

Agnieszka Izabela BARUK*
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

DODATNIE STRONY KRYZYSU ŚWIATOWEGO

W artykule przedstawiono zagadnienia związane z wybranymi następstwami kryzysu światowego. Podkreślono fakt występowania pozytywnych skutków sytuacji kryzysowej zarówno dla pracowników, jak i pracodawców. Zwrócono ponadto uwagę na konieczność wdrażania zasad marketingu personalnego jako warunku pojawienia się tych efektów.

1. WSTĘP

Panujący obecnie na świecie kryzys, który w dodatku pogłębia się, prowadzi do szeregu negatywnych skutków o charakterze gospodarczym i społecznym. Niemal ciągle wymieniane są one w nośnikach masowego przekazu, co powoduje, że praktycznie nie podejmuje się prób znalezienia jakichkolwiek pozytywnych następstw obecnej trudnej sytuacji. Na pozór mogłoby się wydawać, że po prostu ich nie ma, tym bardziej, że kryzys jest wręcz utożsamiany z samymi ujemnymi zjawiskami. Jednym z najbardziej zauważalnych ujemnych skutków sytuacji kryzysowej jest niewątpliwie szybko rosnące bezrobocie. Oczywiście, skutki negatywne są z kryzysem nierozzerwalnie związane i nie da się praktycznie uniknąć ich występowania. Można jedynie starać się ograniczać ich skalę i zasięg ich oddziaływania, gdyż wiele z nich na zasadzie efektu domina pociąga za sobą kolejne ujemne następstwa.

Chociaż z punktu widzenia wielu osób nie wypada wręcz doszukiwać się dodatnich następstw sytuacji kryzysowej, może jednak warto zastanowić się, czy rzeczywiście wszystkie konsekwencje kryzysu mają jednoznacznie negatywny charakter? Wydaje się, że mimo wszystko niektóre z nich są dodatnie. Celem artykułu jest zatem dążenie do znalezienia pozytywnych następstw kryzysu w odniesieniu do działań personalnych, podejmowanych przez przedsiębiorstwa, oraz w odniesieniu do ich adresatów, czyli pracowników. Skoncentrowanie się na obszarze aktywności personalnej wynika ze wspomnianego już wcześniej faktu kojarzenia kryzysu ze zwolnieniami pracowników, którzy najsilniej odczuwają wówczas pogarszanie się kondycji konkretnego przedsiębiorstwa. Czy jednak w praktyce niesie to dla nich same ujemne konsekwencje? Wydaje się, że odpowiedź na tak sformułowane pytanie powinna być przecząca, czego potwierdzeniem są przedstawione w artykule wyniki badań pierwotnych i wtórnych, dotyczące pracowników w Polsce i w innych krajach.

* Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Baruk, Katedra Ekonomiki i Organizacji Agrobiznesu, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie.

2. BEZROBOCIE W OPINIACH POLSKICH PRACOWNIKÓW

Jak już wspomniano, jednym z najbardziej zauważalnych skutków kryzysu jest stosowanie przez wiele przedsiębiorstw grupowych zwolnień pracowników. Dlatego, zanim zostaną przedstawione reakcje pracowników na utratę pracy w trakcie kryzysu, warto pokazać sposób postrzegania bezrobocia przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Pozwoli to na porównanie reakcji zwolnionych pracowników w przypadku całkowicie odmiennych uwarunkowań zewnętrznych. Nasuwa się jednak pytanie, czy ich reakcje także są zupełnie inne, a może, wbrew pozorom, wcale się nie różnią od siebie, mimo zaistnienia odmiennej sytuacji. Na podstawie wyników przeprowadzonych przez Autorkę badań pierwotnych¹ można stwierdzić, że bezrobocie przez znaczną część respondentów przed kryzysem nie było postrzegane w sposób jednoznacznie negatywny. Najwięcej badanych (40%) wyraziło opinię, że bezrobocie stanowiło dla nich silny bodziec do aktywnego poszukiwania pracy (tab. 1.). Natomiast jedynie 2% respondentów utożsamiało bezrobocie z sytuacją bez wyjścia, chociaż fakt znalezienia przez nich pracy, po jej wcześniejszej utracie, wskazuje, że aktywne poszukiwanie zatrudnienia okazało się skutecznym wyjściem z trudnej sytuacji.

Aż 24% respondentów stwierdziło, że pozostawanie bez pracy jest chwilową niedogodnością, co wydaje się zaprzeczać stereotypowi, zgodnie z którym bycie bezrobotnym jest równoznaczne z pasywnością i zniechęceniem. Okazuje się, że dla osób, które rzeczywiście doświadczyły bezrobocia, było ono niejednokrotnie traktowane jako swego rodzaju wyzwanie, przy czym jeśli się mu sprostало, wzrastała ich wiara we własne możliwości, a tym samym poprawie ulegała ich samoocena.

Zdaniem 34% badanych bezrobocie było równoznaczne z koniecznością ograniczenia wydatków, ale dla 6% respondentów stanowiło naturalny etap w cyklu aktywności zawodowej potencjalnie każdego pracownika. Ponadto 12% badanych osób zwracało uwagę na fakt, że utrata pracy lub trudności z jej znalezieniem skutecznie zmobilizowały ich do podniesienia dotychczasowych kwalifikacji zawodowych, co zwiększało ich szanse na rynku pracy, przy czym gdyby jej nie stracili, często prawdopodobnie nie podejmowałiby działań mających na celu ich poprawę.

Tabela 1. Postrzeganie bezrobocia przez respondentów

Czym jest bezrobocie?	Wskazania respondentów w %
Bodźcem do aktywnego poszukiwania pracy	40
Okresem ograniczenia ponoszonych wydatków	38
Okresem utraty środków do życia	34
Przejściową niedogodnością	24
Bodźcem do podnoszenia kwalifikacji	12
Okresem dysponowania większą pulą wolnego czasu	8
Naturalnym etapem w cyklu aktywności zawodowej	6
Okresem nieznacznego pogorszenia dotychczasowego standardu życia	6
Sytuacją bez wyjścia	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

¹ Zostały one szczegółowo omówione w artykule A. Baruk, *Jak polscy pracownicy postrzegają bezrobocie – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6, s. 21-23.

Przedstawione wyniki potwierdzają zatem fakt, że osobiste doświadczenie bezrobocia często wywierało nie tylko negatywny wpływ na daną osobę, ale także aktywizowało ją, co jest pozytywną konsekwencją tego zjawiska. Trzeba jednak pamiętać, że przekształcenie trudnej sytuacji, wywołanej utratą pracy, w atut niewątpliwie wymaga silnej osobowości oraz umiejętności przeprowadzenia swego rodzaju analizy SWOT, pozwalającej określić danej osobie jej silne i słabe strony, co ułatwia dokonanie wyboru właściwego kierunku rozwoju zawodowego.

Warto podkreślić, że wśród respondentów, wskazujących cechy bezrobocia, które mają wydźwięk pozytywny, przeważały kobiety. Ich przewaga była najbardziej widoczna w przypadku określenia bezrobocia jako naturalnego etapu cyklu aktywności zawodowej, chociaż znacznie częściej niż mężczyźni stwierdzały one także, że bezrobocie mobilizuje do szukania pracy oraz podnoszenia posiadanych dotychczas kwalifikacji. Może to świadczyć o mniejszej odporności psychicznej mężczyzn, którzy szybciej niż kobiety poddają się zwątpieniu we własne siły, krytycznie odnosząc się do własnej przydatności w roli pracowników.

Wniosek taki dodatkowo potwierdza ponadpięciokrotnie częstsze wskazywanie przez mężczyzn faktu, że bezrobocie utożsamiają oni ze znacznym zwiększeniem czasu wolnego, podczas gdy opinia taka była przez kobiety wskazywana sporadycznie (zaledwie 3%). Rozpoczęcie bowiem w intensywny sposób poszukiwania pracy wraz z wykonywaniem typowych obowiązków domowych, związanych z tradycyjną rolą pani domu, powodowało, że często ich czas wolny był jeszcze bardziej ograniczony niż wówczas, kiedy pracowały zawodowo. Aż 46% kobiet stwierdziło, że ich zaangażowanie w życie rodzinne wręcz wzrosło w okresie pozostawania bez pracy, natomiast w przypadku połowy mężczyzn kształtowało się na niezmiennym poziomie (choć w okresie zatrudnienia mimo wszystko było znacznie mniejsze niż kobiet), a w odniesieniu do 13% mężczyzn nawet spadło.

3. DUŻA KREATYWNÓŚĆ ZWOLNIONYCH PRACOWNIKÓW JAKO EFEKT KRYZYSU

Przed wystąpieniem kryzysu bezrobocie nie było, jak widać, postrzegane przez osoby, które zostały zwolnione z pracy, jednoznacznie negatywnie. Co więcej, znaczna część z nich dostrzegała w nim dodatnie strony, zwłaszcza związane ze wzrostem ich aktywności zawodowej i prywatnej. Z jednej strony, utrata pracy jest oczywiście bardzo stresogennym wydarzeniem, wpływającym nie tylko na życie zawodowe danej osoby, ale także na jej życie prywatne, a tym samym na życie wszystkich członków jej rodziny, z drugiej jednak strony, niejednokrotnie zwolnienie z pracy wywołuje znaczny wzrost aktywności.

Warto jednak zadać pytanie, czy podobnie reagują zwalniane osoby w innych krajach oraz w bardziej krytycznych sytuacjach (wspomniane badania były prowadzone w Polsce w okresie, kiedy nic nie wskazywało na wystąpienie ogólnoswiatowego kryzysu). Okazuje się, że spowodowany pogłębiającym się kryzysem wzrost bezrobocia prowadzi do nieoczekiwanych skutków i reakcji pracowników w innych krajach, które jednak są zadziwiająco podobne do reakcji omówionych w odniesieniu do polskich pracowników. Zwolnienie z pracy wpływa bowiem na przejawianie bardziej aktywnych zachowań także przez pracowników w innych krajach, przy czym aktywność niejednokrotnie przeradza się u nich w autentyczną kreatywność, której efektem są niezwykle oryginalne pomysły. Nie jest tajemnicą, że kreatywność potencjalnego pracownika stanowi cechę bardzo przydatną

z punktu widzenia pracodawców, zatem jej uzewnętrznienie pod wpływem sytuacji kryzysowej może znacznie ułatwić znalezienie pracy. Stwierdzenie takie znajduje potwierdzenie w praktyce. Okazuje się bowiem, że nawet w czasie pogłębiającego się kryzysu osoby stosujące nietuzinkowe rozwiązania w procesie szukania pracy znajdują jednak nowego pracodawcę.

Przekonał się o tym chociażby specjalista ds. bankowości inwestycyjnej Joshua Persky². Po zwolnieniu z banku inwestycyjnego Houlihan Lokey przez 11 miesięcy poszukiwał nowego pracodawcy, stosując standardowe sposoby (rozsyłał cv, uczestniczył w spotkaniach z potencjalnymi pracodawcami, szukał informacji o możliwościach zatrudnienia wśród znajomych i przyjaciół itp.). Dopiero jednak wprowadzenie w życie całkowicie odmiennego rozwiązania okazało się skuteczne. Wyszedł na ulice Nowego Yorku w swoim najlepszym garniturze i rozdawał dyrektorom z Park Avenue swoje podania, mając przypiętą do siebie z daleka widoczną planszę z hasłem „Doświadczony absolwent MIT szuka pracodawcy”. W ciągu trzech dni znalazł pracę i przy okazji został przez dziennikarzy okrzyknięty nową twarzą amerykańskiej gospodarki.

Persky nie jest odosobniony we wdrażaniu niekonwencjonalnych pomysłów w trakcie szukania pracy. Niektórzy zwolnieni z pracy Amerykanie zaczęli stosować rozwiązanie polegające na kupowaniu rozmów kwalifikacyjnych. Przykładowo, agent obrotu nieruchomościami Javier Pujals stanął przed giełdą towarową w Chicago z przypiętym do garnituru plakatem „Zapłacę za rozmowę kwalifikacyjną” i adresem specjalnie założonej przez siebie (w celu znalezienia pracy) witryny internetowej www.buyaninterview.com. Po upływie miesiąca mógł już wybierać wśród różnych ciekawych ofert, jakie zostały złożone na jego stronie.

Oczywiście trudno wyobrazić sobie, aby każdy zwolniony pracownik stosował takie rozwiązania. Po pierwsze, każdy pomysł jest oryginalny wyłącznie w przypadku jego pierwszego zastosowania, po drugie zaś, coraz trudniej jest wymyślać jeszcze bardziej oryginalne rozwiązania. Ponadto nie każdy człowiek jest w stanie przełamać wewnętrzne opory i uzewnętrzniać przed całym otoczeniem swoje problemy, chociaż często z powodu swoich obaw może stracić okazję rozpoczęcia nowego etapu na drodze zawodowej. Odbiór przez otoczenie określonych niekonwencjonalnych zachowań także może być różny, od doceniania, a nawet podziwiania kreatywności, do wyśmiania obnoszącego się ze swoimi kłopotami człowieka. Nie da się jednak ukryć, że wspomniane i im podobne pomysły prawdopodobnie nigdy nie powstałyby i nie zostałyby zrealizowane, gdyby ich twórcy nie znaleźli się w bardzo trudnej sytuacji. Dopiero jej wystąpienie pozwoliło na ujawnienie się nieprzeciętnych zdolności kreatywnych, o które być może sami siebie nie podejrzewali.

W Polsce do tej pory nie dochodzi do podejmowania tak nietypowych prób poszukiwania nowego pracodawcy, co nie świadczy o mniejszej kreatywności polskich pracowników, ale wynika raczej mimo wszystko z nadal mniejszej odczuwalności sytuacji kryzysowej. Być może jednak niedługo także tutaj zaczną być stosowane jakieś niezwykle oryginalne rozwiązania.

Na razie można zaobserwować natomiast wśród pracowników, zwłaszcza specjalistów w niektórych zawodach, tendencję do rezygnowania z elastycznych form zatrudnienia na rzecz ściślejszego związania się z konkretnym pracodawcą za pomocą pracy etatowej³, co

² *Ekstremalne poszukiwanie pracy*, „Forbes” 2008, [w:] <http://biznes.onet.pl/1902846,2>.

³ *Specjaliści walczą o etat*, [w:] <http://biznes.onet.pl/1902654,2>.

zwiększa poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Jeszcze niedawno sami specjaliści zdecydowanie preferowali podejmowanie pracy na podstawie umów czasowych, pozwalających im na dużą swobodę, i w przypadku otrzymania korzystniejszej oferty – odejście do innego pracodawcy. Stroną, która wołała podejmować współpracę z pracownikami zatrudnionymi na etacie, byli pracodawcy. Jak widać, obecnie dążą do takiej formy zatrudnienia sami pracownicy.

Na podstawie przedstawionych rozważań można zatem stwierdzić, że kryzys obok niewątpliwie licznych negatywnych konsekwencji prowadzi także do pewnych skutków pozytywnych dla pracowników. Skutki te są jednocześnie pozytywne dla pracodawców, ponieważ pozwalają im w sposób niewymagający od nich żadnej aktywności pozyskać pracowników, obdarzonych dużym potencjałem intelektualnym. Nie są to jednak jedyne pozytywne następstwa panującego na świecie kryzysu. Obok nich można znaleźć również skutki o charakterze wewnątrzorganizacyjnym, wśród których niezwykle istotne są efekty związane z wewnętrzną komunikacją.

4. SPRAWNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA JAKO EFEKT KRYZYSU

Wyniki badań przeprowadzonych w październiku 2008 roku przez Watson Wyatt wśród 248 przedsiębiorstw amerykańskich wskazują, że priorytetem w działalności personalnej było dla nich utrzymanie morale pracowników oraz przygotowanie ich na przyszłe wyzwania organizacyjne⁴. Wśród już dokonanych zmian najczęściej wymieniano poprawę sprawności wewnętrznej komunikacji wertykalnej.

Dużą rolę sprawnie przebiegającego procesu komunikowania się potwierdzają odpowiedzi dotyczące przewidywanych zmian w działaniach personalnych na kolejne 12 miesięcy, gdyż najczęściej wymieniano wśród nich właśnie dalszą dbałość o kwestie związane z komunikowaniem się. Priorytetowe traktowanie kwestii komunikacyjnych nie tylko wpływa na budowanie i utrwalanie pozytywnej atmosfery, ale jednocześnie przygotowuje osoby, które mają być zwolnione do nowego, a przede wszystkim trudniejszego etapu w ich życiu zawodowym. Nie są to, oczywiście, jedyne pozytywne skutki sprawnej i efektywnej komunikacji wewnętrznej, o czym będzie mowa w dalszej części artykułu.

Informacje dotyczące wpływu kryzysu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw były przekazywane pracownikom przez przedstawicieli naczelnego kierownictwa (91% wskazań). Rzadziej, chociaż w ponad połowie przypadków, wskazywano, że odbywa się to w ramach istniejącego systemu komunikacji korporacyjnej (67%), przez przedstawicieli działu personalnego (59%) lub przez kierowników liniowych, mających najbliższy kontakt z pracownikami wykonawczymi (56%). Z tych samych źródeł pracownicy mają otrzymywać informacje na temat kryzysu w przyszłości. Widać zatem, że w badanych przedsiębiorstwach komunikaty, dotyczące roli kryzysu w ich funkcjonowaniu, docierały do pracowników z różnych źródeł, co pozwalało na uwzględnienie różnego stopnia sformalizowania tych wiadomości, różnego stopnia ich szczegółowości oraz perspektywy. Sprzyjało jednocześnie odświeżaniu i zacieśnianiu relacji wertykalnych między osobami reprezentującymi różne szczeble w hierarchii zarządzania przedsiębiorstwem.

⁴ *Effect of the Economic Crisis on HR Programs*, [w:] www.watsonwyatt.com.

Przedstawiając zalety takiego rozwiązania, nie można jednak nie zauważyć, że znacznie częstsze wymienianie przesyłania komunikatów przez przedstawicieli naczelnego kierownictwa niż wykorzystywania systemu komunikacji wewnętrznej wskazuje na brak włączenia pierwszego ze wspomnianych rozwiązań w ramy tego systemu. Jest to zatem niewątpliwie (stwierdzony niejako przy okazji) istotny mankament komunikowania się w znacznej części badanych przedsiębiorstw w okresie poprzedzającym początek kryzysu. Świadczy bowiem o istnieniu w tych organizacjach przed kryzysem niejako dwóch rozłącznych systemów komunikacyjnych: obejmującego naczelne kierownictwo i kierownictwo średniego szczebla oraz pracowników wykonawczych. W każdym przedsiębiorstwie powinny one tworzyć jeden system, w ramach którego następuje przepływ aktualnych i przydatnych informacji. Brak takiego systemu przed kryzysem z pewnością znacznie utrudnia jego stworzenie, a nawet, jeśli uda się go zbudować, stanowi istotny czynnik ograniczający sprawność przepływu informacji, nie mówiąc o wzajemnym zaufaniu odbiorców do nadawców. Można więc chyba stwierdzić, że niektóre skutki sytuacji kryzysowej są rzeczywiście pozytywne, przynajmniej jeśli chodzi o jej wpływ na komunikację wewnętrzną.

Przypisywanie kluczowego znaczenia w komunikacji wewnętrznej, odbywającej się w warunkach kryzysu, przedstawicielom naczelnej kadry kierowniczej potwierdzają także wskazania dotyczące narzędzi wykorzystywanych do przekazywania pracownikom informacji. Najczęściej wymieniano bowiem ich osobiste spotkania i dyskusje z pracownikami (87% wskazań). Warto także zwrócić uwagę, że jako równorzędne wskazywano zarówno spotkania, jak i dyskusje, co ma bardzo pozytywny wydźwięk. Spotkania służą bowiem raczej do przekazywania informacji słuchaczom, którzy spełniają swoją rolę biernie, natomiast dyskusje zakładają aktywność obu stron procesu komunikacji. Można zatem przypuszczać, że pracodawcy zaczęli wraz z pogłębianiem się kryzysu dostrzegać w pracownikach nie tylko adresatów określonych sygnałów, ale także partnerów do dyskusji oraz kreatorów ewentualnych rozwiązań problemów organizacyjnych, pojawiających się przed przedsiębiorstwem działającym w pogarszających się warunkach rynkowych. Byłby to zatem kolejny przykład dodatniego efektu kryzysu. Aktywizowanie pracowników zwiększa ich zaangażowanie i utożsamianie się z przedsiębiorstwem, co dodatkowo pogłębia ten efekt.

Tabela 2. Narzędzia komunikacji wewnętrznej wykorzystywane w celu przekazywania pracownikom informacji o wpływie kryzysu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Narzędzie komunikacji wewnętrznej	Wskazania w %
Osobiste spotkania lub dyskusje	87
E-mail	86
Intranet	76
Materiały drukowane	41
Media społeczne	24
Inne	18

Źródło: *Communicating with Employees During the Current Financial Crisis*, [w:] www.watsonwyatt.com.

Warto także zauważyć, że wśród wymienianych przez respondentów narzędzi komunikacji wewnętrznej zdecydowanie przeważają instrumenty o charakterze imiennym

(np. e-mail), znacznie rzadziej natomiast wskazywano narzędzia pozwalające na komunikowanie się anonimowe (np. materiały drukowane) (tab. 2.).

Tworzenie pracownikom warunków do ich aktywnego włączania się w procesy realizowane w przedsiębiorstwie przyczynia się do postrzegania przez nich pracodawcy w pozytywnym świetle. Zdecydowanie chętniej (niejednokrotnie wręcz z własnej inicjatywy) są wówczas gotowi ponosić określone wyrzeczenia, aby tylko ratować przedsiębiorstwo a tym samym swoje miejsca pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych w lutym 2009 roku przez „GFK Polonia”⁵, co drugi polski pracownik jest gotowy zrezygnować przynajmniej z części swojego wynagrodzenia, jeśli pozwoliłoby to na uratowanie miejsc pracy, przy czym nie należy tych stwierdzeń interpretować jedynie w kategoriach deklaracji, gdyż można podać konkretne przykłady takich postaw i zachowań pracowników (np. w jednym ze szpitali w Lublinie czy w jednym z podkarpackich przedsiębiorstw wytwarzających amortyzatory). W wielu przedsiębiorstwach, zwłaszcza dodatkowo postrzeganych przez pracowników, w zauważalny sposób wzrosło także ich zaangażowanie, co z jednej strony, z pewnością podyktowane jest dążeniem do zmniejszenia ryzyka utraty pracy, ale z drugiej strony, pracownicy pokazują w ten sposób solidarność z losem całej organizacji, utożsamiając z nim swój los zawodowy. Jak pokazują wyniki IV edycji badania pod hasłem „Najlepsi Pracodawcy w Polsce”, przeprowadzonego przez Hewitt Associates na próbie 126 przedsiębiorstw, w 2009 roku poziom zawodowego zaangażowania polskich pracowników wzrósł o 5%, a przedstawiciele kadry zarządzającej o 7%⁶.

5. ZAKOŃCZENIE

Przedstawione w artykule rozważania potwierdzają, że utożsamianie kryzysu wyłącznie z ujemnymi następstwami jest zbyt pochopne. Przynajmniej w odniesieniu do działalności personalnej można wskazać także pozytywne następstwa sytuacji kryzysowej, dotyczące zarówno pracowników, jak i pracodawców. Z pewnością wzrost aktywności i kreatywności widoczny w odniesieniu do pracowników sprzyja nie tylko osiągnięciu przez nich celów doraźnych (możliwość łatwiejszego znalezienia nowego miejsca pracy), ale przede wszystkim celów długookresowych, związanych z rozbudowywaniem tkwiącego w nich potencjału intelektualnego. Natomiast poprawa sprawności komunikacji wewnętrznej wpływa na usprawnienie funkcjonowania całej organizacji, integrując pracowników wokół realizacji zadań zawodowych, przynosząc także im znaczne korzyści, odzwierciedlające się chociażby poprawą atmosfery w miejscu pracy.

Pracodawcy powinni efekt ten pogłębiać i utrzymywać, co można osiągnąć poprzez realizację działań, charakteryzujących się znaczną skutecznością, które są jednocześnie relatywnie łatwe i tanie. Zalety takie łączy w sobie budowanie przyjaznej atmosfery pracy dzięki wdrażaniu zasad jednego z podsystemów marketingu personalnego⁷, jakim jest marketing zmysłów, jak również założeń innego kluczowego obszaru marketingu

⁵ Polacy gotowi są mniej zarabiać, by ratować swoją firmę, [w:] <http://firma.onet.pl/1922176,wiadomosci.html>.

⁶ Zaangażowanie pracowników teżeje, [w:]

<http://ceo.cxo.pl/news/344043/Zaangazowanie.pracownikow.tezeje.html>.

⁷ Koncepcja marketingu personalnego została szczegółowo przedstawiona w książce A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.

personalnego, czyli *outplacementu*⁸. Pierwszy z nich odnosi się do aktualnych pracowników, natomiast drugi do osób objętych zwolnieniami, które jednak tym bardziej powinny być traktowane w sposób podmiotowy i partnerski.

Stosowanie takiego podejścia jest bowiem warunkiem budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, co – jak wynika z przedstawionych rozważań, przynosi korzystne efekty, zwłaszcza wówczas, gdy jest on zmuszony funkcjonować w kryzysowej sytuacji. Wdrażanie zasad marketingu personalnego wobec pracowników zmniejsza ryzyko wystąpienia niezdrowej rywalizacji między nimi (tym bardziej, że może przerodzić się ona w silne konflikty interpersonalne), sprzyjając jednocześnie poprawie komunikacji i przejawianiu większej kreatywności przez pracowników, czego ostatecznymi beneficjentami są zarówno oni, jak i pracodawcy.

LITERATURA

- [1] Baruk A., *Jak polscy pracownicy postrzegają bezrobocie – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 6.
- [2] Baruk A., *Jak skutecznie oddziaływać na odbiorców? Wybrane formy sprzedaży i wywierania wpływu na nabywców*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- [3] Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- [4] Baruk A., *Outplacement a kształtowanie jakości życia mieszkańców regionu*, [w:] *Regionalne zróżnicowanie jakości życia*, pod red. J. Karwowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- [5] Baruk A., *Wybrane bodźce aktywizujące współczesnych pracowników*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- [6] *Communicating with Employees During the Current Financial Crisis*, www.watsonwyatt.com.
- [7] *Effect of the Economic Crisis on HR Programs*, [w:] www.watsonwyatt.com.
- [8] *Ekstremalne poszukiwanie pracy*, „Forbes” 2008, [w:] <http://biznes.onet.pl/1902846,2>.
- [9] *Polacy gotowi są mniej zarabiać, by ratować swoją firmę*, [w:] <http://firma.onet.pl/1922176,wiadomosci.html>.
- [10] *Specjaliści walczą o etat*, [w:] <http://biznes.onet.pl/1902654,2>.
- [11] *Zaangażowanie pracowników tężeje*, [w:] <http://ceo.cxo.pl/news/344043/Zaangazowanie.pracownikow.tezeje.html>.

POSITIVE ASPECTS OF THE WORLD CRISIS

Summary

In the article the problem of chosen results of the world crisis was presented. The positive effects of this crisis for employees and employers were underlined. The necessity of implementing the personal marketing rules as the condition of the mentioned effects was pointed too.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.

⁸ Szerzej problematyka *outplacementu* została omówiona w opracowaniu A. Baruk, *Outplacement a kształtowanie jakości życia mieszkańców regionu*, [w:] *Regionalne zróżnicowanie jakości życia*, pod red. J. Karwowskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.