PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 128
Zmiana warunkiem sukcesu 2010
Odnowa przedsiębiorstw – czego nauczył nas kryzys?

Dagmara Lewicka
Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W KRYZYSIE

Streszczenie: Artykuł przedstawia zagadnienie wpływu kryzysu na zarządzanie zasobami ludzkimi. Przezentuje działania przedsiębiorstw, które w rankingu „Fortune 500" na najlepszego pracodawcę zajęły w 2009 r. miejsca w pierwszej dziesiątce, poszukując odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki sprawiły, że przedsiębiorstwa te uplasowały się tak wysoko, mimo kryzysu gospodarczego. W drugiej części autorka przedstawia rezultaty sondażu przeprowadzonego wśród pracowników oraz studentów studiów podyplomowych z zakresu zarządzania województw dolnośląskiego i małopolskiego w celu uzyskania informacji na temat działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa polskie oraz ich wpływu na pracowników.

Słowa kluczowe: kryzys, komunikowanie w kryzysie, zasoby ludzkie w kryzysie, skutki kryzysu widziane oczami pracowników.

1. Wstęp

Kryzys jest pojęciem wielowymiarowym. W świecie biznesu, podobnie jak w życiu, kryzys ma wiele różnych odmian i wymienienie wszystkich jego rodzajów nie jest możliwe. Cechą charakterystyczną kryzysu jest to, że może się przydarzyć każdemu i najprawdopodobniej się przydarzy, a niewiadoma pozostaje jedynie chwila, kiedy do sytuacji problematycznej dojdzie.

Chiński ideogram słowa „kryzys" stanowi kombinacjęe dwóch wyrażeń: „zagrożenie" i „szansa". Związane jest to z tym, iż sytuacja kryzysowa stwarza nie tylko zagrożenie, ale także możliwości rozwoju. Pojęcie kryzysu oznacza więc moment rozstrzygający, okres przełomowy, punkt zwrotny. W sensie ekonomicznym pojęcie kryzysu stosuje się głównie do określenia stanu cyklu koniunkturalnego w ujęciu makroekonomicznym i oznacza ono załamanie się procesu rozwoju gospodarczego oraz pogorszenie sytuacji ekonomicznej w skali całego kraju. Naturalną konsekwencją tego stanu rzeczy są takie zjawiska, jak inflacja lub deflacja, bezrobocie, spadek podstawowych wielkości ekonomicznych [Zelek 2003, s. 176]. W klasycznym ujęciu kryzys gospodarczy rozumiany jest jako faza dekoniunktury charakteryzująca się nadwyżką podaży towarów nad popytem i wysokim bezrobociem [Brémond, Salort 1994, s. 176]. Jest traktowany jako kolejna faza klasycznego cyklu gospodarczego i jest wynikiem zmiany tempa wzrostu ekonomicznego, a spowodowany jest przez

czynniki zewnętrzne (np. przez błędną politykę finansową lub politykę gospodarczą), a także przez niewydolność systemu finansowego.

Kryzys w odniesieniu do pojedynczej organizacji jest kojarzony jako wydarzenie mające negatywny wpływ na rozwój i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W literaturze przytoczono wiele różnych definicji tego pojęcia. W wielkim uproszczeniu można mówić, że kryzys wpływa bardzo niekorzystnie na wskaźniki oraz kondycję finansową organizacji, zagrażając jej istnieniu. Utożsamianie pojęcia kryzysu z brakiem płynności finansowej, zapewniającej przetrwanie na rynku,nie jest jednak prawdą, gdyż zjawisko to związane jest przede wszystkim z brakiem umiejętności zarządzania [Nogalski, Macinkiewicz 2004, s. 12]. Poważny kryzys korporacyjny zawsze zmusza do wyciągnięcia wniosków i nauk na przyszłość [Regester, Larkin 2005, s. 128].

2. Zarządzanie sytuacją kryzysową

Kryzysy w organizacjach są bardzo często przyczyną złego zarządzania oraz braku prawidłowo opracowanych procedur i systemów przeciwdziałania w przypadku wystąpienia sytuacji problemowych. Istnienie odpowiednich narzędzi jest szansą na identyfikację zagrożeń oraz ich wczesną eliminację lub przygotowanie się do radzenia sobie z ich skutkami.

Istotę systemów zarządzania kryzysowego stanowi więc opracowanie takiego wzorca postępowania, po zastosowaniu którego potencjał i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa powinny ulec poprawie. System ten powinien obejmować swym działaniem wszystkie podsystemy całej organizacji, gdyż sprawą kluczową jest pełna kompleksowość działań.

Wielu autorów dokonało podziału działań antykryzysowych na reaktywne i proaktywne. W tym znaczeniu, przedsięwzięcia reaktywne polegają na likwidowaniu skutków działalności organizacji w przeszłości, natomiast działania proaktywne stanowią próbę szybkiego dostosowania działalności i strategii firmy do warunków, jakie panować będąw przyszłości. Nogalski i Macinkiewicz [2004] definiują cztery rodzaje działań w kryzysie:

- identyfikację przyczyn kryzysu oraz jego akceptację,
- działania reaktywne, tj. dokonanie bilansu zasobów, zweryfikowanie realności zasobów, restrukturyzację zasobów, obniżkę kosztów,
- identyfikację czynników sukcesu i ukazanie perspektyw: wskazanie składowych mogących ulec zmianie, zdefiniowanie celów operacyjnych,
- działania proaktywne: pozyskanie nowych zasobów (środków obrotowych, nowych ludzi, sprzętu), relokację zasobów, działania w kierunku przeobrażenia lub reorientacji organizacji.

Kryzys finansowy 2007-2009 dotknął niemalże wszystkie przedsiębiorstwa. Najmniejsze piętno odcisnął na gospodarkach Chin i Indii. W kontekście globalnej konkurencji niezwykle istotne stało się, jak przedsiębiorstwa poradziły sobie z sy-

tuacją kryzysową. Skoro niemal każdy podmiot stanął w obliczu kryzysu, te, które były lepiej do niego przygotowane i posiadały zasoby możliwe do uaktywnienia w sytuacji problematycznej, poradziły sobie z nim lepiej niż te, które do sytuacji kryzysowej były całkowicie nie przygotowane.

3. Zasoby ludzkie w kryzysie

Tradycyjnie uważa się, że kryzys w dotyka przede wszystkim zasobów ludzkich, tzn. jego konsekwencją jest ograniczanie wydatków, zwłaszcza cięcie kosztów stałych związanych z zatrudnieniem i ograniczanie wydatków na rozwój i inne projekty HR. Zgodnie z przedstawioną powyżej koncepcją wskazującą, że kryzys to nie tylko zagrożenia, ale i szanse, działy HR w kryzysie mają szansę na poprawę swojego wizerunku i uzyskanie statusu partnera strategicznego. Działania mające na celu wykorzystanie nie uaktywnionych dotąd obszarów: kompetencji i potencjału pracowników, np. programy zorientowane na doskonalenie procesów (podniesienie efektywności pracy, optymalizacja struktur organizacyjnych, badanie rentowności inwestycji w zasoby ludzkie) można zaliczyć do proaktywnych działań działów HR. Wydaje się jednak, że niewiele przedsiębiorstw stosuje takie rozwiązania, a jeżeli, to są to raczej podmioty transnarodowe.

W celu zidentyfikowania działań w sytuacji kryzysu autorka przeanalizowała listę najlepszych pracodawców „Fortune 500" z 2009 r., zakładając, że działania firm szczególnie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi mogły wpłynąć na zmiany w zakresie pozycji na liście zajmowanych przez firmy pierwszej pięćsetki. Firmy, które znalazły się w tym okresie na najwyższych w rankingu miejscach, prawdopodobnie najlepiej potrafią sobie radzić z zagrożeniami wynikającymi z kryzysu, wprowadzając rozwiązania zapobiegające jego skutkom, szczególnie widzianym z perspektywy pracowników firmy [www.money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2009/index.html].

Na pierwszym miejscu znalazła się Net App, amerykańska firma zajmująca się przechowywaniem, zarządzaniem i ochroną danych. Wchodzi w skład indeksu giełdowego NASDAQ-100. W rankingu „Fortune" *100 best companies to work for* za 2009 r. zajęła pierwsze miejsce. Firma po 6 latach obecności na liście w okresie kryzysu dokonała znacznego przeskoku. Sukces ten można wiązać z konsekwentną, legendarną wręcz, kulturą równości oraz maksymą „oszczędność w granicach zdrowego rozsądku". Firma oferuje pracownikom wsparcie finansowe w przypadku adopcji lub opieki nad dzieckiem autystycznym. Jak dotąd z możliwości tej skorzystało 43 pracowników. Firma nie tylko nie zwolniła nikogo, lecz zwiększyła udziały w rynku. Ponadto dysponuje sporą rezerwą finansową, która może zostać uaktywniona w przypadku nieoczekiwanych problemów związanych z kryzysem.

Cisko Systems utrzymało swoją 6pozycję w rankingu, ponieważ zdecydowało się na politykę przeciwstawienia się spowolnieniu. W 2009 r. nastąpił wzrost zatrudnienia o 7%. Przyjęto 2443 pracowników (z 241 498 aplikacji).

Google nie udało się utrzymać pierwszej pozycji (w 2009 r. pozycja czwarta). Firma w 2009 r. nie zatrudniała już tak dynamicznie. W ramach oszczędności zlikwidowano dodatkowy posiłek i coroczny wyjazd na narty dla pracowników.

Firma Edward Jones (miejsce 2), zajmująca się doradztwem finansowym, nie planowała zwolnień, wręcz przeciwnie, zatrudniono 698 konsultantów finansowych. Firma rozbudowała siedzibę dla 500 nowych pracowników.

Boston Consulting Group (miejsce 3) stawia na różnorodność. Około 25% pracowników to przedstawiciele mniejszości etnicznych. Firma oferuje pracownikom wspaniałą opiekę lekarską. Wizyta u lekarza kosztuje 5 USD,firma pokrywa 100% kosztów leczenia niepłodności.

Nugget Market (miejsce 10) i Wegmans Food Markets (miejsce 5) nie zwalniały pracowników z powodu kryzysu. Wegmans Food Markets oferuje swoim pracownikom 10-procentową zniżkę na produkty żywnościowe i bezpłatne lekcje jogi w każdym supermarkecie. Lider w dziedzinie biotechnologii Genetech (miejsce 7) skutecznie przeciwstawiał się przejęciu przez udziałowca Roche, gwarantując pracownikom 18-52-tygodniową odprawę w przypadku fuzji. Firma oferuje pracownikom wspaniałe warunki pracy, m.in. płatny urlop na szkolenia, studia i opiekę nad dziećmi, zajęcia sportowe, możliwość telepracy itp. Firma jest także liderem w dziedzinie różnorodności i cały czas tworzy nowe miejsca pracy.

Methodist Hospital System (miejsce 8) wypracował 3% podwyżki za osiągnięcia za pracę w godziach nadliczbowych po przejściu huraganu Ike. Zainwestowano 2 biliony USD w rozbudowę placówki. Firma jest także liderem w zakresie różnorodności – aż 66% pracowników stanowią przedstawiciele mniejszości.

W firmie Goldman Sachs (9 miejsce w rankingu) w pierwszym okresie zwolniono 3000 pracowników, ale następnie firma zaczęła się podnosić z kryzysu. Zarząd zrzekł się premii, natomiast reszta pracowników otrzymała premię pomniejszoną. W 2009 r. firma przyjęła 308 pracowników. Miejsce w pierwszej 10 wydaje się dużym osiągnięciem, ponieważ Goldman Sachs jest obwiniany o przyczynienie się do kryzysu. Według Wikipedii wejście banku na giełdę w latach dziewięćdziesiątych XX w. było przełomowym momentem, mającym wpływ na kryzys. Od tego czasu bank zaczął gonić za maksymalizacją zysków, wykonując operacje o wysokim ryzyku, gdyż od tego zależą wielkie nagrody dla zarządu (uczciwość emisji akcji danej spółki zeszła na dalszy plan). Podsumowując: fimy zajmujące najwyższe pozycje w rankingu w toku swojej wieloletniej działalności konsekwentnie starały się stworzyć atrakcyjne miejsca pracy dla swoich pracowników, oferując im wiele często niestandardowych i kosztownych bonusów. W sytuacji kryzysu nie musiały uciekać się do zwolnień pracowników, w większości przypadków przyjmując nawet nowych w związku z rozwinięciem działalności, odnotowując niekiedy zwiększenie udziałów w rynku. Z pewnością przedsiębiorstwa te nie miały też trudności z przyciągnięciem najlepszych kandydatów do pracy.

4. Badanie skutków kryzysu w opinii pracowników przedsiębiorstw polskich

Na pytanie, czy kryzys finansowy ma obecnie wpływ na politykę personalną w Twojej firmie [www.hrm.pl], większość respondentów (60,7%) odpowiedziała „tak", 22,7% „raczej tak", jedynie 4,8% wskazało na odpowiedź „nie" i „raczej nie" (12,2% odpowiedziało „nie wiem"). Odpowiedzi te mogą wskazywać, że kryzys był odczuwalny dla większości polskich pracowników.

W celu określenia wpływu kryzysu na działania w zakresie funkcji personalnych, przeprowadzono badania na grupie słuchaczy studiów podyplomowych oraz zaocznych województw małopolskiego i dolnośląskiego. Zdecydowano się na celowy dobór respondentów do badania, aby uzyskać opinie osób zorientowanych w temacie, wyczulonych na zmiany w zakresie funkcjonowania procedur personalnych i ich wpływu na pracowników, ich motywację do pracy, satysfakcję i zaangażowanie. Zgodnie z założeniem „najpierw komunikacja wewnętrzna" przedsiębiorstwo przede wszystkim powinno dbać o pracowników, informując i zdobywając poparcie dla ewentualnych ograniczeń wynikających z trudnej sytuacji kryzysowej. Informacja, realistyczne przekazanie sytuacji, a także perspektyw opartych na przemyślanych działaniach antykryzysowych powinno przyczynić się do zintegrowania pracowników wokół wspólnego celu, jakim jest przezwyciężenie trudnej sytuacji, odzyskanie klientów czy udziału w rynku. W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1) Czy respondent odczuwał wpływ kryzysu na jego firme i realizację polityki personalnej?

2) Czy był informowany o zmianach działań podejmowanych w związku z kryzysem oraz przewidywanym wpływie kryzysu na firmę?

3) Jakie skutki kryzysu zauważyli respondenci w swoim miejscu pracy?

4) Jak kryzys wpłynął na respondenta i jego współpracowników?

W badaniu wzięło udział 69 respondentów, studentów z województw małopolskiego i dolnośląskiego (62% kobiet, 38% mężczyzn). Wszyscy respondenci posiadają wyższe wykształcenie, zatrudnieni są na stanowiskach specjalisty lub menedżera. 74% to pracownicy firm prywatnych sektora usług, działających w znacznej większości (72%)ponad 11 lat. Około połowa badanych ma zamiar rozwijać się w swojej firmie, druga połowa ma zamiar za jakiś czas zmienić pracę. Największa grupa badanych wskazuje na staż pracy w obecnej firmie do 3 lat.

Najpierw respondenci zostali zapytani o to, czy odczuwali wpływ kryzysu na ich firmę oraz czy byli informowani na temat wpływu kryzysu na firmę i podejmowanych działań.

Większość, czyli 64%, respondentów wskazuje, że odczuwało wpływ kryzysu na ich firmę. Zdecydowanie z tym stwierdzeniem nie zgadza się jedynie 6% badanych. Nieco mniej, ale ponad połowa (60%), wskazuje, że zauważyli wpływ kryzysu na realizację polityki personalnej.

Tabela 1. Odczuwany wpływ kryzysu (w %)

	Zdecydowanie zgadzam się	Raczej zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
1. Odczuwałem wpływ kryzysu 2007-2009 na moją firmę.	40	24	12	16-	6
2. Kryzys wpłynął na realizację polityki personalnej w mojej firmie.	36	24	14	18	7

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności analizowano, czy pracownik czuł się informowany o sytuacji kryzysowej. Realizacja funkcji personalnej w firmie jest ściśle związana z wewnętrznym public relations (PR). Działania te mogą się nawzajem wspierać i przenikać, co niejednokrotnie wywołuje efekt synergii.

W realizacji nowocześnie pojmowanej funkcji personalnej kładzie się nacisk na działania proaktywne, służące zapewnieniu współpracy w osiąganiu celów organizacji dzięki tworzeniu inspirującego środowiska pracy oraz wspieraniu rozwiązywania problemów związanych z zatrudnieniem, rozwojem personelu i relacjami wewnątrz firmy. Szczególnie w sytuacji kryzysu rzetelne komunikowanie niweluje niepokój, zapobiega powstawaniu plotek i domysłów, powodując, że pracownicy nie tracą energii na rzeczy zbędne, lecz koncentrują się na powierzonych zadaniach.

Tabela 2. Podejmowane działania komunikacyjne (w %)

	Zdecydowanie zgadzam się	Raczej zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
3. Byłem informowany o działaniach podejmowanych przez firmę w związku z kryzysem	28	17	25	14	16
4. Byłem informowany o przewidywanym wpływie kryzysu na firmę	21	21	16	21	21
5. Kadra kierownicza starała się zmniejszyć poziom stresu wśród pracowników	6	10	23	15	46

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się że 45% badanych miało poczucie, iż było informowanych na temat działań podejmowanych przez firmę. Jednak tylko 42% badanych było informowanych o przewidywanym wpływie kryzysu na firmę. Oznacza to, że znaczny odsetek badanych (ok. 20%) nie otrzymał wsparcia w postaci informacji. Jeszcze gorzej sytuacja przedstawia się w zakresie starań mających na celu zniwelowanie stresu wśród załogi. 61% badanych wskazuje, że kadra kierownicza nie podejmowała działań mających na celu zniwelowanie stresu wśród załogi. Jedynie 16% badanych wskazuje na takie działania kadry kierowniczej, wśród których wymieniono:

– częstsze spotkania z pracownikami, bieżące informowanie,
– rozmowy przełożonych z pracownikami,
– zapewnienie, że nie będzie zwolnień,
– to, że nie zwalniano ludzi, co najwyżej przenoszono ich do innych działów,
– minimalizację zwolnień poprzez przenoszenie pracowników do firmy córki,
– obiecywanie stabilności zatrudnienia,
– wprowadzenie nowego systemu premiowego.

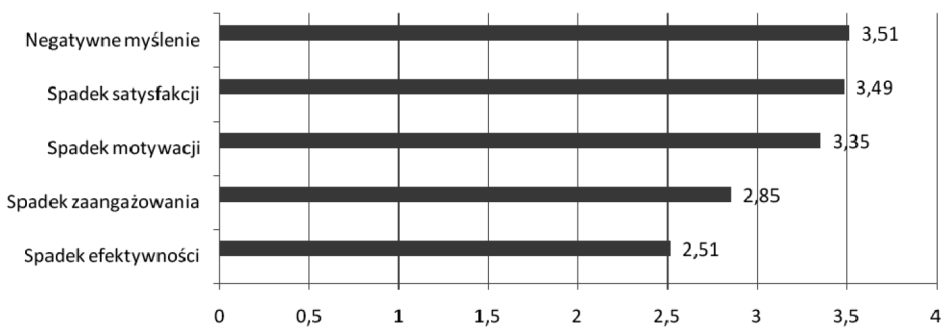
Tabela 3. Jakie skutki kryzysu zauważył/a Pan/Pani w swoim miejscu pracy? (w %)

Skutek	Zdecydowanie nie zgadzam się	Raczej nie zgadzam się	Trudno powiedzieć	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie zgadzam się
1. Pogorszenie atmosfery	13	41	17	21	8
2. Nieterminowa wypłata wynagrodzenia	5	5	3	15	72
3. Obniżenie premii	25	15	15	15	30
4. Likwidacja dodatkowych świadczeń, dopłat	14	22	19	9	36
5. Zawieszenie nagród	17	17	17	17	31
6. Obniżanie lub zamrażanie wynagrodzeń stałych	23	17	8	15	38
7. Wstrzymanie przyjęć do pracy	48	18	12	5	17
8. Obniżenie wydatków na szkolenia i rozwój	26	23	21	16	14
9. Zwiększenie zakresu obowiązków pracowników	37	29	16	13	6
10. Skrócenie czasu pracy	29	29	9	20	14
11. Wstrzymanie awansów pracowników	21	19	27	13	19
12. Redukcja wydatków na inne projekty HR	27	8	40	13	11
13. Dodatkowe szkolenie	8	10	18	18	45
14. Nowe projekty, np. zorientowane na poprawę efektywności	15	12	24	15	33

Źródło: opracowanie własne.

Warto wskazać, że przeprowadzanie rozmów to jedna z podstawowych aktywności menedżerów, nie wymagająca zwiększonego wysiłku, a przede wszystkich żadnych nakładów finansowych. Wobec tego dziwi, dlaczego tylko 3 badanych wskazało ten sposób działania kadry kierowniczej. Z kolei przedsiębiorstwa, które pochopnie zwalniały pracowników, nie zwracając uwagi na ich kompetencje i wyniki pracy, pozbywały się niekiedy świetnych pracowników, a np. po 2-3 miesiącach musiały przyjmować nowych, ponosząc koszty rekrutacji, selekcji i adaptacji. Ciekawych danych dostarczają przedstawione poniżej wyniki dotyczące skutków kryzysu i działań podejmowanych przez firmy w związku z kryzysem.

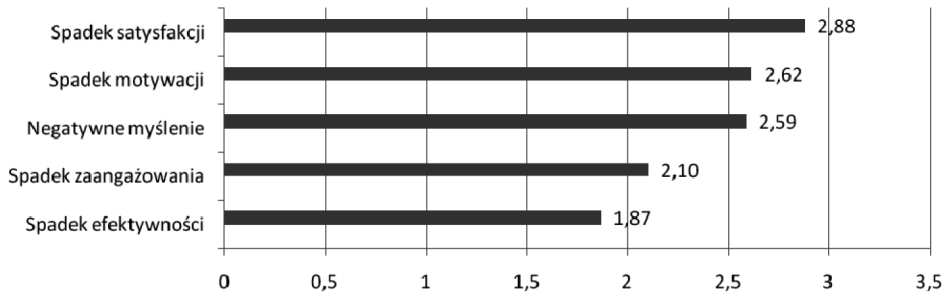
Jeśli chodzi o skutki, jakie zauważyli badani, to na pierwszy plan wysuwają się: zwiększenie zakresu obowiązków pracowników (66%), skrócenie czasu pracy (58%), pogorszenie atmosfery (54%), obniżenie wydatków na szkolenia i rozwój (49%). Pozostałe możliwe działania uderzające w pracowników zostały zauważone przez co najmniej jedną trzecią respondentów. Warto jednak zauważyć, że nieterminowa wypłata wynagrodzenia dotknęła jedynie 10% badanych zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach. Proaktywne działania, takie jak dodatkowe szkolenia oraz nowe projekty, zostały wprowadzone przez 17% podmiotów – przedsiębiorstwa średnie i duże. Badani wskazują, że w firmach realizowano następujące nowe projekty zorientowane na poprawę efektywności: nowe inwestycje, nowe kanały sprzedaży, *lean management*, szkolenia sprzedażowe, selekcję odbiorców, rezygnację z odbiorców nierentownych, zwiększenie nacisku na integrację i budowanie lojalności.



Rys. 1. Wpływ kryzysu na zespół pracowniczy

Źródło: opracowanie własne.

W następnej kolejności pracownicy zostali zapytani o skutki kryzysu, które zauważyli w zakresie własnych postaw lub w grupie pracowniczej. Badani wskazali na negatywne myślenie, spadek satysfakcji i spadek motywacji w zespole. Warto zwrócić uwagę, że wykazywali skłonności do wskazywania raczej zewnętrznych (przejściowych) skutków tej sytuacji niż sięgających głębiej – tj. zaangażowania



Rys. 2. Wpływ kryzysu na respondenta

Źródło: opracowanie własne.

i mogących mieć wpływ na kondycję firmy – tj. efektywności. Na rysunku 1 przedstawiono średnie ważone w zakresie udzielonych odpowiedzi.

Jak wskazuje porównanie wartości na przedstawionych rys. 1 i 2, badani są skłonni wskazywać raczej wpływ kryzysu na postawy i zachowania kolegów niż na własne. Jest to ciekawa tendencja, wynikająca być może z mechanizmów mających na celu obronę własnej samooceny, np. z mechanizmu projekcji. Na rysunku 2 przedstawiono deklarowany wpływ kryzysu na respondenta.

5. Podsumowanie

Przedstawiona analiza skłania do następujących wniosków. Przedsiębiorstwu, które prowadzi konsekwentną i przemyślaną politykę w zakresie zasobów ludzkich, znacznie łatwiej poradzić sobie ze skutkami kryzysu. Wniosek ten wynika z analizy działań podejmowanych przez najlepszych pracodawców rankingu „Fortune 500" w czasie kryzysu. Przeprowadzony sondaż potwierdza, że lepsze wyniki przynoszą działania proaktywne niż zachowawcze. Oczywiście część z nich związana jest z sytuacją finansową firmy, ale istnieje też obszar zależny od kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej. Wszelkie nieprzemyślane, niedopracowane działania, takie np. jak zwalnianie pracowników czy ograniczanie użycia telefonów, mogą nie poprawić sytuacji, a spowodować jedynie frustrację pracowników. Kryzys może okazać się wydarzeniem konstruktywnym, z którego przedsiębiorstwo wychodzi wzmocnione i skonsolidowane, lub też destrukcyjnym, powodującym osłabienie podmiotu i inne negatywne skutki. Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, że większość badanych pracowników odczuwała skutki kryzysu, zauważając wiele jego negatywnych skutków, które nie pozostawały bez wpływu na ich postawy i zaangażowanie w pracę. Brak informacji i dbałości o zasoby ludzkie może w niektórych sytuacjach wręcz potęgować skutki kryzysu, o czym warto pamiętać, gdy próbuje się nim zarządzać.

Literatura

Brémond J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2004.
Regester M., Larkin J., *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa 2005.
Zelek A., *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2003.

Źródła internetowe

www.hrm.pl.
www.money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/index.html.

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN CRISIS

Summary: The article presents the issue of the impact of crisis on human resources management (HRM). It shows activities of enterprises which in 2009 had the first ten places in the Fortune 500 ranking for the best employer, attempting to find answer to the question which factors made these enterprises occupy such high positions despite the economic crisis. In the second part the author presents the results of the survey conducted among employees and post-graduate students of the Management Faculty from Dolnośląskie and Małopolskie regions with the purpose to obtain information on the activities undertaken by the Polish enterprises and their influence on the employees.