

Małgorzata Smolska

Kapitał ludzki w dobie kryzysu

Ekonomiczne Problemy Usług nr 46, 289-300

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAŁGORZATA SMOLSKA*

KAPITAŁ LUDZKI W DOBIE KRYZYSU

Wstęp

Żyjemy w czasach, które charakteryzuje płynność i niepewność. Firmy, aby przetrwać, zaczęły zmieniać swoją tradycyjną tożsamość. Do utrzymania prawdziwej efektywności konieczne jest stałe uczenie się i eksperymentowanie, gdyż coś, co dziś ma kluczowe znaczenie dla naszej firmy, jutro może być całkowicie bezwartościowe.

Według Petera F. Druckera kryzys przedsiębiorstwa jest konsekwencją faz cyklu życia sektorów, szczególnie dla przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, a inwestowanie w badania naukowe, które z założenia mają zapewnić innowacje, nie są gwarancją zniknięcia kryzysu i przetrwania przedsiębiorstwa¹. Charles F. Hermann uznaje, że „kryzys to stan, który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji”². Kryzys może nastąpić w wielu dziedzinach działalności organizacji, zawsze jednak dotyczy związanych z nią ludzi, w więc właścicieli, pracowników, klientów, często nawet całą społeczność. Czynniki ludzkie jest w sytuacjach kryzysowych niezwykle ważny, zwłaszcza że zachowania ludzi mogą być wtedy trudno przewidywalne i znacznie odbiegać od znanych schematów³.

* Małgorzata Smolska – mgr, doktorantka, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Uniwersytet Szczeciński.

¹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa 1992, s. 138–139. Za: M.K. Nowakowski, M.L. Rzemienia, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Difin, Warszawa 2003, s. 28.

² Cyt. za: A. Zelek, *Kryzys czyścić*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 1 (131), s. 31.

³ *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 30.

Kapitał ludzki jako zasób szczególny

Kapitał ludzki tworzą ludzie trwale związani z firmą i jej misją, charakteryzujący się umiejętnością współpracy, kreatywnością postaw i kwalifikacjami. Stanowią oni motor i serce firmy, bez których niemożliwy staje się jej rozwój⁴. Zasoby ludzkie mają niewątpliwie wyjątkowe znaczenie dla każdej firmy, łączą w sobie kapitał, pracę i przedsiębiorczość pracownika, które to przyczyniają się do wzrostu jego zdolności produkcyjnej. Używając przenośni, można stwierdzić, że zasoby ludzkie określają „zdolność manewrową” firmy napotykającej na swojej drodze coraz więcej niespodziewanych szans i zagrożeń, które coraz szybciej zmieniają swoje położenie, relatywną wagę, znaczenie i inne cechy. Innymi słowy, posuwanie się po drodze nabiera coraz większego przyspieszenia, a warunkiem sprostania temu wyzwaniu jest jakość zasobów ludzkich⁵.

Obecnie wszystkie kraje członkowskie Unii Europejskiej, realizując założenia tzw. strategii lizbońskiej, dążą do zbudowania najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej gospodarki na świecie. Głównym źródłem konkurencyjności owej gospodarki ma być wysoko wykwalifikowany kapitał ludzki. Tak jak wszystkie aktywa niematerialne, ma on pewną wartość. Kryje się ona w umiejętnościach i wiedzy ludzi, którzy zarządzają biznesem i którzy na niego pracują⁶. Stąd też przywiązanie wagi do inwestycji w kapitał ludzki. Jak pokazują przeprowadzone badania, kapitał ludzki plasuje się wśród trzech najważniejszych czynników niematerialnych, będących jednocześnie „wskaźnikami tworzenia wartości”. Z analiz firmy konsultingowej Watson Wyatt Worldwide wynika, że dobrze zarządzana siła robocza może zwiększyć wartość rynkową firmy nawet o 30%⁷.

Przekształcenia zasobów pracy (przede wszystkim jakościowe) znacząco, jeśli nie decydująco oddziałują na poprawę pozycji rynkowej firmy i jej wartość rynkową. Akceptowane wewnętrznie wartości są wielce znaczące dla przekształceń, umiejętnie bowiem wykorzystane, powodują takie efekty, jak zespołowe rozwiązywanie trudniejszych zadań, sprawniejsze komunikowanie się ludzi w przedsiębiorstwie, informacyjne przygotowanie decyzji, szybsze i skuteczniej-

⁴ *Zarządzanie wartością firmy*, red. A. Herman, A. Szablewski, Poltext, Warszawa 1999, s. 75.

⁵ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 45.

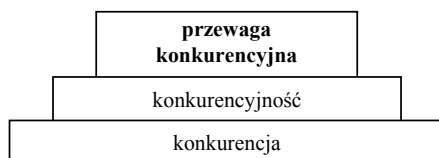
⁶ J. Law, P.C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 15.

⁷ Firma Watson Wyatt Worldwide przeanalizowała 405 spółek publicznych. Za: P. Sebastian, *A Special Background Report on Trends in Industry and Finance*, „Wall Street Journal”, 30.09.1999.

sze wdrożenia zmian, stosowanie pozamaterialnego motywowania pracowników⁸. Znaczącą rolę odgrywa tu strategiczna karta wyników, pozwalająca zarządzać zasobami ludzkimi jako zasobami strategicznymi i umożliwiającą wykazanie wkładu działu personalnego w sukces finansowy firmy. Choć inna w zależności od specyfiki organizacji, zawsze powinna określać wagę kluczowych czynników potencjału generowania wartości⁹.

Kapitał ludzki a kształtowanie przewagi konkurencyjnej

Roli kapitału ludzkiego nie warto bagatelizować. Jest jedną z niewielu wartości niematerialnych firmy, wpływającą na pozostałe, takie jak przywództwo, realizacja strategii, komunikacja, reputacja, sieci i sojusze, technologie i procesy, organizacja i kultura w miejscu pracy, innowacyjność. Obecnie docenianie w firmach zasobów ludzkich staje się coraz wyraźniejsze. Dotyczy to przede wszystkim czynnika wiedzy, która daje firmom przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna jest ważną kategorią z punktu widzenia zarządzania i wdrażania modeli biznesowych. Określa aktualny lub oczekiwany poziom luki w stosunku do najlepszych firm w danej branży lub segmencie rynku¹⁰.



Relacje między konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną firm

Źródło: S. Kosiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 40.

Firma zyskuje przewagę konkurencyjną, jeśli jest w stanie zaoferować coś, czego konkurencja nie może łatwo skopiować. Musi to mieć dużą wartość dla klientów, właścicieli, pracowników i menedżerów. Jeśli dział zasobów ludzkich

⁸ Zarządzanie wartością..., s. 75.

⁹ B.E. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich, *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 60–90.

¹⁰ S. Kosiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 40–41.

ma tworzyć przewagę konkurencyjną, jego działania muszą przynosić podobne namacalne efekty¹¹.

Rosnące znaczenie aktywów niematerialnych w osiągnięciu sukcesu rynkowego i przewagi konkurencyjnej implikuje konieczność badania czynników konkurencyjności związanych z tą właśnie sferą. Rolę aktywów niematerialnych w działalności firmy określił Peter F. Drucker, stwierdzając, iż „wiedza staje się kluczowym i dominującym zasobem ekonomicznym i być może jedynym czynnikiem przewagi konkurencyjnej”¹².

Szczególny wpływ kapitału ludzkiego zarysowuje się jednak w wytwarzaniu kapitału intelektualnego, który pokazuje wartość pomysłów. Kapitał intelektualny nie jest wbudowany wyłącznie w produkty i usługi sprzedawane na rynku – znajduje się także w wewnętrznych procesach biznesowych firmy¹³. Solidna jego podstawa jest jednak konieczna, by funkcjonować w dzisiejszym świecie, w którym kapitał intelektualny ma tak wielką wartość ekonomiczną, że stawia menedżerów przed różnego rodzaju wyzwaniami i stanowi swoisty czynnik dynamizujący wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

Tendencje w zmianach zarządzania

Zmiany charakterystyk otoczenia znacznie wpływają na zmianę wielu czynników wewnątrzorganizacyjnych i perspektywy postrzegania otoczenia – m.in. zmienia się sposób postrzegania klienta, podejście do jakości, mechanizm koordynacji działań w firmach (nowe koncepcje *team management*, *lean management*), status pracownika (koncepcja *employee empowerment*), rola systemów informacyjnych (koncepcje *activity based costing*, *theory of constraints*), mechanizm kontroli działań (koncepcje *critical success factors*, *management by objectives*, *activity based management*, *economic value added*, *balanced scorecard*)¹⁴.

¹¹ D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008, s. 18–19.

¹² P.F. Drucker, *Then Information Executives Truly Reed*, „Harvard Business Review”, styczeń–luty 1995, s. 54. Za: S. Kosiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał...*, s. 40–41.

¹³ *Zarządzanie wartością...*, s. 175.

¹⁴ A. Lozano Platonoff, *System dynamicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydaw. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 82–84.

Kapitał ludzki a kryzys

W dobie kryzysu, napięcie, dynamicznych zmian otoczenia prawie każda organizacja stoi przed koniecznością przeprowadzenia procesów kadrowych, wpływających na stan i strukturę zasobów ludzkich. Decyzje odnoszące się do nich podejmowane są wówczas w warunkach niepewności, a zatem zarządzanie kadrami narażone jest na pewien stopień ryzyka, którego wyeliminować się nie da. Podejmując je, firma ma przed sobą dwie perspektywy, gdyż albo zwiększy swoje szanse na przetrwanie i rozwój, albo je zaprzepaści, co w dłuższym okresie może doprowadzić nawet do jej upadku. Mając na uwadze fakt, iż kapitał ludzki to podstawa, niezmiernie ważne są utrzymanie odpowiedniego poziomu zarządzania nim i stosowanie się do standardów jakościowych w tym zakresie. Wysoka jakość procesów zarządzania zmniejsza możliwość wystąpienia ujemnych efektów ryzyka. W tym kontekście zapewnienie jakości można traktować jako szczegółową strategię zarządzania ryzykiem, która opiera się na pewnych sprawdzonych rozwiązaniach¹⁵.

Zasoby ludzkie firmy powinny być zgodne ze strategią zarządzania przez jakość (TQM – *Total Quality Management*). Standardy europejskie TQM wskazują, ważne dla zasobów ludzkich, następujące wymagania: doskonalenie przez ciągłą edukację w ramach programu szkoleń i treningów, zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla, współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych, odpowiednia, otwarta komunikacja wewnątrz przedsiębiorstw¹⁶.

W burzliwych czasach przedsiębiorstwem należy zarządzać tak, by mogło ono wytrzymać nagłe ciosy i zarazem wykorzystać nieoczekiwane szanse. Wyzwania owe dotyczą wszystkich szczebli zarządzania i wszystkich grup w strukturze przedsiębiorstwa. Najostrzejsze z nadchodzących wyzwań i największe zmiany będą dotyczyły z pewnością kierownictwa najwyższego szczebla, gdyż to ono ustala kierunki rozwoju przedsiębiorstwa i zarządzania w sferze problemów o podstawowym znaczeniu. To ono staje przed koniecznością przebudowania swej struktury, by sprostać wyzwaniom „morza zmian”¹⁷.

¹⁵ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 178.

¹⁶ *Zarządzanie wartością...*, s. 85.

¹⁷ P.F. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Kraków 1995, s. 15, 226–227.

Strategie na czas kryzysu

Dotychczas większość firm w Polsce stosowała politykę dostosowaną do strategii ekspansji i prosperity, tzw. rozrzućną. Kryzys jest szansą na korektę prowadzonej polityki, która powinna być skuteczna w zwalczaniu jego skutków¹⁸.

Strategie na czas kryzysu

Przetwarzania – obronna	Obniżonej rentowności	Restrukturyzacji i inwestycji
1	2	3
OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA		
Rozwiązania tymczasowe nastawione na szybką redukcję kosztów i utrzymanie płynności finansowej. Obniżka wynagrodzeń, urlopy technologiczne, zamrożenie budżetów szkoleniowych.	Rozwiązania długoterminowe nastawione na działanie w warunkach obniżonej rentowności. Cięcia kosztów w wysokości zapewniającej minimum rentowności.	Rozwiązania długoterminowe nastawione na utrzymanie rentowności. Restrukturyzacja dostosowana do nowej strategii biznesowej. Inwestycje w poprawę wydajności pracy i rentowności
POLITYKA ZATRUDNIENIOWA		
Polityka utrzymania zatrudnienia. Rozwiązywanie umów cywilnoprawnych, outsourcingowych, konsultingowych. Zamrożenie ruchów kadrowych.	Zwolnienia ograniczone do minimum zapewniającego rentowność. <i>Outplacement</i> . Zamrożenie ruchów kadrowych. Redukcja nadpotencjału zdolności	Restrukturyzacja zatrudnienia pod kątem docelowej struktury. Optymalizacja wymagań kompetencyjnych. Rekrutacja lub szkolenie w zakresie brakujących kompetencji. <i>Outplacement</i> .
SZKOLENIA		
Zamrożenie budżetów szkoleniowych. Szkolenia „postojowe” finansowane z funduszy pomocowych.	Ograniczenie szkoleń do minimum. Zatrzymanie lub ograniczenie realizowanych programów szkoleniowych (w tym z EFS). Szkolenia obowiązkowe.	Szkolenia realizowane w ramach programów i budżetów inwestycyjnych. Szkolenia współfinansowane przez EFS, kontynuowane po przebudowie programu. Szkolenia stanowiskowe. <i>Outplacement</i>
PROGRAMY ROZWOJOWE, OCENA		
Odwołane programy rozwojowe. Ocena pracownicza nie jest wykorzystywana.	Odwołane programy rozwojowe. Ocena pracownicza wykorzystywana przy zwolnieniach.	Programy oceny szeroko wykorzystywane do restrukturyzacji, projektowania sukcesji i zwolnień. Programy rozwojowe realizowane w ramach projektów inwestycyjnych. Pozostałe zatrzymane.

¹⁸ R. Reinfuss, *Zarządzanie potencjałem ludzkim w dobie kryzysu*, Warszawa, 29 kwietnia 2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/107/4653.pdf> (czerwiec 2009).

1	2	3
WYNAGRODZENIA		
Obniżanie wynagrodzeń – zazwyczaj „wszystkim po równo”. Zablokowanie jakichkolwiek podwyżek.	Zatrzymanie wzrostu wynagrodzeń. Podwyżki bardzo rzadkie, tylko dla zatrzymania kluczowych pracowników. W przypadku bardzo trudnej sytuacji – redukcja wynagrodzeń.	Różnicowanie wynagrodzeń na podstawie oceny. Wzrost wynagrodzeń zasadniczych kosztem premii. Redukcja kosztów wynagrodzeń na stanowiskach niekluczowych do zrównoważenia podaży pracy.
SYSTEMY PREMIOWE		
Zawieszenie wypłaty premii z powodu złych wyników.	Ograniczenie wysokości premii z powodu złych wyników. Włączenie całości lub części premii do wynagrodzeń zasadniczych – oszczędności.	Włączenie całości lub części premii do wynagrodzeń zasadniczych – oszczędności dla firmy. Ograniczenie i uzależnienie premii od indywidualnie wnoszonej wartości dodanej.
BUDŻET <i>HUMAN RESOURCES</i> (HR)		
Zablokowanie budżetów szkoleniowych, rozwojowych, marketingowych. HR odpowiedzialny za redukcję kosztów personalnych.	Ograniczenie budżetów HR.	Budżety szkoleń i rozwoju zlikwidowane lub zredukowane – koszty przeniesione do projektów inwestycyjnych. Pozostałe koszty HR zredukowane.
ROLA I SYTUACJA HR W FIRMIE		
Spada rola HR w obszarze rozwoju. Rośnie rola dyrektora personalnego jako doradcy zarządu. HR odpowiedzialny za proces ograniczenia kosztów personalnych.	Spada rola działu HR w firmie. HR odpowiedzialny za proces ograniczenia kosztów personalnych.	Rośnie rola strategicznego HR. Specjaliści HR doradcami biznesu. Rośnie rola HR w zarządzaniu operacyjnym. Restrukturyzacja dotyczy również działów HR.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Reinfuss, *Zarządzanie potencjałem ludzkim w dobie kryzysu*, Warszawa 29 kwietnia 2009, <http://www.parp.gov.pl/files/74/107/4653.pdf> (czerwiec 2009).

Innowacyjne rozwiązania na czas kryzysu

W czasach kryzysu często poszukuje się innowacyjnych rozwiązań, które mają przynieść zupełnie inne spojrzenie na badany problem. Pojawiają się wtedy najróżniejsze pytania dotyczące decyzji kadrowych.

Czy benchmarking jest dobrym rozwiązaniem? W najprostszej ujęciu *benchmarking* polega na porównywaniu własnej organizacji z innymi. Dzięki niemu można ustalić, czy efektywność organizacji odbiega pod pewnymi względami od standardów wyznaczanych przez organizacje wybrane w celach porów-

nawczych. Główne obszary w dziale zasobów ludzkich: liczba pracowników, poziom absencji, produktywność, koszty szkoleń, liczba dni szkoleń przypadająca na jednego szkoleniowca, koszty rekrutacji w przeliczeniu na jednego przyjętego pracownika, czas przeznaczany na proces rekrutacji, koszty ochrony zdrowia w przeliczeniu na jednego pracownika, koszty wyżywienia i rekreacji w przeliczeniu na jednego pracownika, koszty utrzymywania dobrych relacji z pracownikami w przeliczeniu na jednego pracownika, główne procedury, zasady i wytyczne przyjmowane w dziale zasobów ludzkich¹⁹. *Benchmarking* z powodzeniem pozwala porównać dwie organizacje, dwa działy. Aby jednak wykorzystać go w praktyce, trzeba trzeźwo ocenić wszystkie „za” i „przeciw”. Nie zawsze rozwiązanie dobre dla jednej firmy przyniesie takie same korzyści drugiej firmie. Pod uwagę należy także wziąć zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym, które wpływają na praktyki stosowane w tym zakresie.

Co wybrać: *outsourcing* czy *insourcing*? *Outsourcing* w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi polega na zleceniu niezależnym dostawcom zewnętrznym bądź specjalistycznym firmom, zajmującym się świadczeniem usług lub sprzedażą na zasadzie stałej współpracy, wykonywania zadań z zakresu funkcji personalnej, które zwykle są realizowane przez pracowników przedsiębiorstwa²⁰. Stosowanie *outsourcingu* jest ściśle uzależnione od specyfiki branżowej wyłączanego działu. Ma zarówno wady, jak i zalety. Jego przeciwieństwem jest *insourcing*, stwierdzający, iż w firmie należy zatrzymać jak najwięcej funkcji i wykonywać jak najwięcej pracy z udziałem swojego własnego personelu – tym samym zatrudniać jak największą liczbę ludzi. Niektórzy uznają *insourcing* za lepsze wyjście, gdyż kładzie on nacisk na dobrą kulturę przedsiębiorstwa. Ogromną jego zaletą jest możliwość sterowania zasobami firmy i kierowania ich tam, gdzie są najbardziej potrzebne w danej chwili. Łatwo jest skopiować produkty firmy, trudniej sposób pracy, ale najtrudniej – mimo wszystko – kulturę przedsiębiorstwa, tzn. całą jej wewnętrzną strukturę, tożsamość i specyfikę. Kiedy zlecamy pracę firmom usługowym, najzwyczajniej w świecie tracimy kontrolę nad swoją kulturą²¹. Czasem jednak warunki zmuszają nas do redukcji kosztów i rozwiązania outsourcingowe stają się koniecznością.

¹⁹ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

²⁰ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 22.

²¹ B. Lundén, *SIM – Speed Intuition Management. Nowoczesny sposób zarządzania*, oprac. R. Młodzikowska, BL Info, Gdańsk 2003, s. 33–37.

Czy za wszelką cenę warto redukować koszty? Kryzys to niewątpliwie czas usprawnień. Problemem dotyczącym pracowników jest niewątpliwie *downsizing*, w związku którym powstaje największa wątpliwość co do *reengineeringu* procesów. Wprawdzie Hammer twierdzi, że *reengineering* procesów nie sprowadza się do zmniejszenia liczby ludzi zatrudnionych przez organizację, ale taki może być nieunikniony efekt usprawnienia i upraszczania procesów²². Sytuacja sprzed kilku lat, kiedy po okresie zwolnień spowodowanych załamaniem gospodarczym pojawił się problem ze znalezieniem odpowiedniej kadry, dobrze ilustruje, że strategia oparta na redukcjach zatrudnienia nie jest dobrym sposobem na walkę z kryzysem gospodarczym. Nie wszystkie firmy zdają sobie z tego sprawę. Z danych posiadanych przez Polską Izbę Firm Szkoleniowych (PIFS) wynika, że tylko część firm inwestuje w rozwój i dostosowanie kapitału ludzkiego. Przykładowo: co ósmy pracownik bierze udział w szkoleniach; nieco ponad połowa małych firm kupuje szkolenia; zaledwie jedna trzecia firm w ogóle dokonuje diagnozy potrzeb szkoleniowych pracowników. Oznacza to, że znaczna część przedsiębiorstw nie dysponuje zasobami wystarczającymi do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, co może być szczególnie dotkliwe w czasach kryzysu. Umiejętność przewidzenia zmian i przygotowanie się do nich wymaga kompetentnych, przygotowanych i zaangażowanych ludzi, czyli kapitału ludzkiego. Nie można tak po prostu redukować zatrudnienia, mając na uwadze tylko oszczędności. Redukcja może oznaczać ubytek bardzo cennego dla firmy kapitału ludzkiego²³.

Tradycyjne działania dostosowawcze na czas kryzysu

W sytuacji takiej jak dziś nie do przecenienia są wszelkie wysiłki (w tym szkoleniowe) podnoszące wydajność, jakość oraz organizację pracy (w tym zarządzanie czasem, zarządzanie zmianą). Zainteresowaniem powinny się cieszyć zagadnienia szkoleniowe związane z przywództwem, motywowaniem, przedsiębiorczością oraz efektywnością działania. Kiedy większość firm redukuje wynagrodzenia pracowników, rezygnuje z wcześniejszych deklaracji inwestowania w pracowników, warto pójść pod prąd. Inwestycja w szkolenia z jednej strony podniesie efektywność pracy pracowników, wpłynie na morale i motywację, wzmocni ich poczucie bezpieczeństwa, ale – z drugiej strony – także znacząco

²² J. Bramham, *Benchmarking...*, s. 198.

²³ P. Piasecki, *Inwestycje w kapitał ludzki receptą na kryzys*, <http://www.pifs.org.pl/aktualnosci/czytaj/4514.html> (20.04.2009).

wpłyne na pozytywne postrzeganie firmy na rynku. Inwestycje w kapitał ludzki są lepszą receptą na kryzys niż zwolnienia – uważa PIFS. „Ciągłe obserwujemy myślenie o kapitale ludzkim jako o zasobie, którego redukcja i odtworzenie są możliwe w dowolny sposób i [w dowolnym] czasie. A wydatki ponoszone na rzecz kapitału ludzkiego, np. szkolenia, w dalszym ciągu traktowane są jako koszt pracy, a nie inwestycja. Przekonanie, że po ustąpieniu dekonjunkturny powróci stara rzeczywistość rynkowa, jest błędne” – twierdzi Piotr Piasecki, prezes PIFS. Dzisiejszy kapitał ludzki to coraz częściej ludzie z grupy tzw. *knowledge workers* (pracowników wiedzy), wytwarzającej obecną i przyszłą wartość dodaną firmy. „Coraz więcej przedsiębiorstw i całych branż w Polsce czeka zmiana strategii przewagi kosztowej na strategię przewagi poprzez tworzenie wartości dodanej. Proces ten będzie silnie skorelowany z jakością kapitału ludzkiego, jakim będą dysponowały firmy”²⁴.

Gdy jednak firma nie jest w stanie utrzymać zaplanowanego poziomu inwestycji w kapitał ludzki, należy mocniej koncentrować się na motywacji pracowników. Celem działania będzie uzyskanie możliwie jak najwyższej efektywności, a także zaangażowania w pracę. Warto wtedy nagradzać pracowników za ponadprzeciętne rezultaty. Oczywiście, sposobów oddziaływania jest bardzo wiele i trzeba znaleźć ten najbardziej odpowiedni, możliwy i dostosowany do obecnej sytuacji firmy, np. zmianę systemu motywacyjnego poprzez wprowadzenie nagród za dobre pomysły usprawniające pracę i przekładające się bezpośrednio na zwiększenie efektywności biznesowej firmy. Innym sposobem może być prowadzenie szkoleń rozwojowych przez managerów-pracowników firmy, a nie przez trenerów zewnętrznych.

Poza typowymi, powszechnie stosowanymi szkoleniami warto zwrócić uwagę także na inwestowanie, i to niekoniecznie finansowe, w postawy ludzi. Czas kryzysu wymusza przecież zmiany. O ich sprawne przeprowadzenie nigdy nie jest łatwo, lecz to najlepszy czas, aby je wprowadzać, choćby ze względu na większe niż zazwyczaj przyzwolenie ze strony pracowników. Kryzys to odpowiedni czas, by wdrażać, eksponować i ugruntowywać wartości firmowe, podnosić poziom wewnętrznego funkcjonowania organizacji oraz kultury organizacyjnej. To szansa na związanie pracownika z firmą oraz zwiększenie jego zaangażowania. Zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*) można określić najogólniej jako osobiste przywiązanie jednostki do organizacji i identyfikowanie się z nią. Relacje pracownika z organizacją można interpretować jako ciąg in-

²⁴ Tamże.

terakcji, w których obie strony definiują i stopniowo poznają swoje uprawnienia, doprecyzowując w działaniu reguły zawarte w umowie o pracę i wewnętrznych regulaminach. Znajomość źródeł i sposobów zwiększania zaangażowania może się więc wydawać poszukiwaniem klucza do skutecznego kształtowania postawy pracowników wobec pracy i organizacji²⁵.

Kryzys odnosić się może także do zmiany modelu zarządzania organizacją. Warto postawić na polepszenie komunikacji zarządu z pracownikami, chociażby poprzez precyzyjne uzasadnianie podjętych decyzji w kontekście kryzysu czy angażowanie pracowników, o ile to możliwe, w proces podejmowania decyzji ważnych dla firmy.

Inwestować w rozwój ludzi trzeba zawsze, niezależnie od ekonomicznej koniunktury i sytuacji rynkowej. Inwestycje w zasoby ludzkie w czasach kryzysu zwracają się dwójnasób: odpowiednim przygotowaniem pod względem umiejętności potrzebnych do osiągania celów firmy już w lepszych czasach oraz mocnym wizerunkiem pracodawcy (*employer branding*). Warto inwestować w zasoby ludzkie, a tym samym we wzmocnienie swojej siły biznesowej zwłaszcza teraz, w czasach, gdy inni zastanawiają się, jak ograniczyć wydatki firmy.

Podsumowanie

„Kryzys to szansa na sukces, którą trzeba umieć wykorzystać – kryzys może być bowiem twórczy”, powiedział Lee Iacocca i trudno nie zgodzić się z tym stwierdzeniem, zwłaszcza biorąc pod uwagę kapitał ludzki w dobie kryzysu. Odpowiednia strategia personalna stosowana w firmie to długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania w celu wsparcia organizacji przy osiągnięciu powodzenia jego działania. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest i będzie w przyszłości wiedza, a nowe zasoby strategiczne przedsiębiorstw koncentrować się będą wokół triady: informacja – kapitał ludzki i intelektualny – kreatywność (koncepty organizacji inteligentnej, *knowledge management*). Podsumowując, warto więc skupić się na tym, co najważniejsze w firmie – na zasobach, którymi są ludzie, gdyż to oni są obecnie wyznacznikami sukcesu.

²⁵ M. Kostera, *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydaw. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 478.

Streszczenie

Dynamiczne zmiany otoczenia we współcześnie działających przedsiębiorstwach są generatorami sytuacji kryzysotwórczych, mających niebagatelny wpływ na funkcjonowanie tychże firm, a także na prowadzoną w nich politykę kadrową, odpowiedzialną za kapitał ludzki. Artykuł ma na celu podkreślić szczególną rolę kapitału ludzkiego jako podstawowego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedstawia także strategie dotyczące działu HR na czas kryzysu, praktyczne wskazówki i porady w tym zakresie. Podsumowując, warto w czasach kryzysu zadbać o kapitał ludzki, gdyż jest on kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji.

Summary**THE HUMAN CAPITAL
IN A HARD TIME OF CRISIS**

Dynamic changes in the contemporary operating enterprises generate crisis. They have a substantial impact on the functioning of these companies and its own personnel policy, which is responsible for human capital at all. The article presents a special role of human capital as a fundamental source of a competitive advantage of every company. It also presents strategies for the HR department during the period of the crisis, including practical tips and advice in this regard. In conclusion, now, in time of crisis, thinking about human resources plays an important role because it is a key factor in the success of any enterprise. It's precious to realize that the use of an adequate policy in this area can bring long-term benefits in the future.