

Paweł WALAWENDER¹
Dariusz WYRWA²

WPŁYW KRYZYSU NA DECYZJE KADROWE W PRZEDSIĘBIORSTWACH WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO

Światowy kryzys finansowy i gospodarczy w znacznym stopniu wpływa na zmianę uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw. Występuje wiele wątpliwości co do tego, czy trudności w większym stopniu są efektem kryzysu, czy też informacji podawanych przez media i ich interpretacji, z pewnością jednak wiele firm odczuwa boleśnie spadek popytu oraz ma trudności z radzeniem sobie w warunkach podwyższonego ryzyka czy wręcz niepewności. Przedsiębiorstwa starają się znaleźć rozwiązanie pozwalające przede wszystkim na obniżenie kosztów prowadzonej działalności. W artykule przedstawiono opinie społeczeństwa i przedsiębiorców o kryzysie, wskazano również podstawowe sposoby radzenia sobie z nim oraz skutki podejmowanych decyzji dla podkarpackiego rynku pracy.

Słowa kluczowe: kryzys, koszty pracy, zarządzanie

1. WPROWADZENIE

Warunki, w jakich prowadzą działalność przedsiębiorstwa, w znacznym stopniu determinują ich strategię oraz wszelkie decyzje podejmowane przez ich właścicieli i kierownictwo. Szczególnie trudne są sytuacje nieciągłości, w których możliwość prognozowania stanów przyszłych jest znacznie ograniczona i obciążona dużym ryzykiem lub wręcz niemożliwa. Występują one podczas kryzysów gospodarczych.

Kryzys gospodarczy kojarzony jest ze znacznym pogorszeniem sytuacji i występowaniem zjawisk, które trudno jest przewidzieć i im przeciwdziałać. Zachodzące obecnie w gospodarce światowej zmiany kojarzone są z kryzysem na rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku, który rozpoczął się w USA już w 2006 r., obejmując swym zasięgiem coraz więcej sfer życia gospodarczego w wielu krajach³. Jego oddziaływanie jest tym większe, że nasilił się w 2008 r., kiedy rozpoczęło się prognozowane wcześniej spowolnienie tempa wzrostu gospodarki światowej⁴.

To, że kryzys występujący jedynie na rynku finansowym w jednym kraju objął swym oddziaływaniem tak duży obszar, wynika przede wszystkim z roli, jaką odgrywa gospodarka USA w świecie oraz z powiązań międzynarodowych występujących na rynkach finansowych. Trudności w spłacie zaciągniętych kredytów hipotecznych, w połączeniu ze

¹ Dr Paweł Walawender, Zakład Wielkich Struktur Społecznych, Instytut Socjologii, Uniwersytet Rzeszowski.

² Dr inż. Dariusz Wyrwa, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

³ Czy kryzys na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych o podwyższonym ryzyku dotknie także Europę?, „Fin-Focus” 2007/4, s. 1–2.

⁴ Ministerstwo Gospodarki, Wpływ kryzysu na globalnym rynku finansowym na PKB i produkcję przemysłową Unii Europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w polskim przemyśle przetwórczym, Warszawa 2009, s. 3.

znacznym spadkiem cen nieruchomości w Stanach Zjednoczonych, zaczęły wpływać na wartość papierów wartościowych zabezpieczonych tymi kredytami. Co więcej, ze względu na brak możliwości jednoznacznego zlokalizowania takich papierów wartościowych oraz poszczególnych inwestorów, i przy wiedzy, iż mogą oni być rozsiani po całym świecie, wszystkie instytucje finansowe zaczęły ostrożnie podchodzić do udzielania wszelkich kredytów. Efektem takich zjawisk było zmniejszenie dopływu pieniądza do gospodarki i ludności, a w wyniku tego – wzrost jego ceny oraz obniżenie popytu.

Niestety, ze względu na występowanie wielu trudnych do oszacowania niewiadomych wszelkie próby sporządzania prognoz rozwoju sytuacji w gospodarce światowej obciążone są znacznym ryzykiem. Brak jest jednoznacznych odpowiedzi co do przewidywanego zasięgu kryzysu i jego głębokości. To w znacznym stopniu wpływa na decyzje przedsiębiorców, którzy poszukują sposobu na przetrwanie.

2. OPINIE SPOŁECZEŃSTWA O KRYZYSIE

Na odbiór kryzysu oraz stan wiedzy o nim w społeczeństwie w dużym stopniu wpływają media. Dzięki nim informacje szybko trafiają do zainteresowanych, jednak z wyników badań można wnioskować, że mogą one stymulować obawy związane ze skutkami kryzysu. Wspólne badanie On Board PR i PBS DGA zrealizowane w marcu 2009 r. wskazuje, że ponad połowa Polaków (57% badanych) uważa, że media nadmiernie eksponują pogorszenie sytuacji w gospodarce światowej, przez co wzmagają strach przed kryzysem. Tak uważa aż trzech na czterech przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Mniej niż jedna trzecia badanych stwierdziła, że media są obiektywne w przekazywaniu tych informacji⁵. Bardzo cienka jest obecnie granica między informowaniem o rzeczywistości a jej kreowaniem. Zdaniem Krzysztofa Rybińskiego to, że klienci i przedsiębiorcy często słyszą o pogłębiającym się kryzysie, zaczyna wpływać na ich zachowania, nawet gdy sami nie odczuwają pogorszenia sytuacji rynkowej. W efekcie wzrasta ostrożność banków i mogą być korygowane plany inwestycyjne⁶. Gospodarka ze swym skomplikowanym systemem wzajemnych powiązań jest często bardzo wrażliwa na przejawy paniki w społeczeństwie.

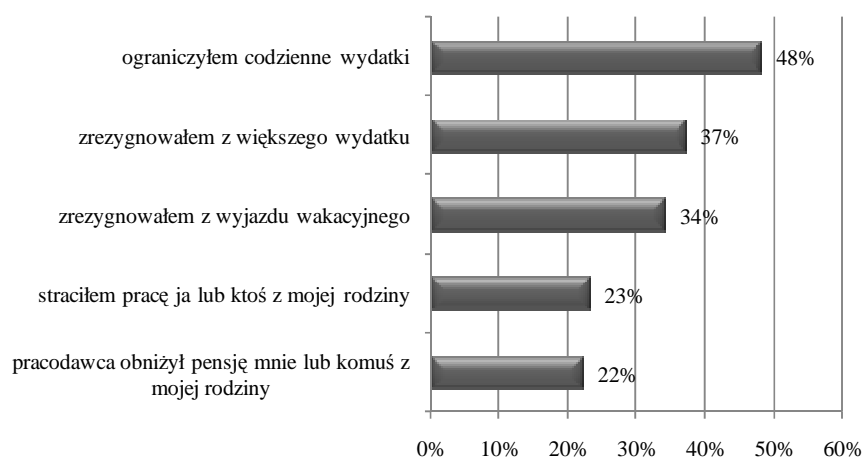
Przeprowadzane badania wskazują na zaskakująco znaczne różnice opinii i postaw w polskim społeczeństwie. Według sondażu prowadzonego przez PBS DGA na zlecenie „Gazety Wyborczej” Polacy zachowali zaskakujący spokój w obliczu prognozowanego rekordowo wysokiego deficytu budżetowego w 2010 r.

We wrześniu 2009 r. panikę z powodu kryzysu odczuwało ledwie 1% badanych, bardzo mocny niepokój – 14%, a 37% respondentów wskazało na umiarkowany niepokój. Umiarkowany spokój deklarowało 28%, całkowity spokój – aż 12%⁷. Te wyniki mogą zaskakiwać, gdyż w czasie realizacji sondażu stale publikowane były informacje o postępującym wzroście bezrobocia i poważnych kłopotach finansowych przedsiębiorstw, w wyniku czego podejmowano decyzje o obniżeniu wynagrodzenia, zmniejszono produkcję m.in. wysyłając pracowników na urlopy. Na bardziej szczegółowe pytania respondenci odpowiadali jednak nieco inaczej, wskazując skutki kryzysu, które ich dotknęły.

⁵ http://www.onboard.pl/index.php?go=news&op=view&news_id=224&title=Polacy:%20Media%20straszc%C4%85, 23.01.2010.

⁶ K. Rybiński, *Politycy i media – sojusznicy kryzysu?*, http://tygodnik.onet.pl/30,0,24012,politycy_media_8211_sojusznicy_kryzysu,artykul.html (5 I 2010).

⁷ W. Szacki, *Kryzys? Jaki kryzys?*, „Gazeta Wyborcza” 12 IX 2009 (nr 214).



Rys. 1. Skutki kryzysu według badania PBS DGA na zlecenie „Gazety Wyborczej”

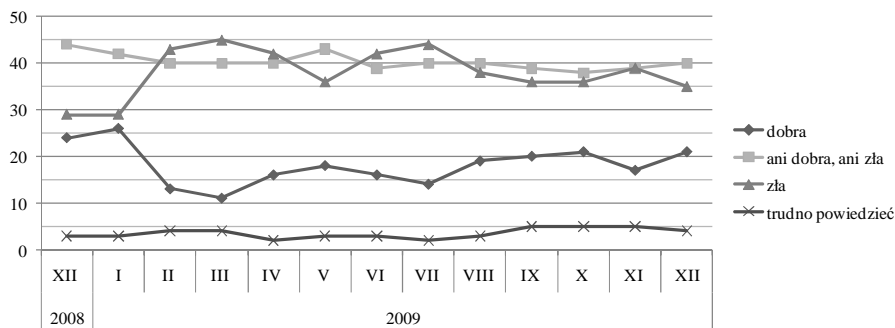
Źródło: W. Szacki, *Kryzys? Jaki kryzys?*, „Gazeta Wyborcza” 12 IX 2009 (nr 214).

Według autorów badania „Diagnoza społeczna 2009” Polacy nie odczuwają jeszcze skutków kryzysu, postrzegając go jako zjawisko na poziomie instytucjonalnym. Wzrosły przede wszystkim wskaźniki dobrobytu materialnego, spadło nasilenie stresu życiowego. Jedyny negatywny skutek, jaki był zauważalny w pierwszej połowie 2009 r., to spadek zaufania do instytucji finansowych⁸.

Interesujące są również wyniki badań nastrojów społecznych realizowanych przez Centrum Badania Opinii Społecznych. W odniesieniu do sytuacji gospodarczej w kraju znaczny jest odsetek respondentów oceniających ją jako złą. W grudniu 2009 r. nastąpił wzrost w tej kategorii o 6% w porównaniu z analogicznym okresem 2008 r., głównie kosztem odsetka osób oceniających sytuację jako dobrą. Zupełnie inaczej respondenci wypowiadali się o sytuacji w swoim zakładzie pracy. Mimo spadku udziału osób zadowolonych z sytuacji w pracy w stosunku do 2008 r., ta kategoria jest nadal najliczniejsza⁹.

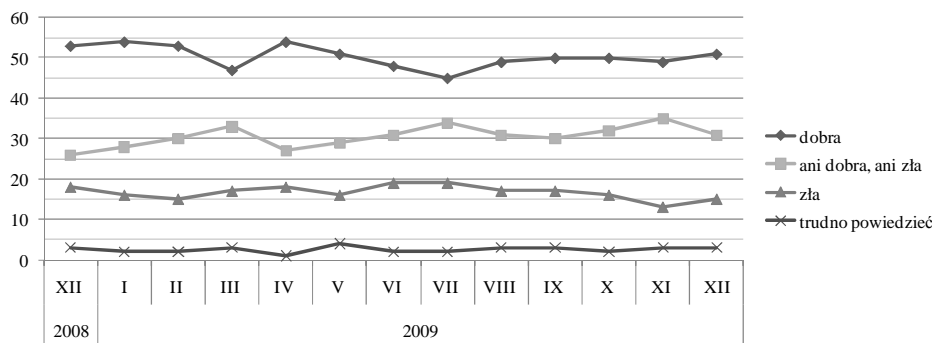
⁸ *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2009, s. 16.

⁹ R. Boguszewski, *Nastroje społeczne w grudniu*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2009, s. 9–10.



Rys. 2. Ocena sytuacji gospodarczej w kraju

Źródło: R. Boguszewski, *Nastroje społeczne w grudniu*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2009, s. 9.



Rys. 3. Ocena sytuacji w przedsiębiorstwie

Źródło: R. Boguszewski, *op. cit.*, s. 10.

Takie rozbieżności w ocenie sytuacji w kraju i w swoim przedsiębiorstwie można tłumaczyć różnorodnie. Może na to mieć wpływ z jednej strony to, że o złej sytuacji gospodarczej w kraju słyszy się bardzo często, natomiast o kondycji przedsiębiorstwa zwykle nie mówi się, a jeśli już, to zdecydowanie mniej oficjalnie. Warto zauważyć także to, że w czasach, gdy zewsząd docierają informacje o zwolnieniach grupowych, przymusowych przestojach i upadłościach przedsiębiorstw, firma, która mimo wszystko prosperuje i daje pracę, nie może być oceniona źle. Zwykle jest tak, że w pełni dostrzega się to, co wynika z własnego doświadczenia. Naturalne jest, że Polacy starają się dostrzegać raczej pozytywne aspekty ich sytuacji.

3. WPŁYW KRYZYSU NA SYTUACJĘ PRZEDSIĘBIORSTW

Polska gospodarka w drugiej połowie 2008 r. została dotknięta znacznym spadkiem obrotów w związku z obniżeniem się popytu zewnętrznego. Szczególnie negatywny był wpływ kryzysu na eksport w IV kwartale 2008 r. Sytuacja przedsiębiorstw znacząco pogorszyła się w związku z utrudnieniami dotyczącymi uzyskiwania kredytów, co z kolei spowodowało podniesienie kosztów pozyskania kapitału. Skutkowało to przede wszystkim spowolnieniem procesów inwestycyjnych.

Wyniki przeprowadzonego w maju 2009 r. przez Business Centre Club sondażu wskazują, że już 89% przedsiębiorstw odczuwa skutki światowego kryzysu. Dla 31% respondentów z tej kategorii problem jest poważny, dla 53% jest poważny, ale nie zagraża przysłości firmy i jej płynności, w przypadku 16% nie jest to poważny problem dla firmy. Problemy w głównej mierze są efektem:

- sytuacji rynkowej (zmniejszenia zamówień, spadku eksportu) – 52%,
- niepewności, obaw przed pogłębieniem kryzysu (i w związku z tym np. ograniczenia działalności inwestycyjnej) – 16%,
- ograniczenia działalności kredytowej banków – 9%¹⁰.

Niepewność przedsiębiorców co do przyszłej sytuacji rynkowej została również zauważona podczas badania przeprowadzonego przez PKPP Lewiatan. Ponad połowa respondentów stwierdziła w nim, że w pierwszym półroczu 2009 r. spadła sprzedaż, jednak co piąty badany nie potrafił udzielić odpowiedzi na pytanie, jak będzie się ona kształtowała do końca roku¹¹.

Podstawowym celem przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój¹². Niestety według opinii wielu respondentów wiele firm powstrzymuje się w kryzysie od inwestowania lub znacznie redukuje swe plany inwestycyjne, co ogranicza ich możliwości rozwojowe. Przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu i wywołanej przez niego niepewności zaczęły poszukiwać sposobów na obniżenie kosztów prowadzenia działalności i zmniejszenia ryzyka utraty płynności, by przetrwać trudny okres. Zaczęły zatem analizować ponoszone koszty i redukować je w miarę możliwości. Analiza kosztów według rodzaju w przedsiębiorstwach wskazuje, że bardzo dużym obciążeniem jest koszt wynagrodzeń wraz z narzutami. W zależności od stosowanego systemu wynagradzania pracowników stanowią one w większym lub mniejszym stopniu koszty stałe, które pozornie najłatwiej jest zredukować w sytuacji kryzysowej. W przypadku, gdy podstawowym problemem w firmie jest spadek popytu, co skutkuje koniecznością zmniejszenia produkcji, koszty zmienne zostają automatycznie obniżone. Ta część wynagrodzeń pracowników, która nie jest bezpośrednio związana z efektami ich pracy (np. w przypadku wynagrodzenia akordowego), pozostaje na niezmiennym poziomie i stanowi w takim przypadku poważne obciążenie, które różni się w zależności od prowadzonej przez firmę działalności, ale zwykle może wynosić około 1/5 ogółu kosztów według rodzaju i więcej. Podstawowe pytanie, na które powinno odpowiedzieć kierownictwo firmy, brzmi: ile potrwa trudna sytuacja przedsiębiorstwa? W przypadku recesji spowodowanej przebiegiem cyklu koniunktury relatywnie łatwo jest ten czas oszacować, jednak w sytuacji kryzysowej jest to znacznie trudniejsze.

4. SPOSOBY REDUKCJI KOSZTÓW PRACY STOSOWANE PRZEZ PODKARPACKIE PRZEDSIĘBIORSTWA

W normalnych warunkach przedsiębiorstwa powinny dążyć do osiągnięcia optymalnej relacji przychodów ze sprzedaży do kosztów, w tym tych związanych z zatrudnieniem pracowników. Wówczas jedną z najważniejszych zmiennych jest wydajność pracy, a najbardziej eksponowaną funkcją wynagrodzenia jest funkcja motywacyjna. W warun-

¹⁰ A. Kostecki, *Pracodawcy odczuwają skutki kryzysu. Boleśnie*, <http://www.gp24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090507/PRACA/780893138> (10 II 2010).

¹¹ M. Starczewska-Krzysztozek, *Zaklinanie rzeczywistości?*, http://pkpplewiatan.pl/upload/File/2009_06/Wyniki%20badan%20-%20kryzys.pdf (14 II 2010).

¹² K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993, s. 98.

kach kryzysu podmioty, które obawiają się pogorszenia sprzedaży, zaczynają większą uwagę zwracać na kosztową funkcję wynagrodzeń.

Realizowane w 2006 r. badania podkarpackiego rynku pracy w ramach projektu „Partnerstwo na Rzecz Aktywizacji Zawodowej »Animator«”, finansowanego w ramach inicjatywy wspólnotowej EQUAL, wykazały, że przedsiębiorcy wskazywali kwalifikacje pracowników jako najważniejszy atut swego przedsiębiorstwa. Na ten czynnik uwagę zwrócił co trzeci respondent. Personel był wymieniany na drugim miejscu po skutecznym zarządzaniu jako ważny czynnik determinujący sukces ekonomiczny firmy. Takiej odpowiedzi udzielił blisko co drugi ankietowany¹³.

Badania przedsiębiorców przeprowadzone podczas realizacji projektu „Skutecznie przeciw długotrwałemu bezrobociu – podniesienie efektywności wsparcia dla bezrobotnych długotrwale poprzez zapewnienie instytucjom rynku pracy dostępu do informacji”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach programu operacyjnego „Kapitał ludzki”, wskazują na znaczne potrzeby finansowe związane właśnie z pokryciem części kosztów pracy poprzez finansowanie staży, zwolnienia podatkowe lub refundowane zatrudnienie. Takie oczekiwania wobec instytucji rynku pracy miał co drugi respondent¹⁴.

Podkarpackie przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich lat szybko rozwijały działalność eksportową, co sprzyjało odnoszeniu przez nie sukcesów ekonomicznych¹⁵. Niestety to właśnie te firmy najbardziej odczuły skutki zawirowań na rynkach światowych. Kryzys wymaga od kierownictwa przedsiębiorstwa szybkiego podejmowania decyzji, które pozwolą mu przetrwać trudny okres. Najczęściej mówi się o tym, że redukcja zatrudnienia jest ostatecznością i należy korzystać z takiego rozwiązania w ostateczności. Co więcej, wielu ekspertów zaleca, by poszukiwać alternatywnych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to jednak bardzo trudne do zrealizowania w sytuacji, w jakiej znajduje się większość podkarpackich firm, które raczej nie dysponują odpowiednimi rezerwami finansowymi, niezbędnymi w przypadku utrudnionego dostępu do obcego kapitału.

Poszukiwanie oszczędności można ograniczyć do redukcji niektórych kosztów – np. wydatków na promocję i reklamę czy inwestycje – ale często to zbyt mało, by uzyskać odpowiednie kwoty. Zmniejszenie kosztów wynagrodzeń i ich pochodnych przynosi zwykle znaczne oszczędności. Dlatego firmy poważnie rozważają sięgnięcie do takich rozwiązań. Wyniki badania przeprowadzonego przez firmę KPMG wskazują, że więcej niż trzy czwarte polskich przedsiębiorstw biorących w nim udział rozważa optymalizację struktury zatrudnienia¹⁶. Dotyczy to również przedsiębiorstw z terenu Podkarpacia. Jeszcze niedawno firmy walczyły o pozyskanie jak najlepszych pracowników, by osiągnąć lepszą jakość i wydajność pracy. Obecnie zaś stają przed koniecznością podejmowania decyzji, w wyniku których tych pracowników są zmuszone zwolnić. Niektóre firmy, jak np. Huta Stalowa Wola, sięgnęły po inne rozwiązania. Po rozmowach i konsultacjach

¹³ D. Wyrwa, *Wybrane aspekty przedsiębiorczości na Podkarpaciu na podstawie badań przeprowadzonych w ramach projektu ANIMATOR*, [w:] *Przedsiębiorczość na Podkarpaciu. Kondycja finansowa firm. Czynniki rozwoju*, red. K. Kaszuba, RARR SA, Rzeszów 2006, s. 36–37.

¹⁴ BD Center, *Długotrwałe bezrobocie w opiniach pracodawców z terenu województwa podkarpackiego. Raport z badań*, Miłocin 2009, s. 58–61.

¹⁵ K. Kaszuba, *Rozwój oparty na wiedzy – główne źródło sukcesów podkarpackich przedsiębiorstw. Studium przypadku*, [w:] *Przedsiębiorczość na Podkarpaciu...*, s. 45.

¹⁶ KPMG, *Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów*, Warszawa 2009, s. 8.

w grudniu 2008 r. zdecydowano obniżyć wynagrodzenia zamiast zwalniać pracowników. Jest to jedno z rozwiązań, które pozwala zmniejszyć obciążenia bez konieczności redukcji etatów. Należy jednak zauważyć, że ma ono również negatywne skutki. Obniżenie pensji średnio o około 500 złotych na przestrzeni kilku miesięcy stanowi istotny uszczerbek w budżecie rodziny, co z kolei może skłaniać pracowników do poszukiwania innej pracy. W takiej sytuacji istnieje ryzyko, że zwłaszcza ci najlepsi przejdą do innych firm, również konkurencyjnych. Znacznie łatwiej byłoby takie operacje przeprowadzać, gdyby przedsiębiorstwa mogły korzystać z subsydiowania zatrudnienia. W przypadku, gdy trudno jest oszacować, ile potrwa kryzys, zwolnienie pracowników wydaje się lepszym wyjściem. Takie właśnie rozwiązanie zostało zastosowane m.in. w WSK Rzeszów. Liczba osób zwalnianych została zmniejszona w wyniku zastosowania innych rozwiązań zmniejszających koszty (m.in. wprowadzenie dodatkowych dni wolnych), jednak zarząd firmy, obawiając się tego, że kryzys będzie długotrwały i znacznie bardziej może dotknąć firmę, która tak mocno powiązana jest z odbiorcami zagranicznymi, zdecydował się na najtrudniejszy scenariusz, jakim było zwolnienie kilkuset osób.

5. PODSUMOWANIE

Stosowanie zwolnień pracowników oznacza dla przedsiębiorstwa zmniejszenie kosztów, jednak taką decyzję należy podejmować raczej szybko, gdy jest ona nieunikniona. Wynika to przede wszystkim z tego, że oszczędności będą występowały dopiero po pewnym czasie, co związane jest m.in. z koniecznością poniesienia kosztów finansowych samych zwolnień. Problemem w przypadku redukcji zatrudnienia jest również wybór odpowiedniej metody selekcji pracowników, którzy mają stracić pracę. Nie jest to łatwe, tym bardziej że większość podkarpackich przedsiębiorstw nie stosuje zaawansowanych metod oceny pracowników i decyzje często podejmowane są w sposób przypadkowy i bardzo subiektywny. Łatwiej jest zredukować zatrudnienie w działach, które pozornie w mniejszym stopniu decydują o sukcesie firmy, i wydzielać pewne funkcje korzystając z usług obcych, jednak w kryzysie takie działanie może prowadzić do zachwiania równowagi w firmie i niekorzystnych konsekwencji w przyszłości. Należy również zwrócić uwagę na to, że większość realizowanych w ostatnich latach w regionie badań wskazuje, że przedsiębiorcy dostrzegają, że trudno jest znaleźć dobrego kandydata wśród liczego grona bezrobotnych. Może to powodować poważne problemy przy próbach odbudowania potencjału firmy po unormowaniu się sytuacji gospodarczej.

Decyzja o zwalnianiu pracowników niesie za sobą również inne konsekwencje. Należą do nich czynniki psychospołeczne, takie jak lęk pozostałych pracowników przed utratą pracy oraz pogorszenie opinii firmy w środowisku. Zarówno klienci, jak i konkurenci uzyskują informację o kłopotach danego przedsiębiorstwa. Jest ona tym bardziej komentowana, im większa grupa pracowników zostaje zwolniona i im bardziej znana jest firma.

Redukcja zatrudnienia jest poważną decyzją, gdyż w krótkim okresie pozwala na obniżenie kosztów, może jednak powodować utratę zdolności do szybkiego odbudowania potencjału przedsiębiorstwa, gdy kryzys przestanie negatywnie na nie wpływać. Jednakże według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Rzeszowie oraz Urzędu Statystycznego w Rzeszowie w województwie podkarpackim w ostatnich latach rośnie liczba pracowników zwalnianych w ramach zwolnień grupowych. W 2007 r. straciło w ten sposób pracę 412 osób, w 2008 r. zwolnieniami grupowymi objęto już 2,5 tys. pracowników, zaś w 2009 r. grono bezrobotnych powiększyło 6,3 tys. osób zwolnionych z przyczyn niedo-

tyczących pracowników. Należy do tego dodać osoby zwalniane przez małe i średnie przedsiębiorstwa, czego efektem jest zwiększenie stopy bezrobocia z 13,1% w 2007 r. do 15,5% w grudniu 2009 r. W kontekście sytuacji na rynku pracy niepokojący może być wzrost liczby bezrobotnych z prawem do zasiłku, co oznacza, że pracę tracą osoby, które w ciągu 18 miesięcy poprzedzających zarejestrowanie przepracowały co najmniej 365 dni.

LITERATURA

- [1] BD Center, *Długotrwałe bezrobocie w opiniach pracodawców z terenu województwa podkarpackiego. Raport z badań*, Miłocin 2009
- [2] Boguszewski, R, *Nastroje społeczne w grudniu*, CBOS, Warszawa 2009
- [3] Bolesta-Kukułka, K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, PWN, Warszawa 1993
- [4] *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, red. J. Czapieński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2009
- [5] Ministerstwo Gospodarki, *Wpływ kryzysu na globalnym rynku finansowym na PKB i produkcję przemysłową unii europejskiej ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji w polskim przemyśle przetwórczym*, Warszawa 2009
- [6] *Przedsiębiorczość na Podkarpaciu. Kondycja finansowa firm. Czynniki rozwoju*, red. K. Kaszuba, RARR SA, Rzeszów 2006
- [7] *Redukcja kosztów – doraźna potrzeba czy długofalowe działanie? Jak polskie przedsiębiorstwa podchodzą do optymalizacji kosztów?*, Warszawa 2009

IMPACT OF THE CRISIS ON HUMAN RESOURCES DECISIONS IN COMPANIES OF PODKARPACIE PROVINCE.

World's financial and economical crisis highly influences the changes in the functioning of various companies. There are many doubts in determination if the occurring difficulties are result of the crisis itself, or are they result of interpretations of mass media information, one thing is known for sure that many companies hurt from decrease of the demand and have troubles functioning in the high risk and uncertain environment. Many companies are trying to find some solutions leading to savings in business operations' costs. The article contains societies and various companies' opinions about the crisis; it also contains the basic solutions for it and identifies the outcome of already made decisions in regards to the Podkarpacie's job market.