

Anna Dąbrowska

Znaczenie czynnika ludzkiego w usługach – spojrzenie z perspektywy kryzysu

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 18, 123-135

2011

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.

ANNA DĄBROWSKA

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**ZNACZENIE CZYNNIKA LUDZKIEGO W USŁUGACH
– SPOJRZENIE Z PERSPEKTYWY KRYZYSU**

Wprowadzenie

Jak powiedział Franklin D. Roosevelt „(...) Jedyną rzeczą, której musimy się bać, jest sam strach, bezimienny, bezzasadny, niczym nieusprawiedliwiony terror, paraliżujący działania, które należy podjąć”¹. Te słowa można odnieść do sytuacji kryzysowej w Polsce. Kiedy na świecie nasilały się sygnały o kryzysie i jego skutkach, polscy przedsiębiorcy i konsumenci, na co wskazywały wyniki badań², nie odczuwali jego skutków. Wielu żywiło nadzieję, że kryzys nas ominie szerokim łukiem. Wręcz podkreślano, że media, szeroko rozpisując się na temat kryzysu, rozpowszechniając go wśród przedsiębiorców, przyczyniają się do rozgrzeszania decyzji związanych z cięciami, a przede wszystkim z ograniczaniem stanu zatrudnienia. Skutki światowego kryzysu gospodarczego,

¹ Po zaprzysiężeniu i objęciu najwyższego urzędu w marcu 1933 r. F.D. Roosevelt rozpoczął realizację programu nowego ładu (New Deal), który odnosił się do ważnych obszarów życia społeczno-gospodarczego i obejmował m.in. reformę systemu bankowego, walkę z bezrobociem poprzez wprowadzenie na dużą skalę robót publicznych oraz zmianę przepisów pozwalających na tworzenie nowych miejsc pracy i aktywizację społeczną. Por. http://historia.gazeta.pl/historia/1,99552,6674586,Wielki_kryzys_1929_r_.html (10.02.2011).

² Por. *Reakcje polskiego konsumenta na kryzys gospodarczy*, red. nauk. T. Słaby, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009; *Menadżerowie a kryzys gospodarki światowej*, <http://www.egospodarka.pl/37715,Menadzerowie-a-kryzys-gospodarki-swiatowej,1,39,1.html> (10.02.2011). W badaniach, przeprowadzonych na zlecenie grupy BPI przez francuski ośrodek badania opinii – BVA w grudniu 2008, wzięło udział 7600 menadżerów z 14 krajów, w tym z Polski.

wprawdzie z opóźnieniem, jednak dotknęły zarówno polskich przedsiębiorców, jak i polskich konsumentów.

Strach jest niewątpliwie najgorszym doradcą. Potrzebne są działania realistycznie oceniające sytuację i poszukiwanie wyjścia z trudności, jeżeli one zaistniały. Jak pokazało życie, wielu Polaków w okresie kryzysu, wbrew pogarszającej się sytuacji gospodarczej, podejmowało decyzję o podjęciu działalności gospodarczej. Obszarem, gdzie poszukiwano szansy na zaistnienie na rynku, były usługi.

Usługi są specyficzną sferą działalności gospodarczej. Z uwagi na ich cechy, a głównie niematerialność, bezpośredni kontakt pracowników (usługodawców) z klientem (usługobiorcą) podczas świadczenia usługi, ważność empatii w budowaniu relacji z klientami czynnik ludzki ma szczególne znaczenie.

1. Zmiany w liczbie pracujących w usługach w latach 2005–2009

Na koniec 2009 roku wśród ponad 3,7 mln podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w rejestrze REGON ponad 2,8 mln podmiotów (76%) stanowiły przedsiębiorstwa usługowe (w 2007 roku – 76,4%)³. Prawie 38% ogólnej liczby zarejestrowanych podmiotów usługowych stanowiły przedsiębiorstwa z sekcji „Handel i naprawa pojazdów samochodowych” (według PKD 2007), w dalszej kolejności podmioty prowadzące działalność w sekcjach: „Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna” – prawie 11%, „Transport i gospodarka magazynowa” – ponad 9%, „Obsługa rynku nieruchomości” – 6,5%, „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa” – 4,6%, „Zakwaterowanie i gastronomia” – 4,2%.

Z uwagi na podjętą problematykę na uwagę zasługują zmiany w liczbie zatrudnionych w latach 2008–2009 na tle roku 2005 (tabela 1).

W latach 2005–2009 liczba pracujących w usługach zwiększyła się o ponad 7300 tys. osób. Przełożyło się to na wzrost udziału sektora usług (o 1,4 punktu procentowego) w liczbie pracujących w gospodarce narodowej. Największy udział wykazuje sekcja „Handel i naprawa pojazdów samochodowych” (ponad 16%), najmniejszy – sekcja „Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją” (ponad 1,0%). Należy zauważyć, że w 2009 roku w stosunku do roku poprzedniego (a zatem w okresie narastającego kryzysu) liczba pracujących w usługach zmalała o 4,6 tys. osób. Największy ubytek pracowni-

³ *Rynek wewnętrzny 2009*, GUS, Warszawa 2010.

ków (prawie 60 tys. osób) dotyczył sekcji „Handel i naprawa pojazdów samochodowych”. Zdecydowanie mniejszy spadek zatrudnionych odnotowano w sekcjach: „Transport i gospodarka magazynowa”, „Działalność finansowa i ubezpieczeniowa”, „Administracja i działalność wspierająca”, „Pozostałe usługi”. Inne sekcje wykazały wzrost liczby zatrudnionych.

Tabela 1

Zmiany w liczbie i strukturze pracujących według sekcji PKD 2007 w latach 2005, 2008–2009

Sekcja według PKD 2007	Pracujący (tys.)			Udział w liczbie pracujących		
	2005	2008	2009	2005	2008	2009
Gospodarka ogółem	12 890,7	14 037,2	13 842,9	100,0	100,0	100,0
W tym usługi	7 237,5	7 970,2	7 965,6	56,1	56,8	57,5
Handel i naprawa pojazdów samochodowych	2 068,5	2 287,2	2 229,5	16,0	16,3	16,1
Transport i gospodarka magazynowa	633,1	733,2	712,9	4,9	5,2	5,1
Zakwaterowanie i gastronomia	219,4	274,7	281,4	1,7	2,0	2,0
Informacja i komunikacja	183,2	233,1	238,6	1,4	1,7	1,7
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	296,6	348,0	343,1	2,3	2,5	2,5
Obsługa rynku nieruchomości	174,2	192,7	189,1	1,3	1,4	1,4
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	408,2	472,6	473,9	3,2	3,4	3,4
Administracja i działalność wspierająca	327,2	374,5	367,0	2,5	2,7	2,7
Administracja publiczna, obrona narodowa, obowiązkowe ubezpieczenie społeczne	871,4	919,0	964,5	6,8	6,5	7,0
Edukacja	1043,0	1 058,1	1 074,4	8,1	7,5	7,8
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	689,0	728,9	740,0	5,3	5,2	5,3
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	130,9	145,8	152,4	1,0	1,0	1,1
Pozostała działalność usługowa	192,8	202,4	198,8	1,5	1,4	1,4

Źródło: *Mały Rocznik Statystyczny RP 2010*, GUS, Warszawa, Rok LIII, s. 138–139.

2. Czynniki ludzki a kryzys

Należy zgodzić się z podejściem, że kryzys jest właściwym czasem, żeby przedsiębiorcy zastanowili się, dokąd zmierza ich firma i do podjęcia decyzji, jakie kroki należy podjąć, by zakładany cel osiągnąć. To czas na refleksję, jakie działania mogą wzmocnić pozycję firmy na rynku i jakie działania pozwolą na szybki zwrot zainwestowanych środków.

W obliczu kryzysu, przedsiębiorcy szukają oszczędności i racjonalizacji kosztów działania. Jednocześnie trzeba pamiętać, że sprawne funkcjonowanie firmy usługowej wymaga dobrej pracy wykonywanej przez cały personel firmy, a szczególnie osoby uczestniczące w procesie świadczenia usługi. W obszarze decyzji dotyczącej kształtowania strategii funkcjonowania firmy na rynku ważne miejsce zajmuje zatem czynnik ludzki, stanowi on bowiem istotny element przewagi konkurencyjnej⁴.

Badania przeprowadzone przez Katedrę Poziomu Życia i Konsumpcji Szkoły Głównej Handlowej w 2005 roku wśród przedsiębiorstw usługowych jednoznacznie wskazały na rolę czynnika ludzkiego w budowaniu pozycji firmy na rynku (rys. 1).

Wobec znaczenia czynnika ludzkiego w usługach, należy zastanowić się nad decyzją zwalniania pracowników. Proces ten nasilił się od końca 2009 roku przy uzasadnieniu, że wobec kryzysu jest to konieczność. Może warto wnikliwie przeanalizować sytuację firmy, zastanowić się i rozważyć pewne kwestie i rozwiązania przedstawione na rysunku 2.

Należy pamiętać, że w usługach człowiek tworzący kapitał ludzki to najcenniejszy zasób firmy. Również w czasach kryzysu, a może szczególnie wtedy, ważne jest budowanie marki pracodawcy.

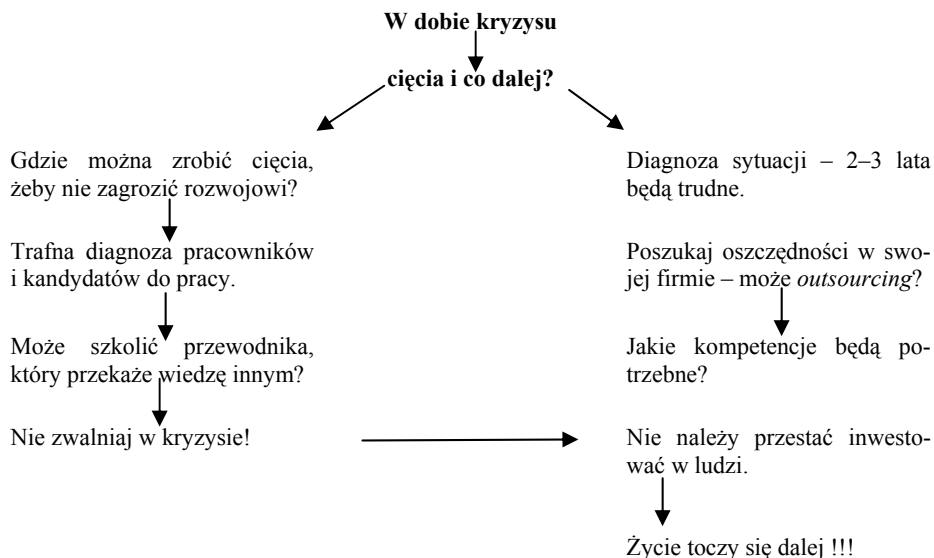
Większe bezrobocie, jako następstwo kryzysu gospodarczego, nie może wiązać się ze spadkiem dbałości o pracowników. Wręcz przeciwnie, w czasach kryzysu firmy usługowe powinny prowadzić politykę trwałego wiązania pracowników. W trudnych warunkach rynku pracy jest to łatwiejsze zadanie.

⁴ Szerzej na temat roli personelu w firmie usługowej z punktu widzenia marketingu zob. A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 256–270.



Rys. 1. Czynniki przewagi konkurencyjnej (% wskazań)

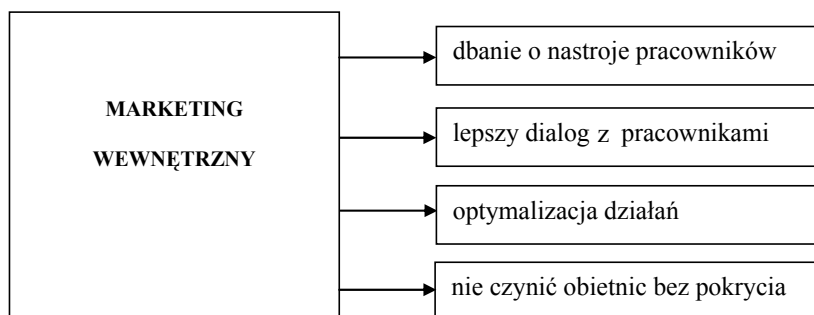
Źródło: Raport z badania *Konsument w strategiach marketingowych firm usługowych – nowe tendencje i wyzwania*, Katedra Poziomu Życia i Konsumpcji SGH, Warszawa 2005.



Rys. 2. Kryzys a decyzje dotyczące pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Na znaczeniu zyskuje marketing wewnętrzny, który jest elementem zarządzania i działań marketingowych. Można go odnieść do czterech obszarów (rys. 3).



Rys. 3. Podstawowe obszary marketingu wewnętrznego

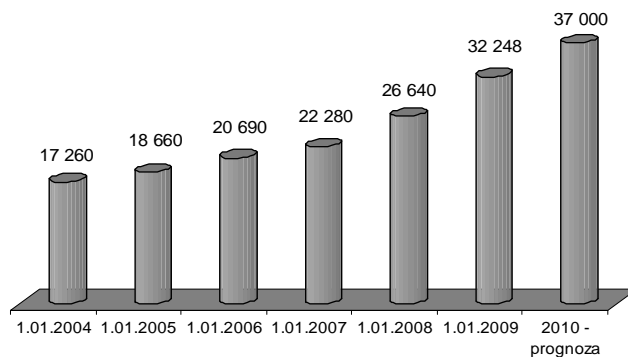
Źródło: opracowanie własne.

Nastroje pracowników przekładają się na kontakt z klientami, jakość obsługi i jakość wyświadczonej usługi. Pracownik zestresowany, niepewny jutra, nie może sprawnie funkcjonować, myśleć o firmie w kategoriach sukcesu. Usługa, jak już wspomniano, jest nie tylko niematerialna, ale też trudniej, jeśli w ogóle, poddaje się standaryzacji. Oznacza to, że od umiejętności, empatii, zaangażowania pracownika zależy efekt końcowy usługi, zadowolenie klienta, a w efekcie jego lojalność.

Firmy usługowe działające w wielu branżach, to firmy mikro i małe zatrudniające do kilku czy kilkunastu osób i utrzymanie pełnego zespołu jest warunkiem sprawnego funkcjonowania firmy, sprawnego realizowania świadczeń usługowych i obsługi klienta. Często właśnie ze względu na personel klienci są lojalni wobec firmy. Dobrze postrzegany personel może zatrzymać dotychczasowych klientów i przyciągnąć nowych. A zatem właściciele i menedżerowie firm powinni szukać cięcia kosztów w innych obszarach albo rozważyć sprawdzone pomysły na biznes w czasach kryzysu.

Jednym z wyraźnie zauważalnych już trendów w firmach usługowych jest rosnące zainteresowanie *outsourcingiem*. Rosnąca popularność *outsourcingu* dotyczy głównie sfery płacowo-kadrowej.

Innym sposobem może być *franchising*, który w usługach rozwija się bardzo dynamicznie. Według najnowszego raportu firmy doradczej PROFIT system, w 2009 roku, mimo spowolnienia gospodarczego, na polskim rynku powstało ponad 5,5 tys. przedsiębiorstw na licencji franczyzowej. Ekspert szacują, że w 2010 roku może powstać blisko 70 nowych systemów, a liczba punktów franczyzowych może przekroczyć 37 tys. (rys. 4). Sieci franczyzowe działają w usługach gastronomicznych, ubezpieczeniowych i bankowości, edukacji, usługach dla klientów indywidualnych, usługach dla biznesu, usługach fryzjerskich i kosmetycznych, nieruchomości, turystycznych, w doradztwie prawnym i gospodarczym.



Rys. 4. Liczba sklepów i punktów usługowych prowadzonych przez franczyzobiorców

Źródło: <http://franchising.pl/aktualnosci/raporty/> (25.09.2010).

Jak twierdzi Michał Wiśniewski, dyrektor działu doradztwa w PROFIT system, „dekoniunktura na rynku pracy skłania część ambitnych osób do założenia własnej firmy. Inwestycja w biznes na licencji jest bezpieczniejsza. Niesie bowiem mniejsze ryzyko porażki. Biznes jest oparty bowiem na sprawdzonym pomysle, funkcjonuje pod marką rozpoznawalną przez odbiorców i poddany jest rygorom określonym w umowie franczyzowej. Problemem okresu stagnacji jest jednak spadek możliwości inwestycyjnych potencjalnych franczyzobiorców. Dotyczy to zwłaszcza dostępu do kredytów bankowych”⁵.

⁵ <http://profitsystem.pl/wlasna-firma-to-jest-to> (24.10.2010).

Warto rozważyć sugestie oferowane na portalach serwisowych dla przedsiębiorców, co należy zrobić, żeby przetrwać trudny okres związany z kryzysem⁶:

1. Realnie oceń sytuację firmy (potencjał) i rynku (potrzeby klientów i popyt, zmiany).
2. Określ jasno swoje przywództwo, będzie to na wagę złota dla twojej firmy.
3. Bądź kreatywny i poszukuj nowych innowacyjnych rozwiązań, nie daj się zaskoczyć konkurencji. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii (na przykład oferowanie e-usług), marketingu, organizacji. Monitoruj wszystkie działania. Ważne jest pozytywne myślenie⁷.
4. Maksymalnie wykorzystuj informacje z rynku, korzystaj z badań marketingowych i analizuj rynek. Wykorzystaj Internet. Informacja – szybka i rzetelna – jest bezcenną wartością współczesnej firmy.
5. Ceń każdego klienta. Pamiętaj, że jest on nie tylko odbiorcą produktu, ale pełni też rolę opiniodawcą.
6. Postaw na jeden flagowy produkt usługowy i intensywnie promuj go, nawet jeżeli na razie słabo się sprzedaje.
7. Określ tak zwany koszyk kosztów minimum i koszyk zamówień minimum.
8. Zamiast obniżać cenę, daj lepszy produkt. Poszerz ofertę. Wprowadź produkty komplementarne. Staraj się podnosić lub utrzymać wysoki poziom jakości obsługi.
9. Przemyśl działania reklamowe. Zrezygnuj z najdroższych reklam, a także drogich wystaw i prezentacji, jeżeli nie przynoszą one spodziewanych efektów. Popraw swój PR.
10. Lepiej i skuteczniej komunikuj się z pracownikami na każdym szczeblu firmy.
11. Zidentyfikuj „słabe ogniwa” firmy, uwolnij energię wśród pracowników, pozwól im na aktywność, pomysłowość i kreatywność. Rozwiń ducha współpracy w firmie⁸.
12. Przeanalizuj listę płac, nie podejmuj pochopnych decyzji w sprawie redukcji zatrudnienia, szczególnie dotyczy to dobrych, fachowych pracowników

⁶ Opracowanie zmodyfikowane, http://infookno.pl/Jak_przetrwac_kryzys_cz.II (20.10.2010).

⁷ I. Toman, *Jak budować Multi Level Marketing*, Internet Business Partner Sp. z o.o., Legnica 2010.

⁸ Szerzej zob. D.H. Master, *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Helion, Gliwice 2006.

- i obniżania wynagrodzeń. Pamiętaj, że wynagrodzenie jest elementem zarządzania kompetencjami pracowników⁹.
13. Sprawdź i przeanalizuj postępy i poczynania konkurencji. Zdefiniuj słabe i mocne strony firmy na tle konkurencji.
 14. Postaraj się przewidzieć wpływ kryzysu na firmę. Zweryfikuj wszystkie plany inwestycyjne. Opracuj co najmniej 2 scenariusze działania „na dziś i na jutro”. Nie pomijaj jednak planów rozwoju firmy.
 15. Wnikliwie oceń i przeanalizuj sytuację finansową firmy. Mądrze korzystaj z kredytów, na przykład kupieckiego. Unikaj zatorów płatniczych.
 16. Łącz się w klastry lub kooperuj nawet z konkurencją (współpraca jest konieczna lub nieodzowna). Rozważ na przykład udział w sieci (w systemie franczyzowym), która lepiej zabezpieczy interesy firmy.
 17. Monitoruj plany marketingowe i kondycję konkurencji. W określonej sytuacji warto rozważyć możliwość ich przejścia.

Jak wspomniano, ważne jest budowanie marki pracodawcy. Marka jest jednym z częściej używanych słów w zarządzaniu firmą. W klasycznym ujęciu marka oznacza nazwę, pojęcie, znak, symbol, rysunek, melodię lub kombinację tych elementów stworzoną lub opracowaną w celu oznaczenia usługi (produktu) oraz jej wyróżnienia od ofert konkurentów¹⁰. Marka jest swoistą metaforą, która służy wyjaśnieniu i zrozumieniu złożonego zjawiska¹¹. W przypadku usług szczególne znaczenie w budowaniu marki firmy czy produktu przypisywane jest pracownikom. Jak zauważa K. Wojtaszczyk, by przedsiębiorstwo miało silną markę jako pracodawca, powinno kojarzyć się z tym, że oferuje ciekawą i interesującą pracę oraz że ludzie mogą darzyć je zaufaniem. Firmę legitymującą się tymi cechami nazywa się dziś pracodawcą z wyboru¹².

Pracodawca z wyboru, podejmując decyzje w sferze personalnej, patrzy z perspektywy zatrudnionego, dlatego¹³:

⁹ Szerzej zob. J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, rozdz. 5.

¹⁰ H. Mruk, I.P. Rutkowski, *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1999, s. 61.

¹¹ M. Baskin, M. Earls, *Brand New Brand Thinking: Brought to Life by 11 Experts who DO*, Kogan Page Publishers 2002, s. 12.

¹² K. Wojtaszczyk, *Od marki do marki pracodawcy z wyboru*, „E-mentor” 2009, nr 1.

¹³ L.A. Berger, D.R. Berger, *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill Professional, New York 2003, s. 258; R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak, *Generations at Work: Managing Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters In Your Workplace*, AMACOM Div American

- zawsze docenia pracowników i inwestuje w ich rozwój,
- oferuje możliwość dokonywania wyboru miejsca pracy w obrębie danej organizacji,
- proponuje ciekawą pracę,
- stwarza zatrudnionym szanse na uczenie się i karierę,
- zapewnia bezpieczeństwo,
- stawia na pracowników wiedzy (badaczy, naukowców, inżynierów i specjalistów IT),
- zaspokaja potrzeby związane z równowagą pomiędzy życiem zawodowym i osobistym,
- wynagradza za wkład pracy oraz zapewnia konkurencyjne płace i świadczenia.

Wobec powyższego można powiedzieć, że z kryzysem nie można wiązać spadku dbałości o pracowników. Wręcz przeciwnie, w czasach kryzysu firmy usługowe powinny prowadzić politykę trwałego wiązania pracowników – jest to łatwiejsze niż w czasach prosperity. Potrzebny jest także dialog z pracownikami, przekazywanie rzetelnych informacji, jaka jest sytuacja firmy, jakie przewiduje się działania celem przetrwania trudnego okresu. Takie informacje mają wpływ na nastroje pracowników, a te w usługach mają wpływ na jakość nie tylko produktu usługowego, ale i budowanie relacji partnerskich z klientami. Na pewno niedopuszczalne są działania polegające na składaniu obietnic bez pokrycia, bowiem wówczas pracodawca bardzo łatwo może stracić zaufanie.

3. Rola kształcenia się w czasach kryzysu

Kryzys gospodarczy w mocny sposób przypomina, że rola kształcenia się przez całe życie ma walory w każdej sytuacji. G. Becker, odnosząc się do szeroko rozumianych inwestycji w człowieka, stwierdza, że jest to „ogół działań, które wpływają na przyszły pieniężny i fizyczny dochód przez powiększanie zasobów w ludziach”¹⁴.

Wiedza jest siłą napędową współczesnego świata, jest współcześnie podstawowym zasobem ekonomicznym, który zmienia w zasadniczy sposób struk-

Mgmt Assn, New York 2000, s. 179; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 356, za: K. Wojtaszczyk, *op.cit.*

¹⁴ G. Becker, *Human Capital in theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, New York 1975, s. 62.

ture społeczną, tworzy nowe siły społeczne i ekonomiczne, a także nową politykę¹⁵.

Jak zauważono, co potwierdziły dane GUS, spowolnienie gospodarcze kreuje działania oszczędnościowe, wielu przedsiębiorców ograniczyło liczbę zatrudnionych. Można założyć, że ogranicza się także inwestowanie w kapitał ludzki. Według Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, obroty firm szkoleniowych w 2009 roku, w porównaniu z rokiem 2008, spadły średnio o 30%, a w najbardziej dotkniętych kryzysem firmach – do 60%¹⁶.

Z danych Eurostatu dotyczących kształcenia ustawicznego wynika, że w 2009 roku w Polsce odsetek osób w wieku 25–64 lata kształcących się lub podnoszących swoje kwalifikacje wynosił 4,7% i należał do jednych z najniższych w krajach Unii Europejskiej. Dla przykładu w Danii odsetek uzupełniających swoją wiedzę i kwalifikacje wynosił 31,6%, Szwecji 22,2%, w Finlandii 21%, w krajach o znacznie niższym poziomie rozwoju, a więc w Bułgarii, zaledwie 1,4%, w Rumunii – 1,5%. Średnia dla Unii Europejskiej to 9,3%, a UE-15 – 10,8%¹⁷.

Z badań prowadzonych wśród firm usługowych wynika, że przedsiębiorstwa często miały problemy ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników przed kryzysem¹⁸, a zatem pracownicy posiadający wysokie umiejętności są potrzebni do wyjścia z kryzysu. Trzeba się bowiem zgodzić z poglądem, że gospodarka, która wychodzi z recesji, nigdy nie jest taka sama, jak wcześniej. Rośnie konkurencja, zmieniają się firmy i oferowane przez nie produkty, a zmiany te wymagają nowych kwalifikacji.

Według prognozy do 2015 roku w 27 krajach Unii Europejskiej¹⁹ zatrudnienie w usługach rynkowych zwiększy się o 20%, a w Polsce nawet o 30%. Spadnie zatrudnienie w rolnictwie, średnio w Unii o 20%, a w Polsce nawet o 27%. W państwach europejskich przemysł zanotuje nieznaczny, bo 1,3%,

¹⁵ Zob. P. Drucker, *Spoleczeństwo prokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 42.

¹⁶ M. Gawrychowski, *Firmy szkoleniowe zarobią w 2009 roku o 30 proc. mniej*, Gazeta Prawna.pl, 14 grudnia 2009, r. http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/378632,firmy_szkoleniowe_zarobia_w_2009_roku_o_30_proc_mniej.html (8.10.2010).

¹⁷ Life-long learning, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (20.09.2010).

¹⁸ Por. A. Dąbrowska, *Rozwój rynku usług w Polsce – uwarunkowania i perspektywy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 119.

¹⁹ *Profesje z przyszłością*, Informacja prasowa portalu rynekpracy.pl, http://www.rynekpracy.pl/pliki/dla_prasy/4.pdf (4.02.2009).

spadek zatrudnionych. W Polsce między 2006 a 2015 rokiem liczba pracujących w przemyśle zwiększy się o około 17%. Jednocześnie globalny rynek, potrzeba wypoczynku i zagospodarowania wolnego czasu wpłyną na rozwój obszaru związanego z turystyką, rozrywką i rekreacją. Coraz większą rzeszę odbiorców będą miały usługi świadczone przez środki masowego przekazu, przy wykorzystaniu technik telewizyjnych nowej generacji i Internetu. Przemiany cywilizacyjne i szybsze tempo życia wzmagają popyt na różnego rodzaju doradców, organizatorów czy osoby wyręczające członków gospodarstwa domowego lub pomagające im w codziennych obowiązkach.

Według badań „Newsweeka”, w branży usługowej największe znaczenie będą miały usługi teleinformatyczne, a także turystyka, gastronomia i hotelarstwo. W cenie będzie także edukacja, której znaczenie wzrośnie proporcjonalnie do miejsca wysokich technologii w polskiej gospodarce²⁰. Zmiany te wymagają odpowiednio przygotowanego i wykształconego personelu zarówno osób, które już pracują, jak i tych, które będą wchodziły na rynek pracy.

Podsumowanie

Sektor usług, podobnie jak przemysł czy rolnictwo, nie jest odporny na kryzys i mimo dominacji w gospodarkach rynkowych krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo, przedsiębiorstwa usługowe borykają się z różnymi problemami. Jak wynika z raportu *Kształcenie się w czasach kryzysu*, przedstawionego przez portal Nowoczesna.firma.pl, kraje UE coraz większą wagę przywiązują do kapitału ludzkiego. Rezultaty badania przeprowadzonego wśród państw członkowskich wskazują, że podejmowane są inwestycje w kapitał ludzki, by zachować istniejącą europejską pulę umiejętności, a także podnieść jej jakość. Niektóre z państw członkowskich zwiększyły budżet na kształcenie i szkolenie, a przynajmniej utrzymały go na dotychczasowym poziomie²¹. Na przykład w szkolenia chce inwestować Francja, na Cyprze pracodawcy mogą starać się o subsydia szkoleniowe w branży turystycznej, Irlandia w sektorach zagrożonych wprowadziła program pilotażowy wsparcia dla firm, w których pracownicy pracują przez trzy dni w tygodniu i szkolą się przez dwa, rząd węgierski pokrywa koszt szkoleń dla pracowników pracujących we wszystkich sektorach

²⁰ M. Rabij, *Najbardziej poszukiwane zawody najbliższej przyszłości*, Newsweek.pl (26.01.2010).

²¹ *Kształcenie się w czasach kryzysu*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/10869/Kształcenie-sie-w-czasie-kryzysu/kapital-ludzki-rozwoj-kadr-rynek-szkolen-szkolenie-zespołu/> (20.09.2010).

gospodarki w wymiarze 2 1/2 dnia w tygodniu, Niemcy utworzyły fundusz na szkolenie pracowników zatrudnionych na krótkoterminowe umowy o pracę, Rumunia wprowadziła subsydia dla pracowników szkolących się w miejscu pracy, wynoszące od 60% do 80% dopuszczalnych kosztów zależnie od wielkości firmy, Finlandia zwiększyła udział środków publicznych na współfinansowanie działań szkoleniowych celem podnoszenia kwalifikacji pracowników, a Słowacja pomaga pracownikom zagrożonym bezrobociem poprzez wspieranie szkoleń umożliwiających pracownikom dostosowanie się do zmian w produkcji i nowych technologii.

Dowodzi to, że działania związane z inwestowaniem w kapitał ludzki, szczególnie w sektorze usług, wymagają wsparcia przedsiębiorców ze strony rządu. Jest to także ważne wobec faktu, że chcąc mieć nowoczesne firmy usługowe, mogące konkurować na rynku krajowym i rynkach innych krajów Unii Europejskiej, co umożliwi liberalizacja rynku wewnętrznego usług, wymagana jest długofalowa polityka wspierająca szczególnie mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP) w budowaniu zaplecza kadrowego.

MEANING OF THE HUMAN FACTOR IN SERVICES – LOOKING FROM A PERSPECTIVE OF THE CRISIS

Summary

The human factor is of particular importance in service companies. An immanent feature of service firms is the relationship between a satisfied employee and a satisfied customer. The crisis makes us look at this important company asset with great care and common sense. It is also the time when we should invest in our employee. Forecasts for 2015 point to an increasing importance of services in economic life. This will be the result of increased demand for services. The process of servicization of the economy and consumption is already observable. We need to be prepared for the circumstances, focusing on human resources, the most valuable asset of service companies.

Translated by Alicja Fandrejewska