

*Anna Walecka, Marek Matejun*  
*Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

## **POSTAWY PRACOWNIKÓW WOBEC SYTUACJI KRYZYSOWEJ W ORGANIZACJI**

[ Po więcej publikacji zapraszam na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) ]

### **1. Wprowadzenie**

Pojęcie kryzysu jest wielowymiarowe, postrzegać go można jako proces niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, czy problem natury decyzyjnej. Kryzys w przedsiębiorstwie często nie jest dziełem przypadku i nie rozwija się 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. Mogą jednak podejmować szereg działań antykryzysowych, sprzyjających poprawie sytuacji i wyników organizacji. Warto poddać zatem analizie postawy i zachowania pracowników wobec sytuacji zagrożenia oraz przeanalizować do jakich działań na rzecz poprawy sytuacji skłonni są pracownicy przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie.

Mając to na uwadze, za **cel artykułu** przyjęto przedstawienie możliwych postaw pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji oraz analizę gotowości pracowników do podjęcia wybranych działań antykryzysowych na rzecz sanacji przedsiębiorstw. W opracowaniu przedstawiono wyniki pilotażowych badań ankietowych przeprowadzonych w grupie 50 pracowników różnych firm w styczniu i lutym 2009 roku.

Wnioski z przeprowadzonych badań mogą być użyteczne dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw zagrożonych i znajdujących się w kryzysie. Dzięki temu menedżerowie będą w stanie rozpoznać i odpowiednio zareagować na różnorodne postawy pracowników w sytuacji zagrożenia. Wydaje się również, iż pracownicy poprzez swoje zaangażowanie i swoiste poświęcenie na rzecz firmy znajdującej się w kryzysie mogą być postrzegani jako istotne ogniwo działań antykryzysowych podejmowanych przez kierownictwo.

## 2. Istota i przebieg sytuacji kryzysowej w organizacji

Pojęcie kryzysu, w odniesieniu do pojedynczej organizacji, nie ma jednoznacznych określeń w literaturze przedmiotu. Pomimo różnorodnych definicji i podejść, zjawisko to rozpatrywane jest jednak jako **permanentna cecha współczesnego biznesu** i jako taka staje się przedmiotem zarządzania.

Według Oldkorn'a kryzys jest wynikiem nieplanowanych zdarzeń, zakłócających lub zagrażających normalnemu funkcjonowaniu firmy. W czasach niepewności, ryzyka i niepełnej informacji, kryzys staje się cechą współczesnych organizacji, nie jest stanem wyjątkowym. Zdarza się nawet w najlepiej zarządzanych organizacjach, jest nie do ominięcia [4, s. 237].

Nieco inaczej kryzys postrzega Ch.F. Hermann, który uznaje iż jest to stan który zagraża przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, ogranicza czas dostępny na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji [1, s. 32]. Podobne podejście zauważyć można w prekursorskiej pracy B. Wawrzyniaka, który za kryzys uznaje sytuację wielkiego zagrożenia organizacji jako całości, w której na skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności i nasilenia zjawisk konfliktowych zagrożona jest realizacja jej podstawowych funkcji [5, s. 39].

Z przedstawionych definicji wynika, że kryzys – według różnych autorów - charakteryzuje się nieprzewidywalnością, losowością i w ostateczności – utratą kontroli nad jego przebiegiem. Kryzys jest więc rozumiany jako zjawisko niekontrolowane, które w krótkim okresie może determinować sprawność biznesu, a w długim czasie zagrażać jego egzystencji [6, s. 35]. Według cytowanej wcześniej definicji Ch.F. Hermana, kryzys jest szczególną sytuacją decyzyjną, którą opisują trzy wymiary [por. 5, s. 58]:

- krótki czas podejmowania decyzji (w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie decyzje należy podejmować niemal natychmiast),
- niski stopień przewidywalności (kryzys najczęściej zaskakuje kierujących organizacją),
- wysoki stopień niepewności i wynikające z niego obawy, zarówno kadry kierowniczej, jak i samych pracowników organizacji.

W literaturze podkreśla się, iż zjawisko kryzysu charakteryzuje się przebiegiem fazowym, w którym wyodrębnić można **trzy podstawowe fazy**: potencjalną, ukrytą i jawną. Pierwsza z nich dotyczy w zasadzie wszystkich przedsiębiorstw i jest trudna do zauważenia. Stopień zagrożenia da się określić jedynie za pomocą systemów wczesnego ostrzegania, co nie jest jeszcze rozwiązaniem popularnym, przede wszystkim ze względu na swoją koszt- i czaso- chłonność. Jeżeli na tym etapie nie zostaną podjęte radykalne działania identyfikujące źródła niepokoju, kryzys potencjalny przechodzi w fazę ukrytą.

Faza ukryta, (mimo swej nazwy) dla osób obserwujących firmę, jest zupełnie widoczna. Faza ta oznacza trudności w realizowaniu celów przedsiębiorstwa i gospodarowaniu jego zasobami. Zdaniem B. Nogalskiego i H. Macinkiewicza nie

dostrzegają jej jedynie ci, którzy nie chcą jej dostrzegać [3, s. 14]. W przypadku braku reakcji - neutralizacji szkodliwych efektów kryzysu ukrytego – następuje przejście do fazy kryzysu jawnego.

Interpretowana jest ona jako pojawienie się trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają jej bytowi ekonomicznemu. Następuje wówczas dezorganizacja firmy, chaos decyzyjny i kompetencyjny.

M. Krystek, obok kryzysu potencjalnego, ukrytego i jawnego wyodrębnił dodatkowo fazę kryzysu palącego, możliwego jeszcze do opanowania przez kadrę zarządzającą i pracowników oraz fazę kryzysu palącego, niemożliwego już do opanowania i przezwyciężenia własnymi siłami [2, s. 29]. Podział ten wykorzystano podczas badań ankietowych nad postawami pracowników wobec kryzysu w ich przedsiębiorstwie.

Należy pamiętać, iż klasyfikacja kryzysu ze względu na jego fazy jest bardzo istotna. Pozwala na określenie przebiegu tego procesu. Umożliwia to przygotowanie odpowiednich działań ograniczających skutki kryzysu i ułatwia prowadzenie właściwej polityki informacyjnej.

### **3. Pracownicy jako udziałowcy sytuacji kryzysowej w organizacji**

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:

- kadrę menedżerską, pracowników organizacji, akcjonariuszy, zawiązki zawodowe, których określa się jako **udziałowców wewnętrznych**,
- instytucje finansujące, dostawców, odbiorców, władze centralne i lokalne, media, społeczność lokalną i inne, definiowanych jako **udziałowcy zewnętrzni**.

Grupy te różnią się między sobą kierunkiem, siłą i charakterem związków z firmą oraz możliwościami oddziaływania na nią w warunkach kryzysu, wynikającymi z ich własnych interesów. Najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie mają te grupy interesów, które w sposób **bezpośredni są powiązane z kryzysem**, bądź jako jego przyczyny, bądź jako główni „odbiorcy” negatywnych skutków sytuacji kryzysowej.

Rozpatrując udziałowców wewnętrznych sytuacji kryzysowej z pewnością w zwalczaniu kryzysu w przedsiębiorstwie największą rolę pełnią jego menedżerowie. To od ich zaangażowania i podjętych działań zależy powodzenie działań zmierzających do odnowy organizacji. Nie należy jednak bagatelizować **roli i postaw pracowników** firmy dotkniętej kryzysem. Pracownicy bardzo często są bezpośrednio zaangażowani w proces ratowania firmy, przede wszystkim dlatego, że najczęściej to oni są **grupą bezpośrednio dotkniętą skutkami kryzysu**. Często dotyka ich wstrzymanie premii uznaniowych, redukcja wynagrodzeń czy wreszcie redukcja zatrudnienia.

O podjętych działaniach antykryzysowych często decydują **postawy samych pracowników**. Korzystając z mechanizmów reakcji na sytuacje kryzysowe,

**Źródło:** Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2009, s. 176-188.

zapropionowanych przez A. Zelek, wyodrębniono **7 postaw pracowniczych** wobec kryzysu w organizacji, które przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza firma jest odporna na kryzys
Odrzucenie	Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą firmę jest minimalny
Idealizacja	Kryzysy nie zdarzają się dobrym przedsiębiorstwom
Megalomania	Wielkość i potęga naszej firmy chroni ją przed kryzysem
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś zaszkodził naszej firmie
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie dla naszej firmy
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa dopóki są one niezależne i wyodrębnione

*Źródło: opracowanie własne na podstawie:[6, s. 198].*

Jak wynika z powyższej tabeli bardzo często pracownicy nie wierzą w istnienie sytuacji kryzysowej w organizacji, bądź nie są świadomi jej skutków. Zastępują się „działaniem sił zewnętrznych”, wyrządzających szkodę przedsiębiorstwu, idealizują swoją organizację, odrzucają możliwość wystąpienia kryzysu. **Ich postawa ulega** jednak **zmianie**, w zależności od fazy kryzysu, w której znajduje się obecnie organizacja. Wyniki badań na ten temat przedstawiono w części empirycznej niniejszego opracowania.

Niestety, charakterystyczny dla sytuacji kryzysowej jest również spadek zaufania pracowników do kadry kierowniczej. Towarzyszy temu narastający niepokój o losy przedsiębiorstwa i swoje własne. Czasami w pracownikach pojawia się przekonanie, że kierownictwo firmy stara się przed nimi ukryć lub zafałszować niektóre ważne informacje. Dlatego tak ważne jest prowadzenie przez kadrę kierowniczą **właściwej polityki informacyjnej**. Menedżerowie organizacji w kryzysie powinni umieć efektywnie zarządzać relacjami z udziałowcami sytuacji kryzysowej, które opiera się na szczegółowej analizie ich wpływu na przebieg kryzysu i jego proces naprawczy.

Właściwie poinformowani pracownicy będą, zdaniem autorów, bardziej **skłonni do podejmowania różnego rodzaju działań antykryzysowych**. Skala tych działań, może być różna. Obejmować może pójście na bezpłatny urlop, rezygnację z części świadczeń socjalnych, części wynagrodzenia, przejście do utworzonej przez organizację spółki – córki z mniejszym wynagrodzeniem oraz wiele innych działań wspierających politykę antykryzysową prowadzoną przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

#### 4. Metodyka prowadzonych badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy poświęcono pilotażowe badania prowadzone w grupie 50 pracowników firm różnej wielkości. Jako metodę badawczą wybrano **metodę sondażu diagnostycznego**, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany kwestionariusz ankiety. Badania zostały przeprowadzone w styczniu i lutym 2009 r.

Respondentami byli studenci studiów licencjackich niestacjonarnych oraz podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, którzy są zatrudnieni w formie umowy o pracę lub współpracują na zasadzie osobistych umów cywilno-prawnych. W ankiecie wzięło udział 26 mężczyzn oraz 24 kobiety. Były to w większości osoby młode, do 30 roku życia, o stosunkowo krótkim stażu pracy. Respondenci są zatrudnieni przede wszystkim na umowę o pracę na stanowiskach samodzielnych, specjalistycznych oraz w działach marketingu i sprzedaży. Szczegółową charakterystykę osób biorących udział w badaniach przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych

<b>Płeć</b>	<b>N<sup>1</sup></b>	<b>%</b>
kobieta	24	48%
mężczyzna	26	52%

<b>Wiek</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
do 30 lat	35	70%
31-40 lat	15	30%

<b>Wykształcenie</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
średnie	20	40%
wyższe	30	60%

<b>Stan cywilny</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
panna/kawaler	31	62%
mężatka/zonaty	16	32%
brak odpowiedzi	3	6%

<b>Stanowisko</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
samodzielne/specjalista	17	34%
sprzedaż/marketing	11	22%
administracyjne	9	18%
produkcyjne	8	16%
kierownicze	4	8%
brak odpowiedzi	1	2%

<b>Forma zatrudnienia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
umowa o pracę	43	86%
umowa cywilnoprawna	4	8%
brak odpowiedzi	3	6%

<b>Staż pracy</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
do 5 lat	41	82%
6-10 lat	7	14%
11-20 lat	2	4%

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Kierownicy biorący udział w ankiecie reprezentowali w większości niższy szczebel zarządzania, w jednym przypadku respondentem był dyrektor zarządzający firmą zatrudniony na umowę o pracę.

<sup>1</sup> N – liczba respondentów reprezentujących określony wariant charakterystyki.

**Źródło:** Walecka A., Matejun M., Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2009, s. 176-188.

Ponad połowa pracowników biorących udział w badaniach jest zatrudniona w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (52%). Przedsiębiorstwa, które reprezentują respondenci to w przeważającej części podmioty o większych rozmiarach działania (firmy średnie i duże), działające w sektorze usług i produkcji na obszarze kraju lub w wymiarze międzynarodowym. Charakterystykę przedsiębiorstw, w których są zatrudnione osoby biorące udział w badaniach przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 1.** Charakterystyka podmiotów reprezentowanych przez osoby biorące udział w badaniach

Forma prawna	N	%
spółka z o.o.	26	52%
spółka akcyjna	9	18%
osoba fizyczna	7	14%
spółka cywilna	3	6%
instytucja publiczna	2	4%
szkoła średnia	1	2%
brak odpowiedzi	2	4%

Sektor działania	N	%
usługi	19	38%
produkcja	11	22%
handel	7	14%
firma wielobranżowa	6	12%
administracja publiczna	4	8%
budownictwo	3	6%

Wielkość podmiotu	N	%
duży	19	38%
średni	18	36%
mały	9	18%
mikro	2	4%
brak odpowiedzi	2	4%

Obszar działania rynkowego	N	%
międzynarodowy	26	52%
krajowy	17	34%
lokalny	5	10%
regionalny	2	4%

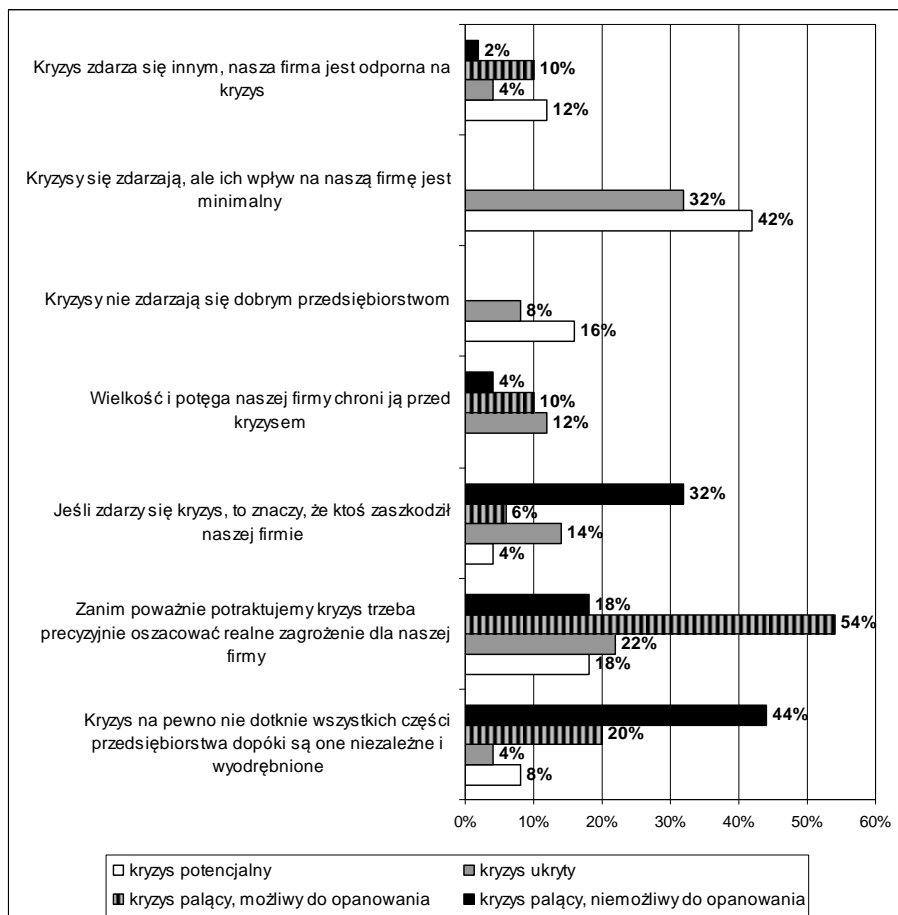
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Obliczenia i prezentacje statystyczne dokonano w pakiecie Statistica oraz w arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

## 5. Postawy pracowników w sytuacjach kryzysowych w świetle przeprowadzonych badań

W ramach prowadzonych badań poproszono respondentów, aby wyobrazili sobie, że ich przedsiębiorstwo znajduje się w kryzysie oraz dodatkowo - w poszczególnych fazach sytuacji kryzysowej<sup>2</sup>. Osoby biorące udział w ankiecie zostały poproszone o wskazania jednej, najbardziej charakterystycznej dla siebie postawy w każdej z wymienionych, kolejnych faz rozwoju sytuacji kryzysowej. Odpowiedzi respondentów zostały przedstawione na rysunku 1.

<sup>2</sup> w kwestionariuszu ankiety przedstawiono definicję kryzysu w przedsiębiorstwie, jak również scharakteryzowano poszczególne fazy rozwoju sytuacji kryzysowej zgodnie z modelem przyjętym do badań. Ponadto rozdający ankietę przeprowadzili krótką pogadankę na temat zjawisk kryzysowych w organizacjach i kierunków ich ewolucji.



**Rys. 1.** Postawy respondentów wobec kryzysu w poszczególnych fazach rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji

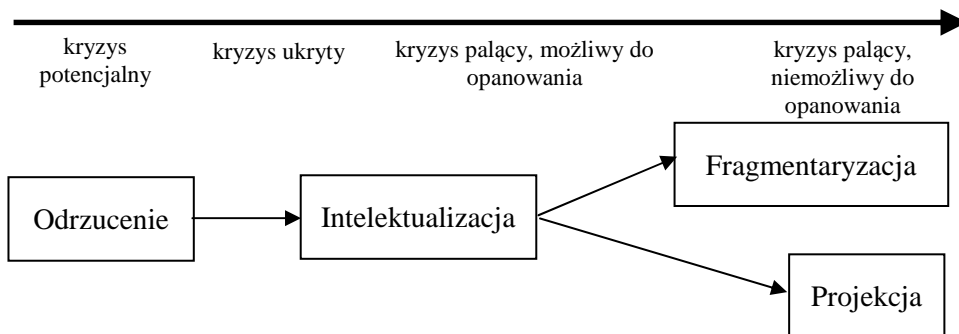
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

**W fazie kryzysu potencjalnego** prawie połowa respondentów (42%) odrzuca groźbę pojawienia się niekorzystnych zjawisk w odniesieniu do swojej organizacji twierdząc, że wprawdzie kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na swoje przedsiębiorstwo będzie z pewnością minimalny. Taka postawa jest również dość silna **w fazie kryzysu ukrytego** (wskazało tu na nią 32% respondentów). Zwiększa się jednak ilość osób, które wprawdzie zaczynają odczuwać pewne zagrożenie sytuacją kryzysową, jednak zanim poważnie ją potraktują, wymagają precyzyjnego oszacowania realnych zagrożeń. Pojawia się więc tutaj zapotrzebowanie na informacje ze strony kierownictwa, zapewniające spełnienie pojawiających się za strony pracowników potrzeb. Należy zwrócić uwagę, iż osoby zatrudnione często nie mają dostępu do odpowiednich danych

o sytuacji przedsiębiorstwa, a niejasne informacje ze strony przełożonych mogą doprowadzić do niekorzystnych domysłów i paniki wśród załogi firmy.

W kolejnej **fazie, kryzysu palącego, ale możliwego do opanowania** wyraźnie rośnie rola mechanizmu intelektualizacji, który zaczyna dominować wśród pracowników (54% wskazań). W obliczu wyraźnych i widocznych dla wszystkich zagrożeń wynikających z kryzysu wzrasta u pracowników nadzieja na to, że niekorzystne zjawiska nie dotkną ich działu lub części przedsiębiorstwa, dopóki zachowana zostanie jego niezależność i wyodrębnienie organizacyjne. **W ostatniej fazie** rozwoju sytuacji kryzysowej widoczne są natomiast dwie główne postawy pracowników. Nieco większa część kadry (44%) coraz bardziej wierzy we fragmentaryzację niekorzystnych zagrożeń. Natomiast 32% respondentów zaczyna doszukiwać się zewnętrznych przyczyn zaistniałej sytuacji nie widząc być może do końca realności i powagi zagrożeń wynikających z sytuacji kryzysowej.

Z przeprowadzonych badań wynika zatem, iż postawy pracowników w sytuacji kryzysowej ulegają zmianie w miarę rozwoju niekorzystnej sytuacji w organizacji. Ewoluuja one od mechanizmu odrzucenia zagrożenia, poprzez potrzebę posiadania rzetelnych informacji o rozwoju kryzysu – aż do fragmentaryzacji niekorzystnych zjawisk lub doszukiwania się przyczyn zagrożeń w czynnikach zewnętrznych. Ogólny model ewolucji zachowań pracowników w sytuacji kryzysowej przedstawiono na rysunku 2.



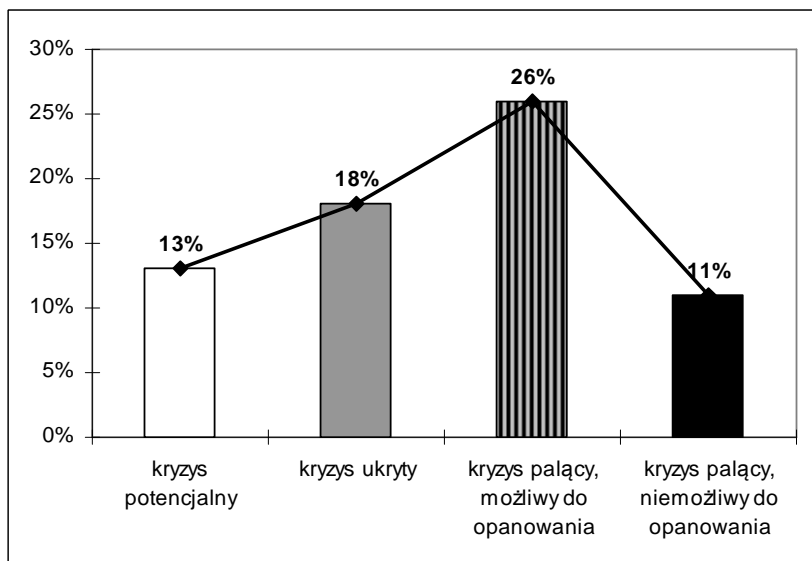
**Rys. 2.** Ogólny model ewolucji postaw pracowników w trakcie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

W dalszej części badań poddano analizie jakie **działania antykryzysowe**, spośród zaproponowanych w kafeterii ankiety, byliby gotowi podjąć respondenci dla dobra firmy w kolejnych fazach rozwoju sytuacji kryzysowej. Uczestnicy badań najchętniej deklarowali podjęcie zachowań antykryzysowych w odniesieniu do fazy kryzysu palącego, ale możliwego do opanowania. W tym przypadku respondenci, w sumie zadeklarowali podjęcie 26% ze wszystkich działań antykryzysowych. W mniejszym stopniu zaobserwować można aktywność antykryzysową w fazie kryzysu ukrytego, natomiast najmniejsze zaangażowanie pracowników na rzecz ratowania firmy jest



charakterystyczne dla okresu potencjalnego oraz sytuacji kryzysu palącego, niemożliwego do opanowania. Wyniki badań w tym zakresie przedstawiono na rysunku 3.



**Rys. 3.** Gotowość do podjęcia działań antykryzysowych przez pracowników w procesie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

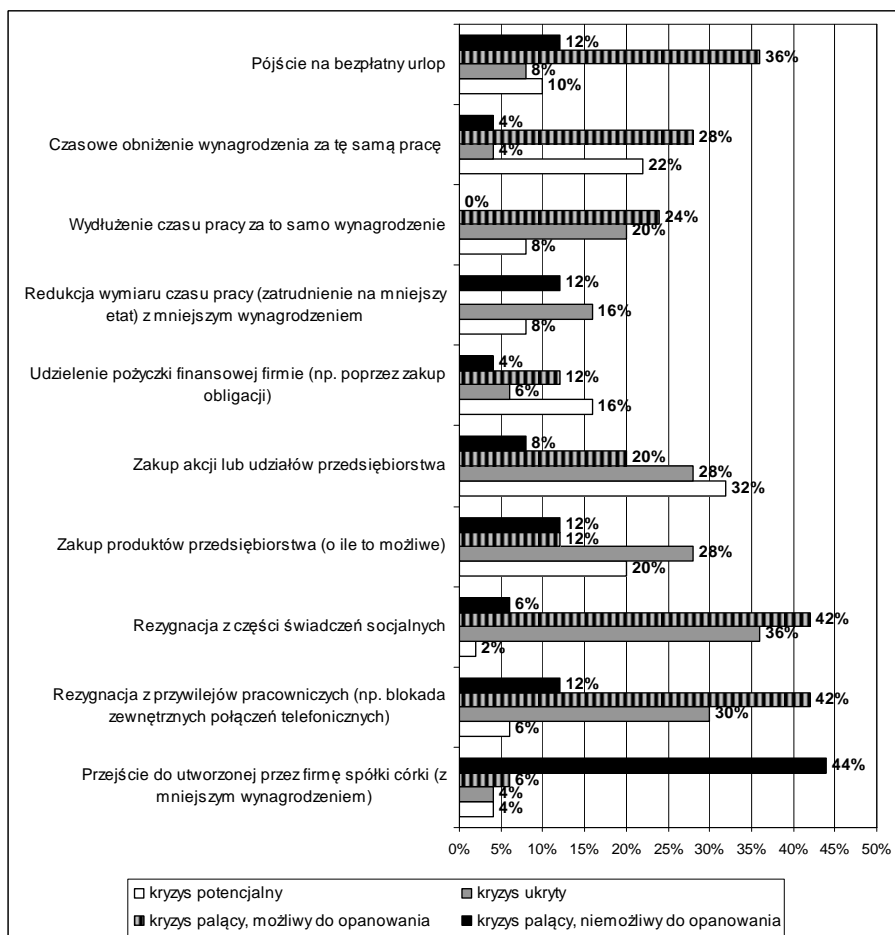
Wyniki wskazują zatem, iż pracownicy deklarują coraz większą aktywność antykryzysową wraz z rozwojem niekorzystnych zjawisk w organizacji, ale tylko do etapu, w którym kryzys jest jeszcze możliwy do opanowania. W przypadku zauważenia, że sytuacja wymyka się spod kontroli kierownictwa i nie jest możliwe opanowanie zagrożeń własnymi siłami pracownicy dramatycznie ograniczają swoją aktywność antykryzysową, co może przyczynić się do jeszcze większego zagrożenia bytu organizacji.

**W fazie kryzysu potencjalnego** pracownicy deklarują najczęściej podjęcie takich działań, jak: zakup akcji lub udziałów przedsiębiorstwa, czasowe obniżenie wynagrodzenia za tę samą pracę czy zakup produktów przedsiębiorstwa (o ile to możliwe).

**W fazie kryzysu ukrytego** zauważyć można rosnącą skłonność respondentów do podejmowania działań antykryzysowych, w tym szczególnie do rezygnacji z części świadczeń socjalnych oraz pewnych przywilejów pracowniczych. Uczestnicy badań największą aktywność antykryzysową deklarują w **fazie kryzysu palącego, ale możliwego do opanowania**. Jest to prawdopodobnie spowodowane faktem, iż pracownicy z jednej strony widzą i rozumieją występujące zagrożenia, natomiast z drugiej strony – świadomość możliwej poprawy sytuacji jest motywatorem do podjęcia działań na rzecz sanacji przedsiębiorstwa. W tych warunkach pojawiają się deklaracje dalszej rezygnacji ze świadczeń socjalnych i przywilejów pracowniczych, pracownicy są także

skłonni do redukcji czasu pracy wraz ze zmniejszeniem wynagrodzenia, do pójścia na bezpłatny urlop i wielu innych działań na rzecz ratowania przedsiębiorstwa.

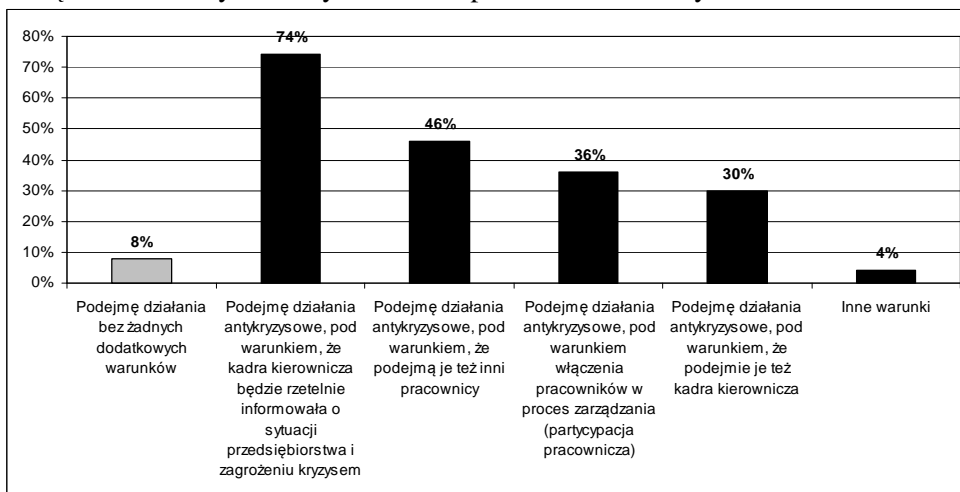
**W ostatniej fazie rozwoju sytuacji kryzysowej**, niemożliwej do opanowania, drastycznie maleje aktywność antykryzysowa pracowników. Respondenci deklarują niemal wyłącznie możliwość przejścia do utworzonej przez firmę spółki córki z mniejszym wynagrodzeniem. Pozostałe rodzaje aktywności nie są niemal w ogóle wymieniane przez uczestników badań. Wyniki ankiety dotyczące deklarowanej aktywności antykryzysowej przez pracowników przedstawiono na rysunku 4.



**Rys. 3.** Rodzaje deklarowanych przez pracowników działań antykryzysowych w procesie rozwoju sytuacji kryzysowej w organizacji  
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Ostatnim etapem badań była analiza, co byłoby warunkiem podjęcia przez pracowników określonych działań antykryzysowych przedstawionych powyżej. W tym

przypadku tylko 8% respondentów zadeklarowało, iż podejmie działania antykryzysowe bez żadnych dodatkowych warunków. W wielu przypadkach ankietowani stawiali jednak określone warunki podjęcia działań zmierzających do poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie. Wyniki w tym zakresie przedstawiono na rysunku 4.



**Rys. 4.** Warunki podjęcia działań antykryzysowych przez ankietowanych pracowników  
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Podstawowym warunkiem podjęcia działań antykryzysowych przez pracowników jest rzetelne informowanie przez kadre kierowniczą o rozwoju niekorzystnej sytuacji i realnym zagrożeniu kryzysem. Natomiast niemal połowa respondentów wymaga zaangażowania pozostałych członków załogi w proces sanacji przedsiębiorstwa. Wśród innych warunków respondenci wymienili:

- konieczność określenia przez firmę ram czasowych dla podejmowanych działań antykryzysowych oraz zapewnienie, że nie ulegnie zmianie wynagrodzenie pracownika,
- zapewnienie dodatkowych gratyfikacji i bonusów po wyjściu z kryzysu, np. dodatkowej premii uznaniowej.

Należy zwrócić uwagę, iż jedynie 30% ankietowanych wymaga poświęceń antykryzysowych ze strony kadry kierowniczej. Ponadto warto zaznaczyć, iż 66% respondentów postawiło więcej niż 1 warunek podjęcia ze swojej strony określonych działań antykryzysowych na rzecz ratowania organizacji.

## 6. Dyskusja i wnioski

Wielowymiarowe zjawisko kryzysu w organizacji oddziałuje na wiele podsystemów, w tym, w sposób szczególnie na obszar psychospołeczny

przedsiębiorstwa. Wyróżnić można wielu udziałowców sytuacji kryzysowej w organizacji, wśród których ważne miejsce zajmują z pewnością pracownicy przedsiębiorstwa. Odczuwają oni, najczęściej bezpośrednio, skutki niekorzystnych zjawisk w organizacji. W artykule postawiono również tezę, iż podejmowane mogą być przez nich określone działania antykryzysowe sprzyjające poprawie sytuacji.

W artykule przedstawiono wyniki pilotażowych badań ankietowych prowadzonych na grupie 50 pracowników. Otrzymane wyniki prowadzą do sformułowania następujących wniosków:

- pracownicy w różny sposób odnoszą się do zjawiska kryzysu w organizacji. Dodatkowo ich postawy ewoluują wraz z rozwojem sytuacji kryzysowej od mechanizmu odrzucenia zagrożenia, poprzez wymóg posiadania odpowiednich informacji o rozwoju kryzysu – aż do fragmentaryzacji niekorzystnych zjawisk lub doszukiwania się przyczyn zagrożeń w czynnikach zewnętrznych,
- pracownicy deklarują podjęcie różnorodnych działań antykryzysowych na rzecz poprawy sytuacji. Wraz z rozwojem niekorzystnych zjawisk w organizacji rośnie zaangażowanie respondentów na rzecz ratowania organizacji, ale tylko do etapu, w którym kryzys jest jeszcze możliwy do opanowania. W ostatniej fazie kryzysu pracownicy radykalnie ograniczają swoją aktywność antykryzysową,
- podstawowym warunkiem podjęcia działań antykryzysowych przez pracowników jest rzetelne informowanie przez kadrę kierowniczą o rozwoju niekorzystnej sytuacji i realnym zagrożeniu kryzysem. W świetle modelu przedstawionego na rysunku 2 działania informacyjne powinny mieć krytyczne znaczenie w trakcie fazy kryzysu ukrytego. Dzięki rzetelnej informacji pracownicy bowiem będą gotowi podjąć wiele działań antykryzysowych w trudnych dla organizacji momentach, które nadejdą w fazie kryzysu palącego, który dzięki temu być może będzie łatwiejszy do opanowania.

Do podstawowych słabości metodycznych utrudniających uogólnienie otrzymanych wyników można zaliczyć:

- małą liczebność próby,
- fakt, iż respondenci jedynie wyobrażają sobie, że ich przedsiębiorstwo znajduje się w określonej fazie sytuacji kryzysowej – w dalszych badaniach niezbędny staje się dobór organizacji, które faktycznie przeżywają kryzys,
- uzyskane wyniki dotyczą jedynie deklaracji pracowników; w dalszych badaniach wymagane staje się dokonanie analiz postaw i działań **faktycznie podejmowanych** przez pracowników w sytuacjach kryzysowych.

Wymagane jest z pewnością prowadzenie dalszych badań, których głównymi założeniami będzie:

- rozszerzenie zakresu przedmiotowego badań na kierownictwo organizacji oraz poddanie analizie zachowań i postaw kierowników w sytuacji kryzysowej,
- rozszerzenie zakresu podmiotowego badań poprzez zwiększenie liczby i różnorodności respondentów, w tym przede wszystkim zaangażowanie do badań

uczestników, którzy znajdują się w organizacjach, które faktycznie przechodzą lub przeszły przez różne fazy rozwoju sytuacji kryzysowej,

- analiza postaw kierownictwa i pracowników w sytuacjach kryzysowych z uwzględnieniem różnorodnych cech respondentów, takich jak: wiek, płeć, stan cywilny, liczba posiadanych dzieci, przyszłe plany dotyczące zatrudnienia i innych.

Badania dotyczące postaw i zachowań uczestników organizacji w sytuacjach kryzysowych wydają się uzasadnione. Dzięki poznaniu i opisaniu tych mechanizmów decydenci w przedsiębiorstwach będą w stanie precyzyjnie dobrać rozwiązania do zaistniałej sytuacji, wykorzystując potencjał zachowań tych uczestników, a także minimalizując niekorzystne koszty społeczne.

## Bibliografia

- [1] **Hermann Ch.F.:** *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, in: *Administrative Science Quarterly*, No 8/1963 [za:] **Zelek A.:** *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” Warszawa 2003.
- [2] **Krzystek M.:** *Organisatorische Möglichkeiten des Krisenmanagement*, in: *Zeitschrift für Organization*, 1980 nr 2 [za:] **Urbanowska – Sojkin E.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna Poznań, Poznań 1999.
- [3] **Nogalski B., Macinkiewicz H.:** *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
- [4] **Oldkorn R.:** *Management*, Macmillan, London 1989.
- [5] **Wawrzyniak B. (red.):** *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa 1984.
- [6] **Zelek A.:** *Zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” Warszawa 2003.