

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabała: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Anna Walecka

Politechnika Łódzka

e-mail: anna.walecka@p.lodz.pl

PRZYGOTOWANIE PRACOWNIKÓW NA KRYZYS – WYBRANE WNIOSKI Z BADAŃ

Streszczenie: Istnieje wielu udziałowców sytuacji kryzysowej – osób, grup interesu, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do powstania kryzysu w organizacji lub przyjmują na siebie negatywne skutki tego procesu. Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania są pracownicy organizacji w kryzysie jako udziałowcy wewnętrzni tego zjawiska. To oni, najczęściej bezpośrednio, odczuwają skutki kryzysu w organizacji. Jak wynika z przeprowadzonych przez autorkę badań, dość często nie są oni w żaden sposób przygotowani na nadejście kryzysu. Jest to niewątpliwie sytuacja, którą kadra kierownicza przedsiębiorstw powinna zmienić.

Słowa kluczowe: kryzys w przedsiębiorstwie, przygotowanie pracowników, kryzys.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.54

1. Wstęp

Pojęcie kryzysu jest pojęciem wielowymiarowym. Można go postrzegać jako proces niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju czy problem natury decyzyjnej. Należy jednak pamiętać, że nigdy nie jest on dziełem przypadku. Często nie rozwija się również w krótkim czasie. Wynikająca stąd możliwość wcześniejszego rozpoznania istoty i źródeł tego zjawiska może być warunkiem skutecznej naprawy.

Istnieje wielu udziałowców sytuacji kryzysowej – osób, grup interesu, które bezpośrednio lub pośrednio przyczyniają się do powstania kryzysu w organizacji lub przyjmują na siebie negatywne skutki tego procesu. Przedmiotem rozważań niniejszego opracowania są pracownicy organizacji w kryzysie jako udziałowcy wewnętrzni tego zjawiska. To oni, najczęściej bezpośrednio, odczuwają skutki kryzysu w organizacji. Często jednak nie są oni na ten kryzys przygotowani.

Mając na uwadze powyższe, za cel artykułu przyjęto próbę oceny przygotowania pracowników na pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 275 pracowników różnych firm, znajdujących się w sytuacji kryzysu.

2. Kilka uwag na temat kryzysu w przedsiębiorstwie

W życiu każdej organizacji kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku organizacji, zaś z drugiej może ją pobudzić do pozytywnej odnowy i stać się szansą jej dalszego rozwoju. Nieuchronność pojawiania się zjawisk kryzysowych we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przezwyciężania. To z kolei wymusza potrzebę zrozumienia istoty zjawiska kryzysu i jego przesłanek [Zakrzewska-Bielawska 2008].

Literatura przedmiotu dostarcza wielu prób objaśnienia zjawiska kryzysu. Czynią to m.in. O. Lerbinger [1997], A. Krummenacher [1981], U. Krystek [1987], E. Müller [1994], R. Oldkorn [1989], J.R. Caponigro [2000], R.M. Barton [1993], czy Ch.F. Hermann [1963]. Z polskich badaczy zajmują się nim: B. Wawrzyniak [1999], A. Zelek [2003; Burlita, Maniak, Zelek 2011], E. Urbanowska-Sojkin [1999], B. Nogalski i M. Macinkiewicz [2004] i inni.

Istotne znaczenie w procesie zarządzania antykryzysowego mają udziałowcy sytuacji kryzysowej w organizacji. Identyfikuje się ich jako zespół osób i grup interesu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Zaliczyć można do nich m.in. kadre menedżerską, pracowników organizacji (udziałowcy wewnętrzni) czy instytucje finansujące, dostawców, odbiorców (udziałowcy zewnętrzni) [Walecka, Matejun 2009].

Grupy te mają różne związki z przedsiębiorstwem oraz różne możliwości oddziaływania na nie w warunkach kryzysu. Wynika to przede wszystkim z ich własnych interesów. Najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie mają te grupy, które w sposób bezpośredni są powiązane z kryzysem jako jego przyczyny lub też jako główni „odbiorcy” negatywnych skutków sytuacji kryzysowej. Z pewnością do tych ostatnich zalicza się pracowników przedsiębiorstw w kryzysie, którym poświęcono niniejsze opracowanie.

3. Metodyka prowadzonych badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy poświęcono badania prowadzone przez Katedrę Zarządzania Politechniki Łódzkiej w 138 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Polski Centralnej¹. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany kwestionariusz ankiety. Szczegółową charakterystykę badanych firm przedstawia tab. 1.

¹ Zaprezentowane w tym opracowaniu wyniki są jedynie częścią badań poświęconych przedsiębiorstwom w sytuacji kryzysu. Wyniki pozostałych badań (*case study*) przedstawiono m.in. w: [Walecka 2014]. Badania przeprowadzono w 2011 roku.

Tabela 1. Charakterystyka badanych podmiotów gospodarczych*

Charakterystyka	<i>N</i>	%
Forma prawna		
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	58	42
Spółka z o.o.	40	29
Spółka akcyjna	17	12
Przedsiębiorstwo państwowe	13	10
Inna	10	7
Forma własności przedsiębiorstwa		
Prywatna	114	83
Państwowa	18	13
Inna	6	4
Wielkość przedsiębiorstwa		
Duże	43	31
Średnie	41	30
Małe	25	18
Mikro	29	21
Sektor działania		
Usługi	52	38
Przemysł	33	24
Handel	30	21
Budownictwo	23	17

* Wartości procentowe są podawane przy zaokrągleniu do pełnego procenta.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badaniach wzięły udział przede wszystkim przedsiębiorstwa prywatne, prowadzące samodzielną działalność gospodarczą jako osoby fizyczne oraz zajmujące się świadczeniem usług na rzecz innych.

Przedsiębiorstwa duże to przede wszystkim spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i spółki akcyjne. Przedsiębiorstwa średniej wielkości to głównie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz samodzielną działalność gospodarczą. Mikro- i małe przedsiębiorstwa najczęściej działają w formie samodzielnej działalności gospodarczej.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (83%) to przedsiębiorstwa prywatne. Stanowią one 100% mikroprzedsiębiorstw, 84% małych przedsiębiorstw, 80% średnich przedsiębiorstw oraz 72% przedsiębiorstw dużych.

Przedsiębiorstwa dużej wielkości działają najczęściej w usługach i przemyśle, przedsiębiorstwa średniej wielkości – w budownictwie, a firmy małe i mikro – w usługach i handlu.

Podmiotem badań byli pracownicy przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu. Przebadano 275 takich osób. Jako metodę doboru próby zastosowano dobór metodą kuli

śnieżnej². Na każdą firmę przypadało dwóch pracowników, z wyjątkiem jednego przypadku. Badanie było w pełni anonimowe, a informacje z niego uzyskane traktowane są jako poufne. Materiał empiryczny uzyskany od tej grupy respondentów pozwolił na określenie sytuacji badanych przedsiębiorstw, poziomu przygotowania pracowników na pojawienie się kryzysu w przedsiębiorstwie oraz na ocenę podejmowanych przez kadrę kierowniczą działań zaradczych z punktu widzenia pracowników.

Charakterystykę badanych pracowników przedsiębiorstw w sytuacji kryzysu przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach

Charakterystyka	<i>N</i>	%
Płeć		
Kobieta	162	59
Męczyzna	113	41
Wiek		
Do 30 lat	95	35
31-40 lat	117	42
41-50 lat	41	15
Pow. 50 lat	22	8
Wykształcenie		
Wyższe	128	47
Średnie	110	40
Zawodowe	37	13
Kierunek		
Ekonomiczne	93	34
Techniczne	114	41
Inne	68	25
Stanowisko		
Administracyjno-biurowe	164	60
Inżynieryjno-techniczne	34	12
Robotnicze	77	28
Forma zatrudnienia		
Umowa o pracę	263	95,5
Umowa-zlecenie	8	3
Umowa o dzieło	1	0,5
Inna	3	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

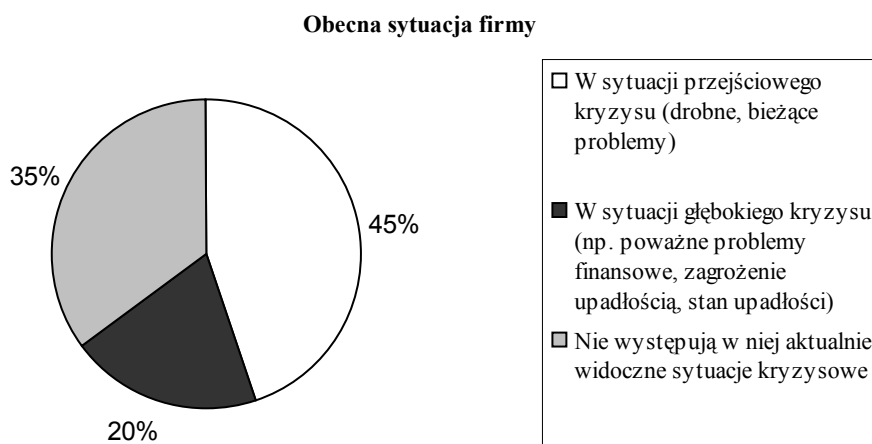
² We wcześniejszej fazie badań przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej, następnie poproszono ich o wskazanie dwóch pracowników, z którymi badaczka mogła przeprowadzić badania techniką ankiety. Wyniki tych badań są przedmiotem niniejszego opracowania.

Badani pracownicy to najczęściej kobiety (59% badanych), osoby zatrudnione na stanowiskach administracyjno-biurowych (60% badanych). Są to najczęściej ludzie młodzi, w wieku do 30 lat (35% badanych) lub 31-40 lat (43% badanych). Badani legitymują się wykształceniem wyższym (47%) lub średnim (40%), najczęściej o kierunku technicznym (41% badanych) lub ekonomicznym (34% badanych). W większości zatrudnieni są na umowy o pracę (96% badanych).

Obliczeń i prezentacji statystycznych dokonano w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

4. Przedsiębiorstwa w kryzysie i ich pracownicy

Przeprowadzone badania dowodzą, iż obecnie sytuacje kryzysowe występują w 65% badanych firm (rys. 1). 45% przedsiębiorstw znajduje się w sytuacji przejściowego kryzysu, przez który rozumie się drobne, bieżące problemy, a 20% przedsiębiorstw boryka się z poważnymi problemami finansowymi. W 97 przedsiębiorstwach nie występują aktualnie widoczne sytuacje kryzysowe.

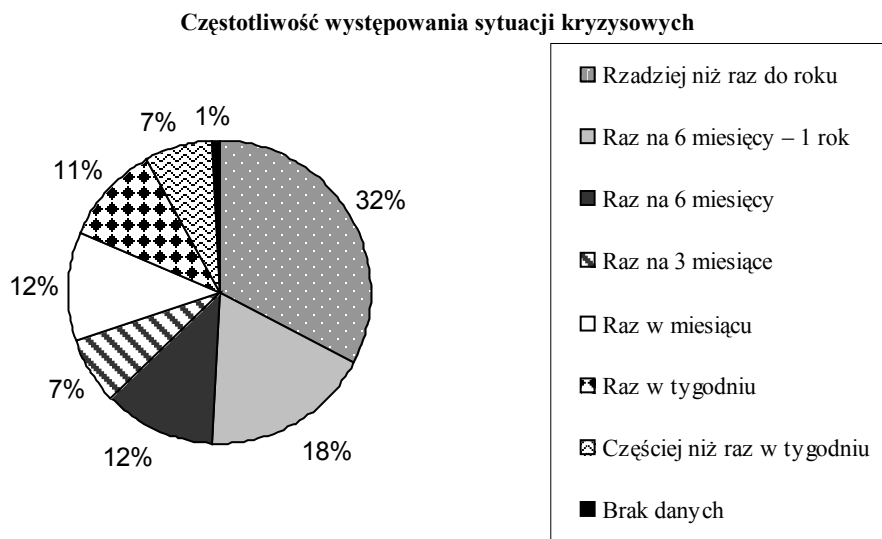


Rys. 1. Sytuacja firm w okresie badań

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach jest jednak dość różna. Przedstawia ją rys. 2.

Tak duże rozbieżności w ocenie częstotliwości występowania sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach mogą wynikać przede wszystkim z różnego pojmowania kryzysu w organizacji (prowadząc badania, wskazano, iż kryzys rozumie się zarówno jako drobne, bieżące problemy przedsiębiorstwa – kryzys przejściowy, jak i poważne problemy finansowe przedsiębiorstwa, czy zagrożenie upadłością – kryzys głęboki).



Rys. 2. Częstotliwość występowania sytuacji kryzysowych w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

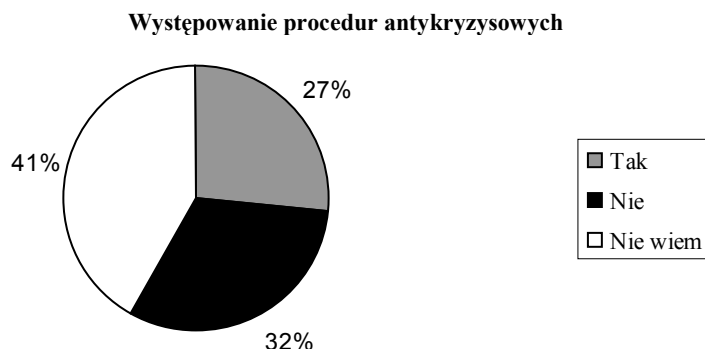
Pracownicy firm, które borykają się z kryzysem rzadziej niż 1 raz w roku, uznają za kryzys poważne kłopoty przedsiębiorstwa, podczas gdy ci, którzy wskazują na występowanie kryzysu częściej aniżeli 1 raz w tygodniu, mogą za kryzys uważać drobne, przejściowe kłopoty przedsiębiorstwa, z którymi boryka się praktycznie każda firma.

Ze względu na to, że kryzys dość często pojawia się w badanych przedsiębiorstwach, zadano pytanie o posiadanie przez przedsiębiorstwa systemów wczesnego ostrzegania przed kryzysem. Dzięki posiadanym w przedsiębiorstwie systemom wczesnego ostrzegania firma jest w stanie określić dość szybko stopień ewentualnego zagrożenia i podjąć radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju. Jeżeli tego nie dokona, kryzys potencjalny przechodzi w kryzys ukryty i jawny, co wiąże się z większymi problemami dla firmy³.

Niestety, jak wynika z przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa najczęściej nie mają systemów wczesnego ostrzegania przed kryzysem. Jedynie 19 respondentów przyznaje, iż firma, w której są zatrudnieni, takowe posiada. 40% respondentów zaprzecza istnieniu systemów wczesnego ostrzegania przed kryzysem, a aż 147 osób (53% badanych) nie umiało na to pytanie odpowiedzieć.

Wiedząc już o istnieniu systemów wczesnego ostrzegania przed kryzysem, zadano pytanie o istnienie procedur antykryzysowych w badanych firmach (rys. 3).

³ Podział kryzysu na fazę potencjalną, ukrytą i jawną przytacza się za [Nogalski, Macinkiewicz 2004].



Rys. 3. Występowanie procedur antykryzysowych w badanych firmach

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

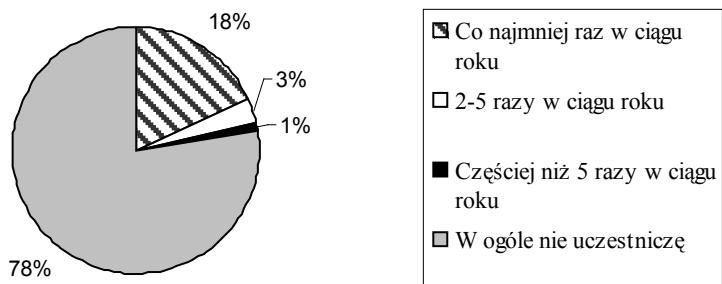
Okazuje się, iż w badanych firmach najczęściej nie stosuje się żadnych procedur antykryzysowych. Aż 41% respondentów (115 osób) nie miało pojęcia o istnieniu takowych w przedsiębiorstwie, zaś 87 osób (32% badanych) uznało, iż w ich firmie takie procedury w ogóle nie istnieją. Jedynie 73 pracowników potwierdza fakt posiadania procedur na wypadek kryzysu w przedsiębiorstwie. Jednak, jak wynika z przeprowadzonych badań, procedury te najczęściej ustalane są na poziomie kadry kierowniczej. Kiedy zadano pytanie pracownikom o udział w ich tworzeniu, jedynie 5% badanych (którzy odpowiedzieli twierdząco na poprzednie pytanie) regularnie bierze udział w opracowywaniu zasad postępowania w tej trudnej dla przedsiębiorstwa sytuacji.

W związku z brakiem procedur postępowania zadano respondentom pytanie o to, co dzieje się w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie. Jakie działania są podejmowane przez kadrę kierowniczą? W odpowiedzi na to pytanie pracownicy wskazywali najczęściej, że w firmie próbuje się wprowadzić stosować jakieś ustalone wcześniej działania (procedury postępowania), ale z reguły się od nich odchodzi (201 respondentów, czyli 73% badanych). Oznacza to, iż nawet w tych nielicznych przedsiębiorstwach, w których tworzy się jakieś procedury postępowania, kiedy przyjdzie pora na ich zastosowanie, często się tego – zdaniem pracowników – nie robi. Często działania przybierają formę działań zdezorganizowanych.

Być może wynika to z faktu niewielkiego przygotowania, zarówno kadry kierowniczej, jak i pracowników, na sytuacje kryzysowe w przedsiębiorstwie. Jak wykazały badania, aż 78% badanych pracowników nigdy nie uczestniczyło w żadnych szkoleniach dotyczących zachowań w tej niezwykle trudnej sytuacji. Jedynie 12 na 275 pracowników bierze udział w regularnych szkoleniach z tego zakresu (rys. 4).

Kiedy jednak zapytano respondentów o podjęte przez kadrę kierowniczą działania w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie, uzyskano optymistyczne wyniki. Zdaniem 254 pracowników kadra zarządzająca podejmowała działania zaradcze, choć

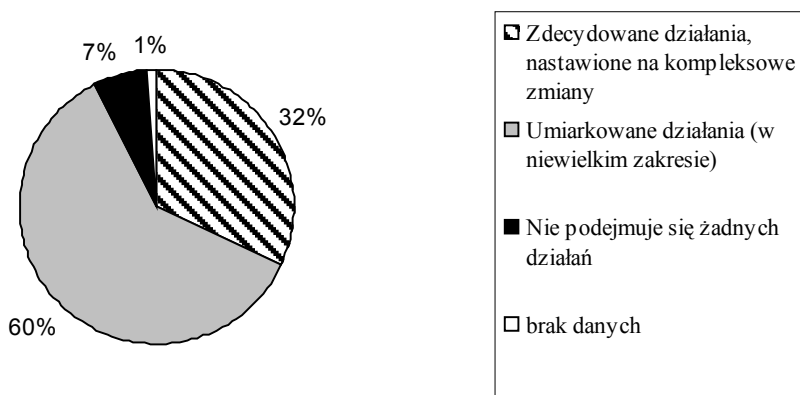
Uczestnictwo w szkoleniach dotyczących zachowania w kryzysie



Rys. 4. Uczestnictwo badanych pracowników w szkoleniach dotyczących zachowań w kryzysie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

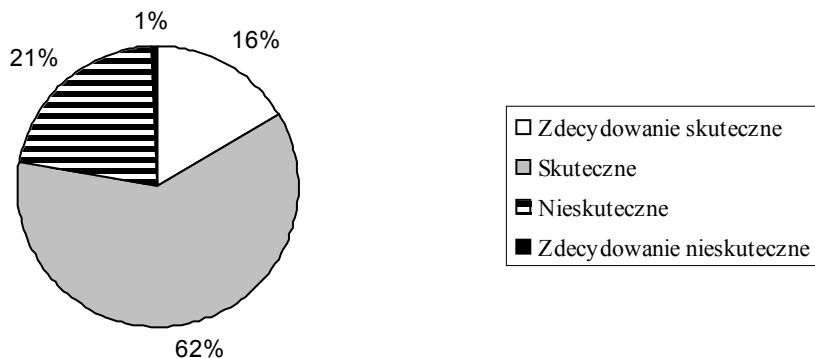
Podjęte działania w kryzysie



Rys. 5. Podjęte przez kadrę kierowniczą działania antykryzysowe w oczach podwładnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Skuteczność podjętych działań antykryzysowych



Rys. 6. Skuteczność podjętych działań antykryzysowych w oczach podwładnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

najczęściej były to – ich zdaniem – działania umiarkowane (166 osób, czyli 60% badanych). Obrazuje to rys. 5.

Mimo iż tylko 88 pracowników wskazało na podjęcie przez kadrę kierowniczą zdecydowanych działań zaradczych, respondenci oceniają je dobrze. Aż 240 badanych ocenia podjęte przez menedżerów firm działania jako skuteczne (rys. 6).

Dzięki podjętym działaniom zaradczym przedsiębiorstwo poradziło sobie z sytuacją kryzysu. Fakt ten potwierdza aż 234 respondentów (85%). Jedynie 40 badanych nie jest zadowolonych z podjętych działań antykryzysowych.

5. Podsumowanie i wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, iż pracownicy badanych przedsiębiorstw nie są przygotowani na pojawienie się kryzysu. Same firmy nie mają również (lub mają w ograniczonym zakresie) procedur postępowania na wypadek sytuacji kryzysowej. Biorąc pod uwagę, że najczęściej kryzys zaskakuje kadrę i pracowników przedsiębiorstw, niezwykle ważne jest, by wcześniej się do tego przygotować. Ważne jest, by przedsiębiorstwo miało opracowane procedury postępowania w sytuacji kryzysowej (powinny być one opracowywane wspólnie z pracownikami tych firm), a kadra kierownicza oraz pracownicy organizacji regularnie byli kształceni z tego zakresu. Tylko wówczas w sytuacji zagrożenia będą wiedzieli, co mają robić, jak postępować.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa mają w tej kwestii jeszcze wiele do zrobienia. Nie są przygotowane na kryzys, a pracownicy niezwykle rzadko kształceni są w tym zakresie.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę z mankamentów tego badania. Nie były one przeprowadzone na próbie reprezentatywnej, a odpowiedzi respondentów miały charakter subiektywny. Dlatego też zobiektywizowanie tego problemu będzie przedmiotem dalszych badań autorki.

Literatura

- Barton R.M., 1993, *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford, s.12.
- Burlita A., Maniak G., Zelek A., 2011, *Przetrzeć dekonstrukcję: przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe wobec kryzysu*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
- Caponigro J.R., 2000, *The Crisis Counselor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX, Chicago, s. 5.
- Hermann Ch.F., 1963, no 8, *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, Administrative Science Quarterly.
- Krummenacher A., 1981, *Krisenmanagement. Leitaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen*, Verlag Industrielle Organisation, Zurich, s.4.
- Krystek U., 1987, *Unternehmenskrisen. Beschreibung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler GmbH, Wiesbaden, s. 3.
- Lerbinger O., 1997, *The Crisis Manager, Fading Risk and Responsibility*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, s. 3.

- Müller E., 1994, *Management In der Krise*, [w:] H. Albach (ed.), *Globale Soziale Marktwirtschaft. Ziele – Wege – Akteure*, Gabler GmbH, Wiesbaden, s. 302.
- Nogalski B., Macinkiewicz H., 2004, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem: pokonać kryzys i wygrać*, Difin, Warszawa, s. 14.
- Oldkorn R., 1989, *Management*, MacMillan, London, s. 237.
- Slatter S., Lovett D., 2001, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa, s. 45.
- Urbanowska-Sojkin E., 1999, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 20.
- Walecka A., 2014, *Managers' Behaviour Determinants in the Enterprise Crisis Situation*, Lodz University of Technology, A Series of Monographs, Lodz, s. 99-141.
- Walecka A., Matejun M., 2009, *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź, s. 176-188.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa, s. 10.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2008, *Zarządzanie w kryzysie*, [w:] I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 67.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa, s. 40.

PREPARING EMPLOYEES FOR A CRISIS – CHOSEN CONCLUSIONS FROM THE RESEARCH

Summary: There are many participants in the enterprise crisis situation – persons, interest groups who directly or indirectly contribute with emergence of the crisis or those who take the negative effects of this process. The subject of this study are employees of the enterprise in crisis who are internal participants of this situation. They are the most directly affected by the enterprise crisis situation. As follows from the research conducted by the author, quite often they are not prepared for the coming crisis in any way. Undoubtedly, this is a situation that management of enterprises should change.

Keywords: crisis in the company, preparing employees to the crisis.