

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI W DOBIE KRYZYSU

**Grabiec A.**

*Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach*

Źródłostłów kryzysu jest bardzo złożony. W języku greckim „krisis” pochodzi od „krinein” (oddzielać), to samo oznacza łacińskie „crenere”. Ciekawe jest znaczenie w języku chińskim, gdzie „kryzys” wyrażany jest za pomocą dwóch znaków, gdzie jeden oznacza niebezpieczeństwo, a drugi szansę (Kim1998:509).

W gospodarce kryzys jest zjawiskiem, którego nie da się uniknąć. Kiedyś był on zjawiskiem dotkliwym, ale zazwyczaj oddzielnym od siebie długimi okresami stabilizacji. W przeciągu kilkudziesięciu lat stał się zjawiskiem powszechniejszym. W literaturze przedmiotu odnajdziemy różne warianty strategii wyjścia z kryzysu. W dużej mierze strategie te kładą nacisk na aspekt finansowy oraz zarządczy, a przecież kryzys może nastąpić w wielu dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. Zawsze dotyka on jednak jednego elementu – ludzi, którzy w danej organizacji pracują, którzy tworzą jej kapitał ludzki. Czym w takim razie on jest? To ludzie którzy są sercem firmy, których charakteryzuje kreatywność postaw, umiejętność współpracy, odpowiednie kwalifikacje, którzy napędzają firmę do działania, sprawiają, że staje się ona konkurencyjna na rynku. Z badań wynika, iż kapitał ludzki plasuje się wśród trzech najważniejszych czynników niematerialnych, które tworzą „wskaźniki tworzenia wartości”. Jak więc wykorzystać to niematerialne dobro w czasie kryzysu? Standardy europejskie TQM (Total Quality Management) wskazują ważne dla zasobów ludzkich wymagania: doskonalenie przez ciągłą edukację-szkolenia, treningi, zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla, współuczestnictwo wszystkich zatrudnionych, odpowiednia, otwarta komunikacja. Do tradycyjnych działań dostosowawczych na czas kryzysu możemy zaliczyć liczne szkolenia, które będą ponosić wydajność, jakość oraz organizację pracy jak i obejmujące tematykę związaną z przywództwem, motywowaniem czy efektywnością działania. Szkolenia są elementem który wpływa na efektywność pracy, ale i jednocześnie na motywację i poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy, którzy czują, iż „inwestuje” się w nich są bardziej związani z firmą, są wobec niej lojalni. Według Piotra Piaseckiego, prezesa PIFS, inwestowanie w kapitał ludzki jest lepszą inwestycją niż zwolnienia. W Polsce pokutuje nadal myślenie o kapitale ludzkim jak o czymś co bardzo łatwo i w każdym momencie można odtworzyć. Jednak jest to mylny pogląd gdyż, dzisiejsi pracownicy to w dużej mierze ludzie z grupy tzw. knowledge workers.

Do innych, tradycyjnych sposobów działań w czasie kryzysu jest ich motywowanie tak aby uzyskać możliwie jak najwyższą efektywność oraz zaangażowanie w pracę. W czasie kryzysu warto również zainwestować w postawy ludzi. To dobry czas na wdrażanie wartości firmowych, budowanie czy wzmocnienie kultury organizacyjnej. Stwarza to szansę na silniejsze związanie pracownika z firmą oraz na identyfikowanie się z nią.

Jednym z innowacyjnych rozwiązań w czasie kryzysu może być outsourcing, czyli wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom. Outsourcing pozwala na koncentrację procesów zarządczych na zasadniczych celach i kluczowych kompetencjach organizacji. Jest to niewątpliwą zaletą jednak działanie to ma również i swoje wady. Trudniej w takiej sytuacji sterować kulturą firmy. Przy insourcingu możemy sterować zasoby firmy tam gdzie w danym momencie są one najbardziej potrzebne.

Koncepcja reengineeringu Hammera polega na wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach biznesowych. Celem zmian jest osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji oraz redukcja kosztów. Nie chodzi jednak tylko o zmniejszenie liczby zatrudnionych pracowników. Przy licznych zwolnieniach istnieje ryzyko pojawienia się problemu znalezienia odpowiedniej kadry po ustąpieniu kryzysu. Zwalnia się ludzi, którzy byli wykwalifikowanymi pracownikami, nie rzadko fachowcami w danej dziedzinie, a przewidzenie i przygotowanie się do zmian czy kryzysu wymaga posiadania w firmie kompetentnych, wykwalifikowanych pracowników. Odbudowa kapitału ludzkiego, po przejściu okresu „burzy”, może w ostateczności być bardziej kosztowna niż utrzymanie wcześniejszych pracowników, gdyż ponownie trzeba szkolić i inwestować w nowy zespół.

Podsumowując, w gospodarce kryzys jest permanentną cechą funkcjonowania organizacji, dlatego też musi ona nauczyć się zarządzać w czasie jego trwania. Musi stać się „organizacją uczącą się”. Istnieje wiele różnorodnych metod wyjścia z kryzysu, można się skupić się na finansach firmy, zarządzaniu, ale i zarządzaniu ludźmi, kapitałem którym są. Uważa się, iż najskuteczniejsze strategie wiążą elementy zarządcze ze społecznymi. Świat zmierza w kierunku, gdzie kluczowe znaczenie będzie miała wiedza i umiejętność jej kreatywnego wykorzystania, a do strategicznych zasobów przedsiębiorstw zaliczać się będzie: informacja-kapitał ludzki i intelektualny-kreatywność (koncepty knowledge management). Wiedząc, iż kryzys wraca jak bumerang warto więc zainwestować w to co w firmie najcenniejsze – w ludzi ponieważ to oni są wyznacznikami sukcesu. Mając kompetentnych, zaangażowanych i lojalnych pracowników, organizacja będzie w stanie przetrwać nawet tak trudny okres jakim niewątpliwie jest zjawisko kryzysu.

1. Bylok, F.2011. *Rozwój kapitału społecznego jako czynnik wspomagający wyjście przedsiębiorstwa z kryzysu. Problemy zarządzania, nr1.Warszawa:Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.* 2. Kim, L. 1998. *Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. Organizational Science, nr 4.* 3. Piaseczny,J.2011. *Nauka czerpana z kryzysu-perspektywa przedsiębiorstw. Problemy zarządzania,nr1.Warszawa:Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.* 4. Siuta-Tokarska,B. 2011. *Zarządzanie organizacją w czasie kryzysu-badania empiryczne przedsiębiorstw w Polsce w dobie globalnego kryzysu ekonomicznego z początku XXI wieku. Problemy zarządzania, nr1.Warszawa:Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.* 5. Smolska,M. 2009, *Kapitał ludzki w dobie kryzysu. Ekonomiczne problemy usłu, nr 46. Szczecin: Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.* 6. *Zarządzanie wartością firmy,red.A.Herman,A.Szablewski, Poltext, Warszawa 1999,s. 178.*

## WZAJEMNE RELACJE SEKTORA PUBLICZNEGO A PRYWATNEGO

**Bednyakova O.**

*Uniwersytet Wrocławski*

Współczesne tendencje uświadamiają nam, że ani państwo ani rynek osobno nie mogą doprowadzić do długotrwałego rozwoju gospodarczego z uwzględnieniem dobrobytu społecznego. Nieuniknione są sytuacje kryzysu. Niniejszy artykuł jest próbą poszukiwania punktów styczności między sektorem publicznym a prywatnym i ma na celu pokazanie w jaki sposób rozwiąły się wzajemne relacje między nimi oraz jakie sytuacje gospodarcze niezbędnie doprowadziły do współpracy i partnerstwa (mianowicie do partnerstwa publiczno-prywatnego) między dwoma sektorami. Historia pokazuje nam , że od momentu pojawienia się państwa na całym świecie toczy się poszerzenie zakresu sektora publicznego w gospodarce przez rozszerzenie jego funkcji<sup>1</sup>. Z reguły zdarza się jako reakcja (odpowieź) na zewnętrzne działania w stosunku do kraju.

---

<sup>1</sup> R.A.Musgrave, P.B.Musgrave *Public Finance in Theory and Practice*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1980 p.143-159.