



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Tadeusz Oleksyn¹

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W KRYZYSIE

Streszczenie

Kryzys organizacji jest zjawiskiem powszechnym, a kryzysy gospodarcze co jakiś czas się powtarzają. Trzeba więc nauczyć się z nimi żyć. Kryzys to nie tylko zagrożenie, ale także pewna szansa. Dobrze jest umieć ją wykorzystać. Moim celem jest ukazanie związków między kryzysem a zarządzaniem zasobami ludzkimi, które mają charakter sprzężenia zwrotnego, różnych przyczyn kryzysów (wiążących się z ZZL) a także zwięzła analiza sytuacji związanej z obecnym światowym kryzysem, w kontekście tytułowego tematu.

Wstęp

Termin kryzys, użyty w tytule, można rozumieć trojako – i tak też będzie on postrzegany w tym opracowaniu:

- jako kryzys wewnętrzny, obejmujący organizację lub jej części - stan kryzysowy, który może się zdarzyć każdej organizacji; prawdopodobnie każda organizacja przechodzi, mniej lub bardziej dramatycznie, przez taki stan, niekiedy wielokrotnie w cyklu swego życia;
- jako kryzys zewnętrzny - zjawisko szersze, wykraczające poza daną organizację, w szczególności związane z kryzysem branży, koniunkturalnym, regionalnym czy światowym;
- jako kryzys zarówno zewnętrzny jak i wewnętrzny, gdzie kryzys wewnętrzny organizacji jest często wywołany przez kryzys zewnętrzny; z taką właśnie sytuacją mamy obecnie często do czynienia w związku ze światowym

¹ prof. dr hab. Tadeusz Oleksyn, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.

kryzysem, który rozpoczął się w roku 2007 w USA w bankowości inwestycyjnej (kredyty hipoteczne), by osiągać coraz to szerszy zasięg i ogarniać kolejne kraje i cały świat; zwiastuny tego kryzysu występowały zresztą już wcześniej, przed rokiem 2007.

Podjęty temat ma duże znaczenie gospodarcze i społeczne. Rzutuje na kondycję gospodarki i poszczególnych organizacji, rynek pracy, losy przedsiębiorstw, społeczności i poszczególnych ludzi, postawy i zachowania oraz samopoczucie, kursy akcji, inwestycje, oszczędności, itd. W dalszej konsekwencji zapewne wpłynie także na stan prawny i obyczaje.

Kryzys jest postrzegany głównie jako zagrożenie i nieszczęście, niemniej może on również oznaczać szanse i nowe możliwości, przynajmniej dla niektórych podmiotów. Ponieważ kryzysy są stałymi i nieusuwalnymi elementami rzeczywistości gospodarczej i społecznej, warto posiąść wiedzę na temat zarówno diagnozowania i rozumienia ich przyczyn, jak też skutecznego przeciwdziałania oraz wykorzystywania z pożytkiem dla organizacji i ludzi – na ile to możliwe i etyczne.

Termin *zasoby ludzkie* jest rozumiany tak, jak to się przyjęło w modelu HRM/ZZL. Nie są to więc tylko etatowi pracownicy danej organizacji, ale również osoby z nią współpracujące w różnych luźniejszych formach.

Przez *zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL)* rozumie się działania prowadzone w imieniu organizacji, które polegają na:

- rozpoznaniu potrzeb związanych z ludźmi i ich kompetencjami, budowaniu odpowiednich planów i programów;
- pozyskaniu właściwych ludzi (rekrutacja i dobór kadr) oraz właściwej obsadzie stanowisk i zespołów;
- integrowaniu ludzi ze sobą i z organizacją oraz budowaniu morale;
- określaniu standardów i ocenie pracy;
- inspirowaniu, motywowaniu i wynagradzaniu;
- rozwoju zawodowym pracowników i współpracowników;
- **zapewnianiu wysokiej efektywności pracy;**
- zapewnianiu zastępstw i sukcesji oraz przygotowaniu awansów;
- promowaniu i wzmacnianiu pozytywnych cech i postaw – uczciwości, odpowiedzialności, lojalności, współpracy, i in. – oraz osłabianiu cech i postaw negatywnych;
- osiąganiu efektów synergicznych w efekcie umiejętnego ZZL.

Sprzężenie zwrotne między kryzysem organizacji a ZZL

Między kryzysem organizacji a zarządzaniem zasobami ludzkimi zawsze występuje sprzężenie zwrotne. Z jednej strony kryzys organizacji wpływa na sposób zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zaś jakość ZZL ma wpływ na wystąpienie kryzysu bądź, przeciwnie, na rozkwit organizacji.

Kryzys organizacji – wynikający z niskiej konkurencyjności, niedostatku zamówień, pieniędzy, itd. – ma wpływ na dobór kadr. Zgodnie z dominującymi schematami zachowań zatrudnia się bądź nawiązuje współpracę w innej formie z pracownikami o przeciętnych, niekiedy wręcz niskich kwalifikacjach, skłonnyimi pracować za niewielkie wynagrodzenie. Nie udziela się podwyżek płac, bądź daje

podwyżki niewielkie, mało inwestuje w rozwój ludzi. Jeżeli stan taki się utrwała, w organizacji ma miejsce selekcja negatywna kadr. Powstaje specyficzny homeostat, gdzie wszystko sytuuje się na przeciętnym bądź niskim poziomie: produkty, technologie, obsługa klienta, itd. Wbrew stereotypom takie organizacje niekoniecznie muszą upaść; w gospodarce rynkowej funkcjonują, często długo, bardzo różne podmioty – awangardowe, dobre, przeciętne, niekiedy także całkiem słabe. Takie osiągnięcie równowagi i wegetowanie na niskim poziomie zdaje się być szczególnie niebezpieczne, jako że związane jest ze swoistą stygmatyzacją firm i ludzi oraz niepożądanymi dostosowaniami psychologicznymi. Dlatego też ze wszech miar uzasadnione są energiczne próby witalizacji takich firm. Jeżeli są one nieskuteczne, pracownicy powinni rozważyć zmianę miejsca pracy a pracodawca – sens dalszego trwania firmy.

Kryzys organizacji może być często (nie zawsze) przewyciężony poprzez kreatywność, przedsiębiorczość i innowacyjność ludzi z nią związanych. Warto też zauważyć, że pokonanie kryzysu wymaga niejednokrotnie podejmowania działań przeciwnych do zdroworozsądkowych, instynktownych. Na ogół, kiedy są trudności, „zaciska się pasa” i oszczędza na wszystkim. Dotyczy to także kosztów pracy – a więc etatów, wynagrodzeń, szkoleń, itd.. Tymczasem w niektórych sytuacjach w kryzysie należy podejmować działania odwrotne: zainwestować w badania czy ekspertyzę, zatrudnić dodatkowych ludzi, wzmocnić motywację, itd. Oczywiście, to wszystko należy czynić wybiórczo, z jakąś głębszą myślą, kierując się rachunkiem ekonomicznym. Niejednokrotnie wzmocnienie się nawet o jednego – kilku specjalistów z dobrymi pomysłami kończyło kryzys i zmieniało losy organizacji.

Przyczyny kryzysów, leżące po stronie ZZL i ludzi

Niemal każda organizacja przechodzi kryzys wzrostu - niekiedy kilkakrotnie, w różnych fazach swego rozwoju. Kryzys wzrostu występuje powszechnie w małych prywatnych firmach, kiedy zaczynają się wybijać na średnie. Tu barierą jest najczęściej mentalność właściciela – zarządzającego. Człowiek, który wszystko zawdzięcza sobie i swojej pracy, który sam firmę zakładał i ciężką pracą ją rozwijał, ma problemy natury psychologicznej z delegowaniem uprawnień w dół i zaufaniem do pracowników. Chce też nadal kontrolować każdy szczegół i podejmować osobiście każdą decyzję. Niestety, po przekroczeniu pewnego poziomu obrotów, zatrudnienia, spraw, klientów, itd. jeden człowiek nie jest już w stanie robić osobiście tego wszystkiego, co robił dotychczas. Albo więc potrafi zmienić filozofię i styl zarządzania, albo też uniemożliwi własnej firmie dalszy rozwój – a sobie zachowanie zdrowia i równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym.

Przyczyną kryzysu organizacji może być złe zarządzanie zasobami ludzkimi. Właściwie każda źle zrealizowana funkcja ZZL, spośród wcześniej przedstawionych, może doprowadzić firmę do kryzysu. Złe rozpoznanie potrzeb kadrowych – nieprecyzyjne, spóźnione, itd. – może być przyczyną znacznych nieraz trudności. Przyjęcie niewłaściwych ludzi i nietrafna obsada stanowisk – to pewny kryzys, nie wiadomo jedynie kiedy i w jakiej skali. Zła integracja ludzi i niskie morale również źle rokują dla organizacji. Brak standardów pracy, niejasne i zbyt labilne wymagania na ogół zniechęcają ludzi do większych wysiłków i starań; w takiej sy-

tuacji tylko krok do kryzysu. Źle rokuje brak dobrych systemów motywacyjnych i proefektywnościowych systemów wynagradzania. Źródłem problemów w przyszłości może być brak sukcesorów, zmonopolizowanie prac, nieprzygotowanie ludzi do awansów. Podobnie – ludzka prywata, nieuczciwość, nadmierny indywidualny i grupowy egoizm, nielojalność, nieodpowiedzialność, brak wyobraźni, brak empatii, bezduszość i inne słabości i przywary, jeżeli osiągną przesadne natężenie i staną się problemem w organizacji przez swe destrukcyjne oddziaływanie na zachowania organizacyjne i klimat w pracy.

Niemniej jednak zdarza się, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest ogólnie właściwe, niekiedy bardzo dobre, a mimo to dochodzi do poważnego kryzysu organizacji. Bardzo często winne jest złe zarządzanie strategiczne. Bywa, że zdolny nawet top-menedżer popełni jeden poważny błąd, który – nie skorygowany w porę (co nie zawsze jest możliwe) – prowadzi do głębokiego kryzysu organizacji, a niekiedy jej bankructwa. Przykładem może być Stocznia Gdynia. Przez większą część lat 90. miała ona zamówienia, zdolnych projektantów, „dobrą załogę”, umiała szybko (w pięć miesięcy) produkować znakomite, największe nawet statki. Mało tego – miała dużo szczęścia, jako że od czasów przedwojennych aż do końca XX wieku żaden ze zwodowanych w niej statków nie zatonął. Niestety, wszystkie zagraniczne kontrakty (głównie dla Niemiec) były skalkulowane przy założeniu 2 – 3 % stopy zysku i kursu dolara nie niższego, niż 4,50 złote. To w zupełności wystarczyło, aby tę stocznnię położyć, gdy kurs dolara trwale i znacznie obniżył się, po wcześniejszym zmarnowaniu sporych pieniędzy podatników na bezsensowne „państwowe” dotacje. Jak to trafnie zauważył E. Deming już 30 lat temu, błędy w zarządzaniu strategicznym są najczęściej nienaprawialne. Twierdził on, z niewielką tylko przesadą, że prawie wszystko zależy od naczelnego kierownictwa. Cała reszta, bardziej lub mniej sfrustrowana, musi tańczyć tak, jak im grają z najwyższego podium. Wyływa stąd wniosek dość oczywisty, a mianowicie, iż im wyższe stanowisko, tym ważniejszy jest trafny dobór menedżerów. To jednak nie wystarcza. Musi być stworzony system i klimat dla swobodnej wymiany informacji i poglądów. Zdarza się, że naczelny szef ma tak mocną pozycję i tak wielki autorytet, że nikt nie ma śmiałości już nie tylko kwestionować jego decyzji i sposobu myślenia, ale i zgłaszać pomysłów alternatywnych. P.F. Drucker już dawno zwracał uwagę na fakt, że jednomyślność może być groźna w skutkach. Gdy wszyscy myślą tak samo (jak szef) „należy zorganizować spór”².

Charyzmatyczni przywódcy, zdolni i pewni siebie oraz odnoszący przez dłuższy czas sukcesy, są zagrożeni „syndromem Ikarą”. Mīt o Ikarze jest ogólnie znany, nie ma więc potrzeby jego streszczania. Wielu menedżerów zaczyna wierzyć w swoją nieomyślność, podejmują coraz większe ryzyko („wnoszą się coraz wyżej”) i narażają na katastrofę – siebie i swoje organizacje. Niedawny głęboki kryzys „wielkiej trójki z Detroit” (General Motors, Ford, Chrysler) był spowodowany nie tylko ogólnym kryzysem finansowym, ale też rażącymi błędami w strategicznym zarządzaniu, arogancją, nonszalancją i rozrzutnością zarządów tych koncer-

² P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Czytelnik, Warszawa – Kraków 1992.

nów. Mieliliśmy tu do czynienia z typowym syndromem Ikara. Wszystkie te podmioty były zagrożone upadłością; podjęto masowe zwolnienia pracowników, pracę straciło także wielu dealerów samochodowych i pracowników z firm kooperujących. Liczba mieszkańców Detroit w krótkim czasie poważnie się zmniejszyła, miasto stało się niebezpieczne z powodu nasilenia patologii społecznych. Wpompowanie ogromnych pieniędzy podatników w ratowanie tych koncernów zahamowało ich degrengoladę; czy całkowicie, to się okaże.

Bardzo często przyczyną kryzysów są niedostateczne kompetencje ludzi. Szeroko rozumiane kompetencje ludzi albo prowadzą organizacje do sukcesów i rozwoju, albo też – gdy ich brak i gdy zawodzi zarządzanie – są przyczyną trudności organizacji, redukcji miejsc pracy, a niekiedy i upadłości firmy. Jeżeli kryzys organizacji nie wynika bezpośrednio ze zmian w otoczeniu zewnętrznym, zwłaszcza zaś z kryzysu zewnętrznego, winę za kryzys w organizacji zawsze ponoszą jacyś konkretni ludzie – ich niedostateczna wiedza, na małe umiejętności, brak doświadczenia, niedostatek wyobraźni, podejmowanie nadmiernego ryzyka, zaniedbania, opieszałość i spóźnione działania, złe decyzje bądź unikanie podejmowania decyzji, konflikty dysfunkcjonalne³, prywata, i tak dalej. Kryzys wynika nie tylko z winy zarządzających. Często występuje także z winy pracowników – choć prawdopodobnie zawsze jakieś błędy są popełniane także ze strony menedżerów – choćby związane ze złym doбором pracowników i obsadą stanowisk, za dużym albo za małym zaufaniem, wadliwym przywództwem, słabą komunikacją, niedostatkiem współpracy, i tak dalej.

Do kryzysu organizacji może doprowadzić niewłaściwa filozofia zarządzania i polityka płac. Złe w skutkach może być zarówno skąpstwo pracodawców, jak i nadmierna hojność, niekiedy wymuszona przez związki zawodowe. Przesadne „cięcie kosztów pracy” może prowadzić do wyeliminowania nadmiernej liczby pracowników, przeciążenia i zniszczenia motywacji do pracy pozostałych, a także poszukiwania przez nich innej pracy, co skutkuje nielojalnością i dużą fluktuacją kadr. Z drugiej strony dla wielu organizacji redukcja zatrudnienia w trudnych czasach jest bezwzględna koniecznością. Dla przykładu, PLL LOT SA, który jest poważnie zagrożony upadłością⁴, zatrudnia 500 wysoko opłacanych pilotów, choć ma tylko 50 samolotów⁵. Wynagrodzenia i świadczenia zbyt wysokie (jak we wspomnianym wcześniej przemyśle samochodowym w Detroit) mogą prowadzić do spadku konkurencyjności kosztowo - cenowej i związanych z tym trudności w utrzymaniu miejsc pracy, a niekiedy nawet uniemożliwić przetrwanie organizacji.

Przyczyną kryzysu może być presja związków zawodowych i strajki. Na świe-

³ Konflikty dysfunkcjonalne są destrukcyjne. Druga strona jest traktowana jak przeciwnik, którego trzeba zniszczyć bądź co najmniej zdyskredytować. Nie szuka się rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Nie ma żadnych pozytywnych stron takich konfliktów. W odróżnieniu od nich tzw. konflikty funkcjonalne mogą mieć cechy pozytywne, prowadząc do ujawniania problemów oraz ich rozwiązywania. Jako, że stosunek do drugiej strony jest życzliwy, szuka się rozwiązań satysfakcjonujących obie strony, a rozwiązywanie kryzysu wzmacnia partnerstwo i dobrze rokuje na przyszłość.

⁴ Straty poniesione przez PLL LOT SA w roku 2008 były rekordowo wysokie i wyniosły 700 mln. złotych. Wiosną 2009 roku LOT nie płacił za większość faktur, a banki odmawiały kredytowania.

⁵ D. Walewska, *Linie lotnicze na skraju upadłości*, Rzeczpospolita z dnia 27.04.2009.

cie odnotowano szereg bankructw przedsiębiorstw, spowodowanych żądaniami wzrostów płac i strajkami. W zeszłym roku w Polsce głośna była sprawa strajku w kopalni Budryk z Jastrzębskiej Spółki Węglowej, gdzie miał miejsce jeden z najdłuższych w górnictwie strajków, trwający 46 dni. Spowodował on stratę co najmniej 80 milionów złotych oraz zagrożenie pożarowe (samozapłonem węgla) w wyniku przerwania prac. Strajk cieszył się poparciem zaledwie 10 % załogi i został wywołany przez mniejszościowe związki zawodowe. Ujawnił, nie po raz pierwszy, że prawo dotyczące związków zawodowych w Polsce jest wadliwe, a związki zawodowe nie zawahają się przed doprowadzeniem firmy nawet na skraj bankructwa, realizując swoje cele⁶. W 29 rocznicę podpisania Porozumień Sierpniowych (31.08.2009) wyrażano opinie (TVN 24, m.in. Lech Wałęsa), że nazwa „Solidarność”, z którą kojarzy się szeroki ruch społeczny z lat 1980 – 1981 jednoczący większość Polaków, nie powinna być zawłaszczona przez roszczeniowy związek zawodowy, liczący obecnie tylko około pół miliona osób, zorientowany na osiąganie egoistycznych grupowych celów - coraz częściej w konflikcie z większością społeczności lokalnych i większością społeczeństwa.

Sanacje przedsiębiorstw i sanatorzy

Organizacje, będące w głębokim kryzysie są poddawane sanacji – jeżeli są jeszcze nadzieje na ich uratowanie. Najlepiej jest, gdy sanację przeprowadzają zawodowi sanatorzy. Jest to specyficzna kategoria menedżerów, których postępowanie też jest specyficzne. Mają zazwyczaj do zrobienia kilka typowych rzeczy:

1. Szybko wysłać do współpracującego otoczenia jednoznaczne i przekonywujące informacje, że firma jest do uratowania i będzie uratowana. Największym zagrożeniem dla niej jest bowiem panika wierzycieli i kontrahentów, która sprawia, że banki nie dają kredytów, zakład energetyczny odcina prąd, wierzyciele domagają się natychmiastowego zwrotu należności, klienci przestają kupować produkty tej firmy, itd. W takiej sytuacji upadłość jest nieuchronna.
2. Zwolnić z pracy (najlepiej „wyrzucić z hukiem”) dotychczasowy zarząd, odpowiedzialny za kryzys i znaleźć nowych szefów. Często są to zdolni ludzie z tej organizacji, sekowani przez dotychczasowe kierownictwo z racji przeciwnych poglądów i niepokorności (kryzys pokazał, że to oni mieli rację).
3. Zawiesić układ zbiorowy pracy i część przywilejów socjalnych.
4. Szybko zrestrukturyzować organizację – uwolnić ją od tych produktów i struktur, które są źródłem strat, gdzie nie jest tworzona wartość dodatkowa (EVA) bądź jest ona znikoma, które nie rokują nadziei na przyszłość. Sprzedać lub wynająć zbędne obiekty, tereny, środki trwałe, zapasy. Zwolnić część pracowników z obszarów przeznaczonych do likwidacji lub redukcji.
5. Możliwie szybko odnieść i nagłośnić pierwsze sukcesy.
6. Utrwalić zmiany i uzyskać z nich efekty.

⁶ T. Głogowski, *Przez strajk w Budryku związki tracą przywileje*, Rzeczpospolita z dnia 28.01.2008.

7. Poszukać sobie nowego zajęcia w innej firmie. Po 2 – 3 latach tego rodzaju zmian liczba wrogów i ich zjadłość będą tak duże, że dłuższa praca w firmie, w której przeprowadzono sanację, nie będzie możliwa. (Jedno z Praw Murphy’ego mówi, że przyjaciele przychodzą i odchodzą, wrogowie się gromadzą).

Sanatorzy uprawiają coś, co można by nazwać zarządzaniem wyczynowym. Gdyby porównać ich do lekarzy, byłiby podobni w działaniu nie do internistów ale do chirurgów, którzy szybko odcinają objętą gangreną kończynę, aby uratować pacjenta od śmierci. Zarabiają na ogół mniej, niż top-menedżerowie w ustabilizowanych przedsiębiorstwach. Jednak praca w takich przedsiębiorstwach ich nie interesuje – uważają ją za zbyt nudną⁷.

Kryzys finansowy 2007 – 2009 i jego konsekwencje w zakresie ZZL

Przyjmuje się, że obecny kryzys, o charakterze światowym, ujawnił się wyraźnie w roku 2007 w USA w bankowości inwestycyjnej i na rynku nieruchomości. Szybko rozprzestrzenił się na inne dziedziny i inne kraje, nabierając charakteru kryzysu światowego. Uświadomił też z większą mocą coś, o czym wiedzieliśmy przecież już wcześniej – że globalizacja, obok niewątpliwych zalet, ma też poważne słabości i rodzi wielkie zagrożenia. Potwierdziło się przekonanie, że wszystko to, co dzieje się w USA, wpływa na cały świat. Jak w porzekadle: kiedy w USA jest katar, kicha cały świat.

Zarzewie kryzysu tkwiło pojawiło się jednak wcześniej, jeszcze w latach 90. Niefortunnie, w roku 1999 uchylono w USA zakaz łączenia dwóch typów bankowości: inwestycyjnej (o wysokim stopniu ryzyka) i depozytowo – kredytowej. Zakaz obowiązywał od krachu na giełdzie nowojorskiej, inicjującego Wielki Kryzys (1929). Niestety, otworzono puszkę Pandory. Nałożyły się na to próby, zainicjowane jeszcze przez Billa Clintona, wpływania na wzrost koniunktury poprzez promowanie kredytów hipotecznych, branych także przez osoby mało zarabiające. Radykalne obniżenie stóp procentowych przez szefa FED, Alana Greenspana (2001) spowodowało ucieczkę od lokat bankowych i masowe inwestowanie w rynek nieruchomości, traktowane coraz częściej spekulacyjnie. Kiedy po kilku latach podniesiono stopy procentowe do poziomu 5 %, część pożyczkobiorców zaczęła mieć problemy ze spłatą kredytów. W 2006 roku pojawiły się symptomy załamania na rynku nieruchomości a wkrótce także na rynku samochodów i innych, gdzie ludzie brali kredyty na zakupy. Wiele banków, początkowo w USA, zostało zagrożonych bankructwem. Wkrótce dołączył do nich przemysł samochodowy i inne gałęzie gospodarki. Podobne procesy zaczęły występować w innych krajach i regionach. Przeznaczono ogromne środki na ratowanie wielkich banków i funduszy inwestycyjnych (w skali światowej – ponad 3 biliony dolarów), co dało pewne, choć ograniczone efekty. Uniknięto, jak się wydaje, zapaści gospodarczej w wyniku skumulowania problemów na rynkach finansowych, inflacji, masowego bezrobocia i głębokiego spadku popytu. Gdyby to nastąpiło, mielibyśmy prawdopodobnie kryzys jeszcze większy, niż w latach 1929 – 1932⁸.

⁷ *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, Zarządzanie na świecie nr 2/1996.

⁸ http://wikipedia.org/wiki/kryzys_finansowy_2007-2009.

Obecnie zdania są podzielone odnośnie tego, czy najgorszy kryzys mamy już za sobą, czy też nie. Ale i tak nastąpił wzrost bezrobocia, praktycznie wszędzie. Duże redukcje zatrudnienia miały miejsce w bankach i innych instytucjach finansowych, ubezpieczeniowych, w przemyśle, administracji, i w wielu innych dziedzinach.

W Polsce sytuacja jest – jak dotąd - relatywnie lepsza, niż w innych krajach UE. Można mówić raczej o spowolnieniu wzrostu gospodarczego, z 5 – 6 % rocznie w poprzednich latach do około 1 % obecnie, niż o recesji. Według oficjalnych prognoz Ministerstwa Finansów na rok 2009 wzrost gospodarczy w Polsce wyniesie 1,7 %. Wydaje się to jednak wielkością zawyżoną. Aktualne szacunki, jak poinformował Wiceminister Finansów Ludwik Kotecki, zakładają 0 – 1 % wzrostu, choć inne ośrodki podają nieco odmienne wielkości⁹. Niemniej oscylowanie wokół zera, niezłe jak na kryzys, oznacza jednak zwiększanie się bezrobocia, jako że w granicach do co najmniej 3 % wzrostu PKB mamy do czynienia z zerowym wzrostem zatrudnienia; do tej granicy większy produkt jest realizowany poprzez wzrost wydajności pracy, nie zaś wzrost zatrudnienia. Według niektórych szacunków dla wzrostu zatrudnienia w Polsce potrzebny jest wyższy, niż 3 %, wzrost PKB (mówi się nawet o 5 %). Oczywiście, sytuacja przedstawia się różnie w różnych branżach i organizacjach.

Na koniec lipca 2009 było, według GUS, zarejestrowanych 1.676 tysięcy bezrobotnych. W porównaniu ze stanem sprzed roku bezrobocie wzrosło o 253 tysiące osób. Ćwierć miliona osób, to mimo wszystko niemało. Stopa bezrobocia wzrosła z 9,2 % do 10,8 %. Bezrobocie zwiększyło się we wszystkich województwach. Ponieważ jednak wciąż sporo osób opuszcza kraj w celach zarobkowych a część wraca, nie można tych wielkości wiązać bezpośrednio z niską dynamiką wzrostu gospodarczego; istotny tu jest również bilans migracji (bliżej nieznany). Ciekawe, że równoległe do zmniejszenia zatrudnienia wzrosły płace. Nie jest to wprawdzie wzrost znaczny – średnio 2 % w czerwcu 2009 do czerwca 2008 – niemniej, jak widać, nie jest stosowany w zauważalnej skali solidaryzm społeczny; pracownicy nie rezygnują ze wzrostu płac, aby ich koledzy mogli utrzymać pracę. Takie praktyki, noszące nazwę *job sharing* (dzielenie się pracą), nie są więc szerzej stosowane ani też proponowane pracodawcom przez związki zawodowe. Świadczy to o tym, że przekonanie o kryzysie w Polsce nie jest wielkie – albo też solidaryzm społeczny jest w stanie atrofii.

W Europie kryzys dotknął najbardziej Islandię, Litwę, Łotwę i Estonię. Bezrobocie znacząco wzrosło także w Wielkiej Brytanii i w Irlandii (stawianej do niedawna za wzór dla innych krajów). Z krajów bałtyckich najgorzej sytuacja przedstawia się na Łotwie, gdzie PKB w I półroczu 2009 jest niższy o 18 %, niż w analogicznym okresie roku ubiegłego.

W dwóch największych ludnościowo, obok Wielkiej Brytanii, krajach UE – Niemczech i Francji – w II kwartale odnotowano minimalny (ale jednak) wzrost gospodarczy, na poziomie 0,3 %. Niektórzy odczytują to jako sygnał, że kryzys

⁹ Internet Security Businesswire, 13.05.2009.

jest już przewyżczany. Zdaniem innych jeszcze za wcześnie na takie stwierdzenia.

Pomimo kryzysu / spowolnienia wiele branż i firm spodziewa się w roku 2009 wzrostu sprzedaży i zysków. Przykładem pozytywnym może być branża IT, gdzie (według badania IT Confidence przeprowadzonych przez sieć PR Eurocom Worldwire) połowa zarządzających firmami informatycznymi widzi optymistycznie wyniki roku 2009. Blisko 30 % badanych firm zwiększa zatrudnienie. Poszukiwani są zwłaszcza inżynierowie oprogramowania oraz sprzedawcy - z międzynarodowym doświadczeniem i lokalni¹⁰.

Witryna Jobfox, która zajmuje się badaniami rynku pracy, opublikowała niedawno listę zawodów, w których od dwóch lat istnieją – mimo kryzysu – ciągłe braki kadrowe. Dotyczy to zarówno UE jak i Polski. Najwięcej braków kadrowych odnotowano w zawodach handlowych, informatycznych i medycznych. Sprzedawcy i kasjerzy są potrzebni niemal wszędzie. Brakuje lekarzy i pielęgniarek.¹¹ Dodać koniecznie trzeba, że w Polsce brakuje także inżynierów. Z powodu ich braku „importuje się” inżynierów z wielu innych krajów – nawet z Korei Południowej. Studia politechniczne od wielu lat nie są u nas popularne. Na wielu wydziałach politechnik są wolne miejsca i mimo, że można studiować bezpłatnie, nie ma chętnych. To dziwne, gdyż – zgodnie z prawem podaży i popytu – płace inżynierów są w Polsce atrakcyjne już obecnie. Inżynierowie bez doświadczenia zarabiają co najmniej 3 tysiące złotych, a z kilkuletnią praktyką – 10 tysięcy i więcej (szczególnie w dużych aglomeracjach).

Nie można być pochłoniętym wyłącznie kryzysem i dniem dzisiejszym. Jak stwierdza Jadwiga Staniszkis, w gospodarce światowej już zaczyna się mówić o przyszłej premii z tytułu dziś podjętego ryzyka. To dobrze, bo zaczyna się dostrzegać, że kryzys się kiedyś skończy i warto wiedzieć, co będzie potem.¹² J. Staniszkis pisze co prawda o tanich akcjach i nieruchomościach, ale przecież to samo można powiedzieć o zakładach pracy, inwestycjach, produktach, zatrudnieniu, itd. Przykładem niech będą (ponownie) stocznie. Dzisiaj w przemyśle stoczniovym jest zastój. Ale przecież nie oznacza to, że transport morski stracił sens i przestanie istnieć. Wciąż jest to transport najtańszy i dający największe możliwości przewozu masowych ładunków. Statki będą zawsze pływać po morzach i oceanach w wyobrażalnej przyszłości. Obecna flota starzeje się i kiedyś, w części już niebawem, będzie musiała być zastąpiona nowymi statkami. Co będzie, jeżeli cały świat (za pewne poza Japonią, Koreą Południową i Chinami, które to kraje mają więcej wyobraźni) tymczasem zlikwiduje stocznie? Taki owczy pęd nie jest racjonalny. Tak więc ktoś, kto ma duże pieniądze, może z czasem mieć jeszcze większe, kupując dobrą stocznię. Likwidacja wszystkich polskich stoczní, a także drastyczna redukcja ich potencjałów (która już nastąpiła) nie wydaje się więc rozsądnym działaniem, rozpatrując rzecz w nieco dłuższej perspektywie. Mówimy tu też o dziesiątkach tysięcy miejsc pracy, razem z kooperantami. W czasach kryzysu, nie ma-

¹⁰ S. Augustyniak, *Kryzys nie jest dla wszystkich*, CEO, Magazyn Top Menedżerów z 31.03.2009.

¹¹ *Ale praca*, Informacje o rynku pracy, lipiec 2009.

¹² Portal TwojaEuropa.pl z dnia 9.04.2009.

jąc wielu zamówień zewnętrznych, Polska mogłaby odnowić własną flotę – to, co z niej jeszcze zostało.

Bibliografia

1. *Ale praca*, Informacje o rynku pracy, lipiec 2009.
2. Augustyniak S., *Kryzys nie jest dla wszystkich*, CEO, Magazyn Top Menedżerów z 31.03.2009.
3. Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Czytelnik, Warszawa – Kraków 1992.
4. Głogowski T., *Przez strajk w Budryku związki stracą przywileje*, Rzeczpospolita z dnia 28.01.2008.
5. http://wikipedia.org/wiki/kryzys_finansowy_2007-2009.
6. Internet Security Businesswire, 13.05.2009.
7. Portal TwojaEuropa.pl z dnia 9.04.2009.
8. *Uzdrowiciele przedsiębiorstw*, Zarządzanie na świecie nr 2/1996.
9. Walewska D., *Linie lotnicze na skraju upadłości*, Rzeczpospolita z dnia 27.04.2009.

Abstract

Human resource management in times of crisis

The crisis of organization is a common phenomenon and economic crises are recurring from time to time. Thus we have to learn to live with them. A crisis is not a threat only. It is also an opportunity and it is good to know how to take advantage of it. My objectives are to present the relation between a crisis and human resources management, which have the nature of feedback, various reasons for the crises (HRM related) and a brief analysis of the situation related to the present global crisis in the context of the concerned topic.