia, gdy zdarzenie ryzykowne jest pochodną różnych czynników, włączając aspekt podmiotowy pracownika (np. postawa wobec firmy, stan zdrowia, wiek, staż w firmie).

2. Drugim założeniem metody jest przyjęcie, że zarządzanie ryzykiem polega na: analizie źródeł ryzyka, ocenie stopnia ekspozycji na ryzyko, analizie konsekwencji zaistnienia zdarzeń ryzykownych oraz na działaniach wyprzedzających, czyli eliminowaniu lub/oraz mitygowaniu ryzyka [Shastri, Shastri 2014].

3. Trzecie założenie odnosi się do metodyki DMAIC, podstawowego narzędzia Six Sigma. DMAIC jest akronimem pochodzącym od angielskich słów opisujących poszczególne etapy działania zmierzającego do optymalizacji procesów biznesowych. Są to: zdefiniowanie problemu („define”), pomiar zmiennych opisujących proces („measure”), analiza danych w celu określenia zależności między zmiennymi w procesie („analyze”), doskonalenie procesu („Improve”), kontrola jakości usprawnionego procesu („control”) [Madhani 2017]. Empirycznie wykazano użyteczność DMAIC w obniżaniu poziomu dobrowolnych odejść pracowników [He i in. 2014]. Autorzy dostrzegają jednak ograniczenie w bezpośredniej implementacji metodyki DMAIC w zarządzaniu ryzykiem biznesowo-personalnym. Jest nim wysoki poziom ogólności pięciu etapów, który sprawia, że sposób implementacji metody nie jest oczywisty dla praktyków HR. Aby przełamać to ograniczenie, proponujemy metodę zarządzania ryzykiem biznesowo personalnym, opierającą się na ogólnych dyrektywach DMAIC, ale bardziej dopasowaną do specyfiki ryzyka biznesowo-personalnego.

### 3. Etapy postępowania według metody ZRBP

Zaproponowana przez nas metoda Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym jest pragmatycznym schematem postępowania, w którym pięć etapów DMAIC zostało przeformułowanych na dziesięć stadiów ZRBP następujących po sobie według odtwarzającego się cyklu. Oznacza to, że po ukończeniu ostatniego, dziesiątego etapu, proces wraca do etapu 1, rozpoczynając cykl od nowa. Jeśli na którymś z etapów, z uzasadnionych przyczyn, proces zostaje zatrzymany, wówczas cykl odnawia się, przechodząc ponownie do etapu 1. Szczegółowo każdy etap i logika przeformułowania metody DMAIC na metodę ZRBP zostały opisane w tab. 1.

**Tabela 1.** Dziesięć etapów metody Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym

DMAIC	ZRBP (Zarządzanie Ryzykiem Biznesowo-Personalnym)
Zdefiniuj Zmierz Kontroluj	<b>1. Operacjonalizacja, kwantyfikacja i opis ryzyka biznesowo-personalnego.</b> Analiza danych w ujęciu historycznym i trendu
Analizuj	<b>2. Wyjaśnienie ryzyka biznesowo-personalnego w ujęciu statystycznym i teoretycznym.</b> Poprzez interdyscyplinarne zbadanie zjawiska należy wykształcić kompetencję szacowania prawdopodobieństwa kluczowych zdarzeń ryzykownych związanych z tym zjawiskiem
Zmierz	<b>3. Systematyczne szacowanie prawdopodobieństwa zdarzeń ryzykownych.</b> Jest to tzw. statystyczna kontrola zjawiska biznesowo-personalnego oparta na skwantyfikowanych predyktorach zdarzeń
Analizuj	<b>4. Kompleksowa analiza ryzyka biznesowo-personalnego.</b> Określany jest i skalowany wpływ przewidywanych zdarzeń na proces biznesowy w danym kontekście
Analizuj Udoskonalaj	<b>5. Określenie scenariusza wczesnego reagowania na ryzyko.</b> Opracowanie scenariusza zapobiegania zdarzeniu (redukcja ryzyka) i/lub przygotowania organizacji na zdarzenie (absorpcja ryzyka)
	<b>6. Dobór realistycznych działań prewencyjnych.</b> Twórcze poszukiwanie rozwiązań oraz ich selekcja w zgodzie z przyjętym scenariuszem działań prewencyjnych
	<b>7. Analiza opłacalności działań prewencyjnych.</b> Sprawdzenie, czy zysk z uniknięcia zdarzenia ryzykownego nie przewyższy kosztu niepodejmowania interwencji
	<b>8. Analiza ryzyka wdrożenia działań prewencyjnych.</b> Należy przeanalizować możliwe negatywne skutki wdrożenia działań prewencyjnych. W razie potrzeby trzeba dobrać działania osłonowe minimalizujące to ryzyko
	<b>9. Decydowanie o sposobie wczesnego reagowania.</b> Należy zdecydować o tym, które z zaprojektowanych działań wdrożyć oraz przyjąć harmonogram ich realizacji
	<b>10. Sterowanie ryzykiem.</b> Wdrożenie działań prewencyjnych wobec zdarzeń ryzykownych oraz działań osłonowych wobec ryzyka wdrożenia akcji prewencyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym punkcie pokażemy, jak metoda ZRBP może działać w praktyce, symulując jej zastosowanie na przykładzie zarządzania ryzykiem rezygnacji pracowników z pracy. Sądzymy, że jest to obecnie jeden z najbardziej palących problemów dla funkcji HR.

#### 4. Symulacja zastosowania metody ZRBP w obszarze retencji pracowników

Według badań firmy Hays Poland 25% ankietowanych pracowników rozważa możliwość rezygnacji z obecnej pracy w najbliższym czasie (w ciągu pół roku). Kolejne 18% pracowników dopuszcza możliwość odejścia trochę później (w ciągu 1 roku) [Hays Poland 2017]. W literaturze oszacowano przeciętny koszt utraty pracownika jako równowartość jego rocznej pensji [Branham 2010]. Według innych badaczy amerykańskich koszt ten może sięgnąć nawet 200% rocznego wynagrodzenia. Na tak rozumianą stratę składają się koszty separacji i koszty zastąpienia. Kosztem separacji jest np. wypłata zaległego urlopu, obniżona jakość procesu w trakcie wakatu i/lub obciążenie innego pracownika porzuconymi zadaniami. Kosztem zastąpienia jest zapelnienie wakującego etatu, czyli np. zaangażowanie HR, koszty rekrutacji i doboru personelu, koszty wdrożenia nowego pracownika [Allen i in. 2010]. Na podstawie literatury naukowej w tab. 2 pokazano estymację kosztów dobrowolnych odejść w polskich uwarunkowaniach rynkowych.

**Tabela 2.** Oszacowanie przeciętnego kosztu rezygnacji w Polsce w grudniu 2017 r.

	Parametr obliczania kosztu odejścia pracownika z firmy	Wartość
A	Średnia miesięczna stawka krajowa w Polsce, stan na XII 2017 [GUS 2018]	ok. 5 tys zł
B	Koszt odejścia pracownika jako 1-krotność rocznego wynagrodzenia [Branham 2010]	1 * roczne wyn.
C	Koszt odejścia jednego pracownika w roku = $A * B * C * 12$	ok. 60 tys. zł
D	Liczba pracowników rozważających odejście z firmy w ciągu pół roku [Hays Poland 2017]	25%
E	Symulowany koszt odejścia 25 pracowników w firmie zatrudniającej 100 osób	ok. 1,5 mln zł
F	Symulowany koszt odejścia 2500 pracowników w firmie zatrudniającej 10 000 osób	ok. 150 mln zł

Źródło: na podstawie danych [GUS 2018; Branham 2010; Hays Poland 2017].

Kalkulując koszt odejścia pracownika, na podanym przykładzie stawki wynagrodzenia otrzymujemy kwotę w zaokrągleniu 60 tys. zł. Przy liczbie odchodzących na poziomie 25 osób rocznie koszt ten wzrasta do 1,5 mln zł w skali roku. Aby kontrolować i redukować koszty związane z rotacją personelu, warto wdrożyć metodę

Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym w obszarze retencji. Omówmy po kolei, jak mogłaby ona działać w praktyce.

W etapie 1 (operacjonalizacja, kwantyfikacja i opis ryzyka biznesowo-personalnego) należy zdefiniować i dokonać operacjonalizacji zdarzeń ryzykownych. Niezbędne jest przy tym ustalenie liczby odchodzących w ciągu ostatniego roku, zbadanie przyczyn odejścia oraz zmapowanie zmiennych pośredniczących. Na podstawie uzyskanych danych należy dokonać syntetyzującego opisu zjawiska rezygnacji z pracy w danym kontekście organizacyjnym.

Etapem 2 (wyjaśnienie ryzyka biznesowo-personalnego w ujęciu statystycznym i teoretycznym) jest zrozumienie problemu dobrowolnych odejść na gruncie wnioskowania statystycznego oraz posiadanej wiedzy o pracownikach i organizacji. Modelowaniu zjawiska za pomocą statystyki powinno towarzyszyć odwołanie się do modelu intencji odejścia z pracy. Musi on uwzględniać czynniki zwiększające i zmniejszające prawdopodobieństwo intencji odejścia z pracy. Intencja odejścia jest kluczowym predyktorem faktycznego odejścia – jeśli pracownik zbuduje w swoim umyśle taką intencję, wówczas ryzyko, że odejdzie, wzrasta. Badacze wskazują, że jednym z czynników zwiększających prawdopodobieństwo intencji odejścia jest postrzegany przez pracownika potencjał do bycia zatrudnionym na rynku pracy. Z tej perspektywy pracodawca, aby obniżyć ryzyko odejścia, powinien dbać o to, aby pracownik zauważał szanse wykorzystania swoich umiejętności wewnątrz organizacji [Nelissen i in. 2017]. Opublikowane metaanalizy ujawniły następujące kategorie predyktorów dobrowolnego odejścia: indywidualne atrybuty pracownika (np. wiek, staż pracy), aspekty zatrudnienia (np. zawartość pracy), postawa wobec pracy (np. zaangażowanie, satysfakcja), radzenie sobie (np. z obowiązkami, ze stresem), kontekst organizacyjny, funkcjonowanie pracownika w organizacji (np. dopasowanie do środowiska pracy), dostrzegane alternatywy na rynku pracy, przejawianie przez pracownika postawy wycofania, zachowanie pracownika w organizacji w różnych perspektywach (np. oceniana jakość i wydajność pracy) [Rubenstein i in. 2017]. W innym badaniu na próbie pracowników w wieku powyżej 45 lat z czterech polskich zakładów pracy zidentyfikowano czynniki, które istotnie oddziałują na wcześniejsze wycofanie się z zarobkowania (tj. przejście na rentę chorobową, zasiłek, świadczenie przedemerytalne lub na wcześniejszą emeryturę). Były to: akordowy system wynagradzania, noszenie ciężkich przedmiotów, praca ciężka pod względem wydatku energetycznego, narażenie na niską temperaturę, narażenie na wibrację, zmęczenie po pracy, brak wolnego czasu [Szubert, Sobala 2006]. Dla wielu z wymienionych czynników łatwo dokonać operacjonalizacji, więc specjaliści HR mogą stosunkowo łatwo zbadać, jakie czynniki wpływają na intencję odejścia pracowników z przedsiębiorstwa.

Etap 3 (systematyczne szacowanie prawdopodobieństwa zdarzeń ryzykownych) polega na określaniu prawdopodobieństwa rezygnacji poszczególnych pracowników w najbliższej przyszłości. Podstawą estymacji są dane historyczne oraz wiedza o czynnikach ryzyka wypracowana w poprzednich etapach. Kluczowym narzędziem

jest w tym przypadku analiza zorientowana na przewidywanie. Dokonuje się jej na podstawie danych, które wiążą się z czynnikami ryzyka (np. wiek, staż pracy). Jest to nic innego jak statystyczne modelowanie badanego zjawiska na podstawie danych historycznych (np. za pomocą testu regresji logistycznej). Znając predyktory odejścia pracowników, można zbudować statystyczny model ryzyka dobrowolnych odejść w konkretnym kontekście organizacyjnym, przypisując każdemu pracownikowi określony procent lub pozycję w rankingu prawdopodobieństwa rezygnacji. Dodatkowym narzędziem wspomagającym ocenę ryzyka może być obserwacja zachowania pracownika przez przełożonego. W ramach realizowanych badań autory pracują obecnie nad Kwestionariuszem Zachowań Przedrezygnacyjnych (KZP), który ma ułatwić przełożonemu rozpoznanie sygnałów świadczących o intencji odejścia pracownika. W swojej konstrukcji jest on parafrazą narzędzia PBQs [Gardner i in. 2016]. W ramach prowadzonych badań wstępnie zidentyfikowaliśmy trzy kategorie zachowań świadczących o zamiarze rezygnacji. W ich zakres wchodzi: fizyczne i emocjonalne dystansowanie się wobec pracy, obniżona efektywność pracy, obniżone zaangażowanie. Model statystyczny szacujący prawdopodobieństwo odejścia wraz z narzędziem psychometrycznym KZP użytym przez przełożonego mogą stanowić doskonale uzupełniające się narzędzia wspomagające HR w realizacji etapu 3.

W etapie 4 (kompleksowa analiza ryzyka biznesowo-personalnego) należy określić w skwantyfikowanym ujęciu wpływ rezygnacji poszczególnych pracowników na płynność realizowanego procesu biznesowego. Kluczowa dla sprawnego zarządzania ryzykiem jest wiarygodna projekcja kosztów odejścia pracownika przy uwzględnieniu stopnia efektywności jego pracy. Kwantyfikacja na tym etapie będzie opierała się na kalkulacji przewidywanego kosztu odejścia lub/i na określeniu wpływu (zero-jedynkowo lub na kilkustopniowej skali), jaki dobrowolne odejście pracownika będzie miało na procesy biznesowe.

Etap 5 (określenie scenariusza wczesnego reagowania na ryzyko) jest jednym z trudniejszych w obszarze zarządzania ryzykiem odejść, ponieważ należy się w nim posłużyć myśleniem scenariuszowym [Gierszewska, Romanowska 2017; Koniniuk, Nazarko 2014]. Należy wziąć pod uwagę zapobieżenie odejścia pracownika (scenariusz 1) oraz sytuację, w której pracownik odejdzie bez względu na efektywność wczesnego reagowania (scenariusz 2). Dla każdego ze scenariuszy należy przeprowadzić odrębną analizę ryzyka. W miarę możliwości warto przyjąć kombinację obydwu scenariuszy tak, aby próbując zredukować ryzyko, być przygotowanym na jego absorpcję.

W etapie 6 (dobór realistycznych działań prewencyjnych) należy dobrać możliwie najbardziej efektywne działania zbieżne z przyjętym scenariuszem reagowania. W scenariuszu zapobiegania rozwojowi intencji odejścia kluczowym aspektem jest wpływanie na postawę jaką ma pracownik wobec pracodawcy i warunków zatrudnienia. Wstępnym działaniem prewencyjnym może być rozmowa przełożonego z pracownikiem, którego prawdopodobieństwo rezygnacji estymowano na wysokie.

Wpływ szefa na intencję odejścia pracownika jest znaczący [Allen i in. 2010] dlatego taka rozmowa wymaga odpowiedniego przygotowania [Kaye, Jordan-Evans 2011]. Bardziej szczegółowo omówimy kwestię rozmowy z pracownikiem w kontekście działań osłonowych w etapie 8. Konieczne mogą być dodatkowe działania prewencyjne wynikające wprost z informacji zwrotnych uzyskanych podczas rozmowy. Ich dobór powinien wynikać z pogłębionej refleksji przełożonego na temat sytuacji pracownika w świetle wymagań jego stanowiska. Należy przy tym poszukiwać zbieżności pomiędzy punktem widzenia pracownika a potrzebami i możliwościami organizacji.

W etapie 7 (Analiza opłacalności działań prewencyjnych) trzeba ocenić na ile koszt wdrożenia działań prewencyjnych jest uzasadniony. Należy przeanalizować koszt utraty pracownika i możliwości zysku jaki mógłby dostarczyć organizacji gdyby nie odszedł. Jeśli łączny koszt wynikający z tej analizy jest niższy niż koszt działań wdrożeniowych to nie opłaca się podejmować tych działań. Z kolei jeśli koszt interwencji jest istotnie niższy od kosztu odejścia wówczas można przejść do analizy wykonalności działań prewencyjnych, której poświęcony jest etap 8.

W etapie 8 (Analiza ryzyka wdrożenia działań prewencyjnych) dokonuje się analizy zasadności podjęcia działań osłonowych. Opis tego etapu zostanie omówiony na przykładzie konkretnego działania prewencyjnego. Wstępnym działaniem interwencyjnym w przypadku pracownika, o wysokim prawdopodobieństwie rezygnacji może być wspomniana rozmowa na temat satysfakcji z pracy. Jest to specyficzny rodzaj rozmowy zwany z jęz. angielskiego „*stay interview*”. Podczas takiego spotkania przełożony próbuje wysondować pracownika czy przejawia on intencję odejścia. W przypadku dostrzeżenia jej objawów, stara się on wpłynąć na poczucie satysfakcji pracownika. Rozmowa ta ma więc dwa kluczowe cele. Po pierwsze chodzi w niej o poznanie źródeł zadowolenia i/lub niezadowolenia pracownika, które może się przekładać na intencję odejścia. W ten sposób możliwe jest zweryfikowanie przewidywań z etapu 3. Po drugie w efekcie takiej rozmowy przełożony może zyskać wiedzę o konkretnym działaniu, które znacząco obniży ryzyko rezygnacji z pracy pracownika. Jeśli będzie ono ekonomicznie uzasadnione to podjęcie go wprost przełoży się na efektywne zarządzanie ryzykiem. Po analizie oddziaływania takiej rozmowy na pracownika można dojść do wniosku, że istnieją dwa zagrożenia z nią związane. Po pierwsze przełożony może nie uzyskać wystarczająco rzetelnych informacji o intencji odejścia, a po drugie sama rozmowa może spotkać się z negatywnym odbiorem emocjonalnym u pracownika. Przykładem działania osłonowego w przypadku „*stay interview*” będzie przeszkolenie osób prowadzących rozmowę tak aby pracownik odebrał ją jako pozytywne doświadczenie a zebrane podczas wywiadu informacje stanowiły dobrą podstawę do weryfikacji ryzyka oraz ewentualnych dodatkowych działań interwencyjnych.

W etapie 9 (Decydowanie o sposobie wczesnego reagowania) podejmowana jest decyzja o wdrożeniu lub wstrzymaniu działań prewencyjnych wobec ryzyka odejścia. W pierwszym przypadku podjęta decyzja zmierza do sterowania ryzykiem

zaś w drugim kończy metodę na etapie 9. Sterować ryzykiem można poprzez zapobieganie odejściom pracowników (redukcja ryzyka) i/lub przygotowywanie się do potencjalnego wakatów na stanowisku pracy (absorpcja ryzyka). W przypadku decyzji o wdrożeniu działań prewencyjnych należy je zaplanować w czasie oraz alokować zasoby niezbędne do ich przeprowadzenia.

Etap 10 (Sterowanie ryzykiem) jest fazą realizacji działań prewencyjnych i osłonowych. Pierwszym krokiem w przedstawionym przykładzie jest rozmowa z pracownikiem („*stay interview*”). Wobec tego działania prewencyjnego zastosowane zostanie działanie osłonowe, w postaci przeszkolenia osób prowadzących takie rozmowy. Na podstawie wniosków wynikających z rozmowy mogą być podjęte kolejne działania zorientowane na redukcję ryzyka (np. przeprojektowanie stanowiska pracy, elastyczny czas pracy) oraz jednocześnie na jego absorpcję (np. ukryta rekrutacja pracownika na ewentualne zastępstwo). Ważne aby działania podjęte w imię redukcji lub sprawnej absorpcji ryzyka odniosły oczekiwany skutek finansowy czyli uniknięcie lub zmniejszenie kosztu odejścia określonej liczby pracowników.

W kolejnym kroku pętla cyklu ZRBP powraca do etapu 1, w którym następuje pomiar trafności przewidywania ryzyka w dłuższym okresie (np. 1 rok) oraz ocena skuteczności poczynionych interwencji. Pomiar odbywa się głównie poprzez weryfikację czy osoby z wysokim prawdopodobieństwem odejścia zrezygnowały po przeprowadzonej interwencji czy pozostały w organizacji. Oceniony powinien zostać stopień uzyskania oczekiwanej zmiany czyli obniżenia lub ustabilizowania dobrowolnych odejść na tolerowanym poziomie ryzyka operacyjnego. Kluczowym miernikiem efektywności metody Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym w obszarze retencji jest faktycznie osiągnięty wskaźnik dobrowolnych odejść liczony jako stosunek dobrowolnych odejść do stanu zatrudnienia.

## 5. Podsumowanie

### 5.1. Przewidywane korzyści z zastosowania metody ZRBP

Zaproponowana metoda Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym (ZRBP) jest istotnym wsparciem funkcji HR w uzyskaniu statusu strategicznego partnera w kwestiach biznesowych, silnie zależnych od czynnika ludzkiego. Dzięki niej specjaliści i menedżerowie HR mogą dostarczać wartość dodaną do biznesu poprzez skuteczną identyfikację ryzyka oraz wczesne reagowanie na jego objawy. Profesjonalnie wdrożona metoda ZRBP, daje szansę specjalistom i menedżerom HR na wejście w rolę strategicznego partnera zarządu m.in. w zakresie redukcji zmienności przychodów z pracy ludzkiej, ograniczania kosztów pracy, optymalnego planowania zasobów ludzkich. W przypadku przedstawionego przykładu zastosowania wymierną korzyścią z zastosowania metody może być istotne zwiększenie retencji pracowników co przekłada się na ograniczenie kosztów odejść.

## 5.2. Dostrzeżone ograniczenia z zastosowania metody ZRBP

Podstawowym ograniczeniem metody Zarządzania Ryzykiem Biznesowo-Personalnym jest stosunkowo niewielka ilość zgromadzonych dowodów empirycznych w zakresie efektywnych metod wczesnego reagowania na ryzyko. Przykładowo, w obszarze retencji, po zidentyfikowaniu intencji odejścia u kluczowego pracownika pracodawca może podjąć określone działania aby wpłynąć na pracownika tak aby ten porzucił intencję odejścia.

Na podstawie literatury naukowej nie jesteśmy obecnie w stanie wskazać jednoznacznie jakie działania interwencyjne pracodawcy będą efektywnie redukować ryzyko w danych uwarunkowaniach sytuacji. Wyrażając to bardziej dosadnie: sterowanie ryzykiem wg metody ZRBP odbywa się w początkowej fazie na zasadzie prób i błędów przy słabym wsparciu wiedzy czerpanej z dowodów empirycznych. Natomiast, postępując zgodnie z etapami metody możliwe jest ciągłe doskonalenie działania ZRBP w ramach danego przedsiębiorstwa. W cyklach rocznych lub półrocznych można monitorować efektywność działań i rozwijać katalog optymalnych interwencji. Mamy nadzieję, że poprzez wdrażanie metody ZRBP w przedsiębiorstwach i dzielenie się wiedzą o efektach jej stosowania wskazane ograniczenie zostanie przełamane. Ważne przy tym aby wykorzystujący metodę ZRBP mieli na uwadze, że ryzyko biznesowo-personalne wymaga zarządzania w ramach systemu złożonego: „System złożony rozumiemy jako całość składającą się z większej ilości części będących w różnych interakcjach energetycznych, materialnych, informacyjnych, niematerialnych, w tym emocjonalnych i etycznych. System taki jest w ciągłych interakcjach ze swoim otoczeniem i swoimi częściami, zaś te są w ciągłych interakcjach ze swoimi otoczeniami lokalnymi, między sobą i systemem którego są częściami” [Rokita, Dziubińska 2016, s. 14]. W praktyce oznacza to otwartość na złożoność sytuacji ryzyka oraz interdyscyplinarność w analizie czynników kształtujących ryzyko. Zwłaszcza we wstępnej fazie stosowania metody taka otwartość oraz interdyscyplinarność może skutecznie przełamywać ograniczenia metody.

## Literatura

- Allen D.G., Bryant P.C., Vardaman J., 2010, *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*, *Academy of Management Perspectives*, 24, s. 48-64.
- Branham L., 2010, *7 prawdziwych powodów odchodzenia z pracy*, tłum. A. Rogalińska, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Gardner T.M., Van Iddekinge C.H., Hom P.W., 2016, *If you've got leavin' on your mind: the identification and validation of pre-quitting behaviors*, *Journal of Management*, 1–27, doi.org/10.1177/0149206316665462.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2017, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny, 2018, *Obwieszczenie w sprawie przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2017 roku*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunika>

- ty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-w-sektorze-przedsiębiorstw-w-grudniu-2017-roku,56,49.html (26.02.2018).
- Gołembski G., 2015, *Parametryzacja funkcji personalnej jako narzędzie zarządzania ryzykiem kadrowym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia, 74, s. 523-532.
- Hays Poland, 2017, *Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, <https://www.hays.pl/cs/groups/hays2084102.pdf> (22.02.2018).
- He Z., Zhang X., Zhang M., 2014, *Reducing the voluntary turnover rate of dispatched employees by the DMAIC process*, Total Quality Management & Business Excellence, 25, s. 842-855.
- Jajuga K., 2007, *Koncepcja ryzyka i proces zarządzania ryzykiem – wprowadzenie* [w:] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 13-26.
- Kaye B., Jordan-Evans S., 2011, *Stay interviews: The leader's role in engaging and retaining talent*, Leader to Leader, 59, s. 8-13.
- Koniniuk A., Nazarko J., 2014, *Scenariusze w antycypowaniu i kształtowaniu przyszłości*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Lipka A., 2011, *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, Problemy Zarządzania, 34, s. 204-216.
- Lipka A., 2016, *Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, s. 101-111.
- Madhani P.M., 2017, *Six sigma deployment in HR: enhancing competitiveness*, SCMS Journal of Indian Management, 14, s. 79-97.
- Nelissen J., Forrier A., Verbruggen M., 2017, *Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox*, Human Resource Management Journal, 27, s. 152-168.
- Rokita J., Dziubińska A., 2016, *Systemy złożone w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Ronka-Chmielowiec W., 2007, *Rodzaje i czynniki ryzyka w zakładzie ubezpieczeń* [w:] Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 291-299.
- Rubenstein A.L., Eberly M.B., Lee T.W., Mitchell T.R., 2017, *Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover*, Personnel Psychology, 71, s. 23-61.
- Shastri, P. P., Shastri, J. P., 2014, *Risk management in human resource management domain*, Journal of The Insurance Institute of India, 2, s. 124-128.
- Stemplewska L., 2015, *Zarządzanie ryzykiem w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, 43, s. 42-53.
- Szubert Z., Sobala W., 2006, *Wpływ czynników zawodowych na ryzyko odejścia z pracy przed osiągnięciem wieku emerytalnego*, Medycyna Pracy, 57, s. 325-334.
- Tyszka T., 2010, *Decyzje. Perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa.