



## Zachowania strategiczne przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach niepewności

**Jakub Kol**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Ekonomii, jakub.kol@edu.uekat.pl

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma charakter przeglądu i podejmuje problematykę zachowań strategicznych przedsiębiorstw w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w warunkach niepewności na przykładzie pandemii COVID-19. Rozprzestrzenienie się koronawirusa SARS-CoV-2 skłoniło rządy do wdrożenia ekstremalnych środków, takich jak zamknięcie całych sektorów, tworząc globalną presję oraz znacząco wpływając na wszystkie obszary gospodarki. Relatywnie najpoważniejsze konsekwencje tej sytuacji ponoszą nowo powstające firmy oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). W czasie tego rodzaju kryzysów postawione w trudnej strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa nierzadko podejmują pochopne decyzje. Są one skutkiem braku jakiegokolwiek przygotowania czy prewencyjnego zabezpieczenia funkcjonowania poszczególnych obszarów działalności firmy. Problem dotyczy przede wszystkim sfery zarządzania kadrami, która (jak podają raporty) została najbardziej dotknięta przez pandemię. Z każdym komunikatem wprowadzającym obostrzenia rosły niepewność zatrudnienia i ryzyko jego utraty. Faktycznie, wzrosła zarówno liczba zwolnień, jak i niechęć do tworzenia nowych stanowisk i zatrudniania nowych pracowników. Celem artykułu jest identyfikacja i zestawienie działań będących wspólnym, znaczącym elementem zarządzania strategicznego (ze szczególnym uwzględnieniem ZZL) realizowanego w warunkach niepewności, a także zaproponowanie działań prewencyjnych dla przedsiębiorców. W opracowaniu zastosowano metodę analizy dokumentów w postaci raportów będących efektem badań ilościowych wśród przedsiębiorców. Realizując działania zapobiegawcze i ochronne, przedsiębiorstwa mogą zwiększyć prawdopodobieństwo utrzymania płynności finansowej, a poprzez odpowiednią strategię – także przygotować się do działania w nowych warunkach.

**Słowa kluczowe:** zachowania strategiczne, kryzys, strategia przedsiębiorstw, ryzyko, niepewność, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**Kod JEL:** M51, D81.

## 1. Wstęp

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę zachowań strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności na przykładzie pandemii COVID-19, która została ogłoszona 11 marca 2020 r. przez Światową Organizację Zdrowia (WHO, 2020). Rozprzestrzenianie się koronawirusa Sars-Cov-2 skłoniło rządy do podjęcia ekstremalnych działań, takich jak zamknięcie dużych sektorów społecznych i gospodarczych, tworząc globalną presję oraz znacząco oddziałując na wszystkie obszary gospodarki (Kuckertz et al., 2020). Ostateczny czas trwania tego kryzysu i jego długoterminowe skutki dla przedsiębiorstw i przedsiębiorców są nadal nieznanne. Relatywnie największe konsekwencje tej sytuacji odczuwają nowo powstające firmy oraz małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) (Brown & Rocha, 2020). Kryzys ten zwiększa potrzebę znalezienia alternatywnych rozwiązań, które mogą być wykorzystane do łagodzenia szkód, przygotowania, interwencji i odbudowy społeczeństwa (Alexander, 2019; Pheng et al., 2006). Dzięki badaniom związanym na temat kryzysu podejmowanym w ciągu ostatniej dekady w obszarze przedsiębiorczości (Doern, 2016; Williams & Vorley, 2015), możliwe jest przeanalizowanie nie tylko istoty kryzysu, ale także reakcji na niego. Biorąc pod uwagę wiele definicji tego pojęcia, należy podkreślić, iż wiąże się on przede wszystkim z ekstremalnym, niespodziewanym i nieprzewidywalnym zdarzeniem, które wymaga reakcji ze strony organizacji (Doern et al., 2019). W obecnej sytuacji można zauważyć, że pandemia COVID-19 jawi się jako „wielki kryzys”, który dotyka wiele krajów jednocześnie, powodując zakłócenia społeczne i gospodarcze, w tym załamanie systemu opieki zdrowotnej, wymagające pilnych rozwiązań, które nadal nie są do końca rozpoznane (Bacq et al., 2020).

W artykule dokonano identyfikacji zachowań strategicznych przedsiębiorstw w obszarze ZZL w warunkach niepewności, a także zestawienia działań będących wspólnym, znaczącym elementem zarządzania strategicznego (ze szczególnym uwzględnieniem ZZL). Zaproponowano również możliwe działania, prewencyjne dla przedsiębiorców, będące efektem wykorzystanej metody analizy raportów – badań ilościowych przeprowadzonych przez instytucje badawcze wśród przedsiębiorców.

Według badań CBOS<sup>1</sup> spośród różnych wydarzeń z 2020 r. w Polsce 37,6% badanych za najważniejsze uznało pandemię COVID-19 i związane z nią uwa-

---

<sup>1</sup> Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” (368) przeprowadzono w ramach procedury mixed-mode na reprezentatywnej imiennej próbie pełnoletnich mieszkańców Polski, wylosowanej z rejestru PESEL. Badanie zrealizowano w dniach od 4 do 14 stycznia 2021 r. na próbie liczącej 1150 osób (w tym: 44,1% metodą CAPI, 42,8% – CATI i 13,1% – CAWI).

runkowania. Jednocześnie ponad połowa respondentów (50,2%) uznała tę sytuację za najważniejsze wydarzenie w skali światowej. Społeczny odbiór sytuacji związanej z Sars-Cov-2 sprawia, iż uzasadniona jest analiza wpływu pandemii na funkcjonowanie zarówno Polski, jak i całego świata. Potrzebne są też rozważania dotyczące tego, jak w obliczu tych uwarunkowań radzą sobie przedsiębiorstwa (Pankowski, 2021).

## 2. Kryzys i ryzyko w warunkach niepewności

W literaturze naukowej z początku XX w. Willett jako jeden z pierwszych naukowców wskazał, że pojęcia takie jak ryzyko oraz niepewność stanowią spójne elementy w procesie podejmowania kluczowych decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Ważne jest także nadmienienie, że z pojęciem kryzysu wiążą się zagadnienia ryzyka oraz niepewności otoczenia wpływającego bezpośrednio i pośrednio na organizację.

Willett (1901) definiuje ryzyko jako stan otoczenia, do którego zmierza organizacja w procesie podejmowania decyzji. Zaobserwował on relacje pomiędzy realizacją zamierzonych celów a stopniem niepewności, przy założeniu, że niepewność to subiektywne odczucie wynikające z niepełnych informacji oraz ograniczonej wiedzy osoby podejmującej decyzje. Autor podkreślał powiązanie pomiędzy stanem ryzyka a niepewnością. Wraz ze wzrostem ryzyka wzrasta również poziom niepewności (Willett, 1901). Z kolei Knight (1921) określił, że niepewność to stan między stanem oczekiwanym (pożądanym) a zastanym. Według niego istnieją dwa rodzaje niepewności: policzalna i niepoliczalna. Ta pierwsza (kwantyfikowana) to zdaniem autora ryzyko, zaś niepewność niepoliczalna (niekwantyfikowana) to właśnie niepewność w dosłownym tego słowa znaczeniu (Knight, 1921). Inne objaśnienie pojęcia niepewności można znaleźć w *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, zgodnie z którą jest to „sytuacja, dla której nie można określić, jakie elementy składają się na nią, jaka jest ich wartość lub jakie jest prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Taka sytuacja często występuje w przypadku problemów, które nie pojawiły się w przeszłości, a charakteryzują się dużym stopniem złożoności” (Pasieczny, 1981).

W sytuacjach, w których jasne zdefiniowanie ryzyka zaistniałego w przedsiębiorstwie jest niemożliwe, pojawia się potrzeba posiadania przez menedżera zdolności do umiejętnego radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych. Cecha ta nie jest oparta na wiedzy i doświadczeniu, ponieważ menedżer jest zmuszony do podejmowania decyzji często wykraczających poza dotychczasowe kompeten-

cje. Zarządzanie ryzykiem polega na konieczności określenia charakteru, specyfiki oraz warunków niepewności, podczas której menedżer według własnego subiektywnego odczucia podejmuje decyzje w celu załagodzenia występującego zagrożenia.

Wraz z rozwojem nauki i ciągłym poszerzaniem się sfer gospodarczych pojęcia ryzyka i niepewności wykorzystywane są zamiennie, co budzi pewne wątpliwości podczas klasyfikacji poszczególnych zdarzeń. Znajomość różnic pomiędzy ryzykiem a niepewnością pozwala uniknąć mylnej interpretacji tych pojęć. Różnice te zestawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy ryzykiem a niepewnością

Ryzyko	Niepewność
Uświadomiona przez podmioty gospodarcze część niepewności	Przypadkowość zdarzenia wynikająca z nieprzewidywanych zachowań czy przebiegów zjawisk
Charakter wymierny, obiektywny, empiryczny	Charakter niewymierny, subiektywny, podświadomy
A posteriori – odnosi się on do poznania, powstałego na doświadczeniu, rozumowania o czymś drogą indukcji	A priori – odnosi się on do poznania czystego, niezakłóconego wiedzą z innych podobnych doświadczeń
Niepewne zdarzenie, ale o znanym prawdopodobieństwie wystąpienia	Nieprzewidywalne lub mało prawdopodobne zdarzenie
Niepewne zdarzenie, którego skutki materializacji można wcześniej oszacować	Przypadkowe zdarzenie, którego skutki materializacji nie są możliwe do wcześniejszego oszacowania
Mierzalna niepewność osiągnięcia zakładanych celów	Nieprzewidywalność nieosiągnięcia zakładanych celów
Łączy się z premią za podjęcie	Brak premii za działanie w stanie niepewności

Źródło: Dudziak & Szpakowska (2013).

W powyższym porównaniu można dostrzec znaczące różnice pomiędzy ryzykiem a niepewnością, oparte na posiadanych informacjach, dostępności doświadczeń, a także znaczeniu jakości w procesie podejmowania decyzji (Gostkowska-Drzewicka, 1999). Według literatury przedmiotu ryzyko interpretowane jest przez badaczy dokładniej niż niepewność cechująca się podświadomym pochodzeniem. Ryzyko bowiem cechuje możliwość wcześniejszego zdiagnozowania jego występowania oraz zmierzenia występującego zagrożenia, a także szansa ogólnego zarządzania nim.

Interesujące z punktu widzenia niniejszego opracowania staje się pytanie o sposoby radzenia sobie przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. Autorki Castro i Zermeño w ramach systematycznego przeglądu literatury z ostatnich 10 lat zidentyfikowały czynniki, które mogą pomóc określić działania zaradcze przedsiębiorców wobec kryzysu. Dokonując przeglądu publikacji, wskazały one na kilka grup czynników determinujących działania przedsiębiorców w czasie kryzysu, którymi są: cechy przedsiębiorców, rodzaje ryzyka, postawy przedsiębior-

ców, cechy biznesu, relacje z instytucjami, zagadnienia dotyczące kapitału ludzkiego oraz zarządzanie strategiczne (Portuguez Castro, & Gómez Zermeño, 2020). Posiłkując się wnioskami autorek, warto skonfrontować je z perspektywą biznesu, prezentowaną w raportach przygotowanych m.in. przez firmy świadczące usługi profesjonalne dla biznesu, np. Sedlak&Sedlak, Deloitte, Devire i inne. Analiza najważniejszych wniosków z tych opracowań zostanie zaprezentowana w kolejnej części artykułu.

### **3. Działania zapobiegawcze i zaradcze przedsiębiorstw w warunkach niepewności**

Niniejsza część artykułu zostanie poświęcona działaniom strategicznym przedsiębiorstw m.in. w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jakie były podejmowane w 2020 r. od momentu wybuchu pandemii COVID-19.

Na wstępie warto zaznaczyć i zobrazować sytuację rynku pracy w Polsce w czasie pandemii. Według danych statystycznych GUS, w pierwszym kwartale 2020 r. odnotowano spadek o 35% liczby nowych miejsc pracy względem roku poprzedniego – 2019; podobne zjawisko wystąpiło w drugim kwartale 2020 r., kiedy odnotowano spadek o ponad 40% względem roku poprzedniego (GUS, 2020). Kryzys wywołany epidemią wpływa również na redukcję miejsc pracy. W pierwszym kwartale 2020 r. zlikwidowano prawie 120 tysięcy miejsc pracy, co stanowi wzrost o ponad 35% względem roku poprzedniego. Według statystyk GUS nastąpił nieznaczny wzrost stopy bezrobocia z 5,4% w marcu 2020 r. do poziomu 6,2% w grudniu 2020 r. Zmiana tego wskaźnika pokazuje, iż rynek pracy nie zareagował bardzo gwałtownie (GUS, 2021), co może świadczyć o tym, że podejmowane przez krajowe przedsiębiorstwa i instytucje działania pomagały w bieżącym radzeniu sobie z dynamicznie zmieniającą się sytuacją.

Aby zidentyfikować zachowania strategiczne przedsiębiorstw w obszarze ZZL w warunkach niepewności, wykorzystano metodę analizy dokumentów w postaci raportów będących efektem badań ilościowych prowadzonych wśród przedsiębiorców zatrudniających pracowników. Raporty zostały sporządzone przez organizacje: Devire, PwC Advisory, Crowe, Sedlak & Sedlak i Deloitte. Analiza treści raportów ma na celu porównanie zagadnień będących wspólnym znaczącym elementem zarządzania strategicznego w czasie kryzysu wywołanego pandemią, a także zaproponowanie działań prewencyjnych dla przedsiębiorców.

W celu zidentyfikowania przykładów działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa przeanalizowano wybrane raporty prezentujące wyniki badań prowadzonych wśród osób pracujących i zarządzających przedsiębiorstwami. Tabela 2 zawiera zestawienie wybranych raportów odnoszących się do reakcji przedsiębiorstw na sytuację pandemii oraz określa wpływ, jaki miała zmiana uwarunkowań na funkcjonowanie tych firm.

**Tabela 2.** Zestawienie raportów dotyczących sytuacji pandemii w przedsiębiorstwach w Polsce i na świecie

Autor i tytuł raportu	Data raportu	Próba badawcza	Zagadnienia podjęte w badaniach
Devire: „Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa”	marzec 2020 r.	2500 respondentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praca zdalna</li> <li>– negatywne skutki pandemii</li> <li>– straty w biznesie</li> <li>– prognozy na przyszłość</li> </ul>
PwC: „Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs”. Badanie powstało we współpracy z SpotData oraz CBM Indicator	kwiecień 2020 r.	267 respondentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prognoza przychodów</li> <li>– sytuacja płynnościowa</li> <li>– źródła trudności</li> <li>– działania podejmowane w związku z pandemią</li> </ul>
Crowe, Contract Administration i TGC Corporate Lawyers: „Biznes post-COVID-19”	lipiec 2020 r.	109 respondentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– skutki pandemii</li> <li>– podjęte środki zaradcze</li> <li>– planowane środki zaradcze</li> <li>– pomoc rządowa</li> <li>– powrót do normalności</li> <li>– praca zdalna</li> <li>– outsourcing</li> </ul>
Sedlak & Sedlak: „Raport działań firm w czasie COVID-19”	wrzesień 2020 r.	103 respondentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przychody i płynność finansowa</li> <li>– zmiany w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa</li> <li>– zatrudnienie</li> <li>– podjęte działania w obszarze ZZL</li> <li>– wynagrodzenia</li> <li>– polityka benefitowa</li> <li>– wyzwania na przyszłość</li> </ul>
Deloitte: “Global Human Capital Trends. The social enterprise in a world disrupted”	I kwartał 2021 r.	6000 respondentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>– well-being pracowników</li> <li>– praca zdalna</li> <li>– zmiany w zadowoleniu z pracy</li> <li>– działania dotyczące zadowolenia z pracy</li> <li>– przywództwo</li> </ul>

Źródło: Na podstawie raportów biznesowych: Crowe Contract Administration & TGC Corporate Lawyers (2020), Deloitte (2021), Devire (2020), PwC (2020), Sedlak & Sedlak (2020).

Prezentowane badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem metody ankiety. Stanowią one opracowania przygotowane w różnych momentach pandemii. Główna uwaga badaczy koncentrowała się na tym, jak firmy radzą sobie

z kryzysem. Wśród najczęściej poruszanych wątków pojawiały się wdrażanie pracy zdalnej, odczuwane skutki pandemii oraz polityka zatrudniania i wynagradzania pracowników. Tabela 3 przedstawia analizowane zagadnienia i ich charakterystykę na podstawie danych z raportów.

**Tabela 3.** Wnioski z wybranych raportów na temat skutków pandemii, pracy zdalnej oraz polityki zatrudniania i wynagradzania pracowników

Report	Skutki pandemii	Praca zdalna	Zatrudnianie i wynagradzanie pracowników
1	2	3	4
Devire: „Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa”	Znacząca większość przedsiębiorców negatywnie ocenia obecną kondycję firmy, tłumacząc to m.in. redukcją popytu na produkty i usługi w następujących obszarach: – doradztwo i consulting – transport, spedycja i logistyka – produkcja przemysłowa	W czasie epidemii ponad 80% pracowników skorzystało z możliwości pracy zdalnej, jednakże nie obyło się bez występujących barier: – brak sprzętu elektronicznego – brak zabezpieczeń w dostępie pracowników poza firmą – brak regulacji, regulaminów świadczenia pracy zdalnej – specyfika wykonywanej pracy	– co drugi przedsiębiorca zadeklarował, że pandemia i towarzyszące jej obostrzenia wpłynęły na znaczącą redukcję zatrudnienia – spadek popytu na dobra i usługi przyczynił się do zmniejszenia płynności finansowej firmy, co w efekcie rzutuje na stan zatrudnienia personelu
PwC: „Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs”. Badanie powstało we współpracy z SpotData oraz CBM Indicator	– zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowań klientów – spadek przychodów – opóźnienia w płatnościach klientów	– ok. 60% badanych firm z różnych sektorów wdraża pracę zdalną i/lub telepracę – relatywnie najwięcej firm wdraża pracę zdalną w sektorze usług biznesowych	– ograniczanie zatrudnienia (ok. 37% badanych), w tym zwolnienia pracowników – stosunkowo najwięcej działań ograniczających zatrudnienie dotyczy sektora przemysłowego i usług konsumenckich
Crowe, Contract Administration i TGC Corporate Lawyers: „Biznes post-COVID-19”	– ograniczenia inwestycyjne – zmiana modelu biznesowego – renegocjacje umów z dostawcami – przymusowe urlopy aktualne i zaległe – wymuszona innowacyjność – wzmożona aktywność windykacyjna – przestój ekonomiczny	– ponad 70% respondentów zadeklarowało wykorzystanie pracy zdalnej – prawie 12% badanych negatywnie oceniło wpływ możliwości pracy zdalnej	– prawie 13% przedsiębiorstw zadeklarowało redukcję zatrudnienia – w 10% firm ograniczono wynagrodzenia

cd. tabeli 3

1	2	3	4
Sedlak & Sedlak: „Raport działań firm w czasie COVID-19”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– spadek przychodów</li> <li>– płynność finansowa wśród ponad połowy badanych nie zmieniła się</li> <li>– ogólny spadek nastrojów dotyczących przyszłości</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 96% firm natychmiast wprowadziło pracę zdalną dla pracowników umysłowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 20% badanych firm zdecydowało się na redukcję zatrudnienia, a 64% zadeklarowało, że w kolejnych miesiącach utrzyma obecny poziom zatrudnienia</li> <li>– 35% ankietowanych zamroziło budżet wynagrodzeń, a 15% na początku pandemii planowało to zrobić,</li> <li>– 15% badanych zdecydowało się na obniżenie budżetu wynagrodzeń</li> </ul>
Deloitte: “Global Human Capital Trends. The social enterprise in a world disrupted”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doświadczenie wstrząsu w organizacjach, które przed pandemią nie były przygotowane na funkcjonowanie w tak ekstremalnych warunkach</li> <li>– zaskoczenie i nastawienie na strategię przetrwania</li> <li>– wyciąganie wniosków przez kadrę zarządzającą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przenoszenie pracowników do pracy zdalnej jako element dbałości o ich dobrostan (<i>wellbeing</i>)</li> <li>– wykorzystanie technologii do budowania „superzespołów”, czyli nowego modelu pracy opartego na współdziałaniu ludzi i technologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wynagrodzenia jako narzędzie wspierające dobrostan pracowników</li> <li>– wynagradzanie pracowników za ich gotowość do zmian</li> <li>– upatrywanie w kapitale ludzkim szans na przetrwanie, a następnie rozwój organizacji</li> </ul>

Źródło: Na podstawie raportów biznesowych: Crowe Contract Administration & TGC Corporate Lawyers (2020), Deloitte (2021), Devire (2020), PwC (2020), Sedlak & Sedlak (2020).

Na podstawie analizy raportów można dostrzec, że w początkowym etapie pandemii badane przedsiębiorstwa odnotowały odmienne reakcje, czego w żadnym wypadku nie należy oceniać negatywnie, nawet jeśli konsekwencje dla pracowników były najtrudniejsze i wiązały się z utratą pracy. Warto obserwować i wdrażać rozwiązania benchmarkingowe w przedsiębiorstwie, idąc za przykładem doświadczonej organizacji, jaką jest np. Deloitte. W raporcie Deloitte’a zebrano opinie kadry zarządzającej i HR-wców z przedsiębiorstw na całym świecie, pokazujące, że kapitał ludzki jest niezbędnym czynnikiem umożliwiającym poradzenie sobie w sytuacji kryzysowej. Zatem jego „pozbywanie się” może oznaczać ograniczanie działań zaradczych i rozwojowych w organizacji. Z tym wiąże się wniosek mówiący, że funkcja zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach staje się coraz ważniejszym obszarem, w którym jednocześnie osoby sprawujące funkcje kierownicze stoją przed dużym wyzwaniem zmiany myślenia o ludziach w organizacji, których należy nie tylko postrzegać, ale również traktować jako najbardziej wartościowy zasób.



## 4. Propozycje działań dla przedsiębiorstw na czas kryzysu

Na podstawie wcześniejszej analizy raportów można sformułować propozycje działań, jakie powinny być wdrażane w organizacjach, aby ochronić je w przyszłości przed potencjalnym ryzykiem wywołanym nie tylko przez pandemię, ale również inne czynniki, niezależnie od charakteru działalności przedsiębiorstwa. Poniżej przedstawiono wytyczne dla przedsiębiorstw w warunkach niepewności:

1. **Powołanie zespołu ds. zarządzania sytuacjami kryzysowymi organizacji** – zespół ten powinien być odpowiedzialny za sprawne i szybkie reagowanie na pojawiające się problemy wymagające większej ostrożności w podejmowaniu decyzji. W skład zespołu powinny wejść osoby posiadające umiejętności z poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstwa.
2. **Ustalenie procedur, polityk mających na celu ocenę występującego ryzyka oraz ustalenie działań łagodzenie zagrożenia** – w przedsiębiorstwach międzynarodowych realizowane są plany utrzymania ciągłości operacyjnej w sytuacjach potencjalnego i występującego zagrożenia. W sytuacji braku takich procedur oraz polityk należy powołać zespół audytorów bezpieczeństwa w celu analizy i oceny krytyczności zasobów organizacji przede wszystkim zasobów ludzkich, tak aby finalnie sporządzić dokument i zaprojektować działania będące „mapą, drogowskazem” łagodzenia występujących zagrożeń.
3. **Ustalenie odpowiedniego dla działalności mechanizmu komunikowania się w i poza organizacją** – utrzymanie stabilnego poziomu komunikowania się pomiędzy pracownikami oraz z partnerami zewnętrznymi jest wyjątkowo istotne. Świadome zarządzanie komunikatami i informacjami, jakie udostępniane są w mediach, stanowi ważny element w celu uniknięcia negatywnej opinii publicznej spowodowanej trudną sytuacją, kryzysem w przedsiębiorstwie. Organizacja może dodatkowo gromadzić informacje dotyczące epidemii oraz analizować je tak, aby przygotować odpowiednie komunikaty ostrzegające przed występującym ryzykiem.
4. **Tworzenie i utrzymanie odpowiednich warunków zdrowia psychicznego i fizycznego pracowników** – dokonanie analizy stanowisk pracowniczych z perspektywy ergonomii i poczucia bezpieczeństwa. Umożliwienie pracownikom korzystania z elastycznych form/warunków pracy. Wprowadzenie systemów do elektronicznej formy realizowania spraw pracowniczych, np. urlopów, aby w miarę możliwości uniknąć kontaktu bezpośredniego, ograniczając potencjalne zagrożenie zakażenia. Należy również, przy zachowaniu pełnej

poufności informacji (zgodnie z regulacją GDPR), monitorować stan zdrowia pracowników, a także zagwarantować bezpieczeństwo stanowiska pracy poprzez regularne sprzątanie i dezynfekcję pomieszczeń. Warto jeszcze dodać realizację szkoleń z obszaru bezpieczeństwa w czasie zagrożeń i sposobów ich zapobiegania.

5. **Opracowanie planu utrzymania łańcuchów dostaw w czasie zagrożenia ciągłości dostaw** – w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstwa międzynarodowe zawczasu wprowadzają działania zaradcze, tak aby utrzymać ciągłość produkcji poprzez podtrzymanie zdolności zaopatrzenia w surowiec. Podczas realizowanego procesu zarządzania zapasami należy założyć wyższy wskaźnik rotacji, wywołany mniejszą konsumpcją produkowanych dóbr wynikającą ze wzrostu kosztów. Natomiast w przypadku produktów o dłuższym cyklu produkcyjnym, należy przygotować się na zwiększoną konsumpcję po czasie epidemii, tak aby uniknąć występowania deficytu towarowego w magazynach.
6. **Weryfikacja postanowień umownych z klientami w sytuacji braku możliwości produkcyjnych** – przedsiębiorstwa powinny zagwarantować możliwość zmiany warunków umowy z aktualnymi klientami. Jeżeli sytuacja tego wymaga, to należy uwzględnić możliwość zawarcia nowej umowy oraz sporządzić szczegółową dokumentację na potrzeby ewentualnych postępowań prawnych.
7. **Uwzględnienie budżetu kryzysowego oraz mechanizmów wczesnego ostrzeżenia** – sytuacja kryzysowa często wymusza na przedsiębiorstwach ponoszenie dodatkowych nieplanowanych kosztów. Przedsiębiorstwa powinny utworzyć budżet kryzysowy, aby zachować płynność i zadbać o bezpieczeństwo finansowe organizacji, zapewniając pokrycie należności względem dostawców oraz przede wszystkim wypłat dla pracowników. Należy również monitorować sytuację polityczno-gospodarczą w zakresie importu i eksportu z uwzględnieniem regionów kluczowych dla produkcji.

Realizacja wyżej wymienionych wytycznych może przyczynić się do poprawy strategicznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, a także może je ustrzec przed niepożądanymi skutkami potencjalnych zagrożeń oddziałujących pośrednio i bezpośrednio na organizację.

## 5. Podsumowanie

W dobie globalnego kryzysu, jakim jest pandemia COVID-19, wiele przedsiębiorstw zostało postawionych w trudnej strategicznie sytuacji, podejmując nierzadko pochopne decyzje, które są skutkiem braku jakiegokolwiek przygoto-

wania czy prewencyjnego zabezpieczenia funkcjonowania wszystkich obszarów działalności. Problem dotyczył przede wszystkim obszaru pracowniczego, którego (jak podają raporty) pandemia dotknęła najbardziej. Na podstawie przeprowadzonej analizy dostrzeżono koncentrację przedsiębiorców i menedżerów na problemach związanych z zatrudnianiem ludzi, często wynikających z trudnej sytuacji finansowej czy upadającego biznesu. Warto podkreślić, że prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstw uwarunkowane jest istnieniem wykwalifikowanego i zaangażowanego personelu. Jednocześnie trudne jest podtrzymanie tego stanu w czasach kryzysu. Z każdym komunikatem wprowadzającym obostrzenia niepewność zatrudnienia i ryzyko utraty pracy zwiększały się, co faktycznie przejawiało się zmianami w stanie zatrudnienia i wynagrodzeniach oraz niechęcią do tworzenia nowych stanowisk. Takie działania wpływają negatywnie nie tylko na pracowników, ale i na całe przedsiębiorstwo, które popada w coraz większe kłopoty, nie radząc sobie z realizacją określonych zadań czy funkcji. Takie osłabienie organizacji mogą opanować tylko kompetentni menedżerowie, przywódcy, którzy zaangażują potencjał ludzki w działania zaradcze i opracują strategię działania na przyszłość. Kluczem do sukcesu stanie się odpowiednia polityka obejmująca działania zapobiegawcze i ochronne, dzięki którym przedsiębiorstwa mogą zwiększyć szanse utrzymania płynności finansowej, a także przygotować się do działania w nowych warunkach.

**Jakub Kol** – doktorant Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

## Spis literatury

- Alexander, D. (2019). L'Aquila, Central Italy, and the 'disaster cycle', 2009-2017. *Disaster Prevention and Management*, 28(2), 272-285. <https://doi.org/10.1108/DPM-01-2018-0022>
- Bacq, S., Geoghegan, W., Josefy, M., Stevenson, R., & Williams, T. A. (2020). The COVID-19 virtual idea blitz: Marshaling social entrepreneurship to rapidly respond to urgent grand challenges. *Business Horizons*, 63(6), 705-723. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.002>
- Brown, R., & Rocha, A. (2020). Entrepreneurial uncertainty during the COVID-19 crisis: mapping the temporal dynamics of entrepreneurial finance. *Journal of Business Venturing Insights*, Forthcoming, 4. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00174>
- Crowe, Contract Administration, & TGC. (2020). *Biznes post COVID-19*. Pobrano z: [https://www.tgc.eu/media/biznes-post\\_covid-19\\_raport.pdf](https://www.tgc.eu/media/biznes-post_covid-19_raport.pdf) (dostęp: 14.06.2021).

- Deloitte. (2021). *Global Human Capital Trends. The social enterprise in a world disrupted*. Pobrano z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935\\_2021-HC-Trends/di\\_human-capital-trends.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6935_2021-HC-Trends/di_human-capital-trends.pdf) (dostęp: 14.06.2021).
- Devire. (2020). *Wpływ koronawirusa na polskie przedsiębiorstwa*. Pobrano z: [https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport\\_Devire\\_Wp%C5%82yw\\_korona\\_wirusa\\_na\\_polskie\\_przedsi%C4%99biorstwa.pdf](https://www.devire.pl/wp-content/uploads/2020/03/Raport_Devire_Wp%C5%82yw_korona_wirusa_na_polskie_przedsi%C4%99biorstwa.pdf) (dostęp: 14.06.2021).
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019), Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5/6), 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dudziak, M., & Szpakowska, E. (2013). Zarządzanie ryzykiem i niepewność w działalności gospodarczej: podejmowanie decyzji biznesowych. *Zarządzanie i Finanse*, 11(1), 118-129.
- Gostkowska-Drzewicka, T. (1999). *Projekty inwestycyjne*. Gdańsk: ODDK.
- GUS. (2020). *Popyt na pracę w pierwszym kwartale 2020 roku*, Pobrano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-pierwszym-kwartale-2020-roku,2,37.html> (dostęp: 15.06.2021).
- GUS. (2021). *Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2021*, Pobrano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2021,4,1.html> (dostęp: 15.06.2021).
- Knight, F. H. (1921). *Uncertainty and profit*. Boston: University of Boston Press, Pobrano z: <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf> (dostęp: 12.06.2021).
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, A., Prochotta, A., Steinbrink, K., & Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – a rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Pankowski, K. (red.). (2021). *Rok 2020 pod znakiem pandemii, Komunikat z badań nr 15/2021 CBOS*, Warszawa. Pobrano z: [https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K\\_015\\_21.PDF](https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2021/K_015_21.PDF) (dostęp: 13.06.2021).
- Pasieczny, L. (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Pheng, L., Raphael, B., & Kit, W. (2006). Tsunamis: some pre-emptive disaster planning and management issues for consideration by the construction industry. *Structural Survey*, 24(5), 378-396. <https://doi.org/10.1108/02630800610711979>

- Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- PwC. (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19. Przychody, płynność i reakcja na wstrząs*. Pobrano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf> (dostęp: 13.06.2021).
- Sedlak & Sedlak. (2020). *Raport działań firm w czasie COVID-19*. Pobrano z: <https://wynagrodzenia.pl/artukul/jakie-dzialania-podjely-firmy-w-zwiazku-z-covid-19-podsumowanie-badania-sedlak-sedlak> (dostęp: 13.06.2021).
- WHO. (2020), *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – March 11, 2020*. Pobrano z: [www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19-11-march-2020](http://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19-11-march-2020) (dostęp: 11.06.2021).
- Willett, A. H. (1901). The Economic theory of risk and insurance. *Columbia University Studies in Political Science*, 2, przedruk (1951) University of Pennsylvania. Pobrano z: [https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum\\_91wforum\\_91wf469.pdf](https://www.casact.org/sites/default/files/database/forum_91wforum_91wf469.pdf) (dostęp: 12.06.2021).
- Williams, N., & Vorley, T. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis economy: the case of Greece. *Entrepreneurship and Regional Development*, 27(1/2), 28-49. <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.995723>

## Strategic behavior of enterprises in uncertainty conditions in the HRM area

**Abstract:** This article is a review of the strategic behavior of companies in human resource management (HRM) area under conditions of uncertainty, based on the example of the COVID-19 pandemic. The spread of COVID-19 has prompted governments to take extreme measures such as closing large social and economic sectors, creating global pressure, and significantly impacting all areas of the economy. Relatively, start-ups and small and medium-sized enterprises (SMEs) are the most affected. A crisis begins when a paradigm does not function properly to explain the phenomena that have occurred. Consequently, other approaches emerge that contribute to a reconsideration of the field. During the crisis, many companies have been placed in a strategically difficult situation, often making hasty decisions that are the result of a lack of any preparation or preventive security of the functioning of all areas of activity. The problem primarily concerns the area of employees, which (according to reports) has been most affected by the pandemic. With each announcement of tightening restrictions, job insecurity and the risk of losing it increased, which translated into a real increase in decisions to lay off employees and a significant reluctance to create new positions and hire new staff. In this article used the method of document analysis like a reports that are the result of quantitative research among entrepreneurs. The aim of the analysis is to juxtapose issues that are a common,

significant element of strategic management during the crisis in conditions of uncertainty, as well as to propose preventive actions for entrepreneurs. By implementing preventive and protective measures, enterprises can increase the probability of maintaining financial liquidity, as well as help to prepare, through a properly prepared strategy, to operate in new conditions.

**Keywords:** strategic behavior, crisis, corporate strategy, risk, uncertainty, human resources management.

**JEL Classification:** M51, D81.