

## **Dane do cytowań:**

Joanna M. Moczydłowska, *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, praca zbiorowa pod redakcją S. Partyckiego, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 346-355.

**Joanna M. Moczydłowska**  
**Uczelnia Łazarskiego**

# **BŁĘDY W ZARZĄDZANIU RELACJAMI z PRACOWNIKAMI JAKO WEWNĘTRZNE ŹRÓDŁO KRYZYSU W ORGANIZACJI**

## **Wprowadzenie**

S. Sudoł [14, s. 266], jeden z wybitnych polskich przedstawicieli nauk o zarządzaniu, pisze: „możliwości wyjścia przedsiębiorstwa z kryzysu tkwią przede wszystkim w zarządzaniu”. Stwierdzenie to można odnieść również do przyczyn kryzysów, które w zdecydowanej większości przypadków są ściśle powiązane z zarządzaniem, a konkretnie z błędami w zarządzaniu. Przedmiotem tego rozdziału jest zarządzanie relacjami z pracownikami. W oparciu o koncepcję *Employee Relationship Management* (ERM) autorka stara się dowiedzieć, że błędy w budowaniu długookresowych relacji z pracownikami mogą stać się wewnętrznym źródłem kryzysu. Celem rozdziału jest diagnoza głównych potencjalnych źródeł kryzysu występujących w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami.

## **1. Koncepcja Zarządzania Relacjami z Pracownikami**

Zarządzanie Relacjami z Pracownikami (ZRzP) występujące w literaturze anglojęzycznej jako *Employee Relationship Management* (ERM) traktowane jest jako przejaw najbardziej dojrzałej fazy rozwoju funkcji personalnej organizacji [12, s. 5-14]. W piśmiennictwie polskim [5, s.132] określenie Zarządzanie Relacjami z Pracownikami traktuje się jako synonim pojęć: strategia prolojalnościowa dla pracowników, strategia budowania długookresowych relacji z pracownikami, strategia wiązania pracowników z organizacją, wewnętrzny kapitał relacyjny. Koncepcja ZRzP jest logiczną konsekwencją rosnącej roli kapitału ludzkiego w organizacjach, w tym zwłaszcza coraz częstszego traktowania tego kapitału w kategoriach strategicznych. Rośnie świadomość menedżerów, że pracownicy nie są tylko jednym z wielu „czynników produkcji”, ale są przede wszystkim ważnymi interesariuszami organizacji, jej wewnętrznymi klientami, o których trzeba dbać, ponieważ odgrywają kluczową rolę w osiągnięciu celów przedsiębiorstw i innych podmiotów.

Teoria ZRzP nierozzerwalnie łączy się z pojęciem behawioralnej dźwigni sukcesów organizacji traktując postawy pracowników w kategoriach najważniejszej determinanty jej wartości [2, s. 280]. Istotą ZRzP jest podejmowanie decyzji i działań personalnych ukierunkowanych na budowanie długotrwałych relacji z pracownikami przez umożliwienie im zaspokajania potrzeb, oczekiwań oraz dostarczanie rosnących korzyści o charakterze ekonomicznym i psychologicznym. Pośrednim skutkiem tych działań jest zbudowanie marki organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy, tym samym przyciąganie z rynku pracy kandydatów o najwyższym poziomie kompetencji i największym potencjale rozwojowym. Wynikiem stosowania ZRzP powinna być także mniejsza fluktuacja zatrudnienia, zmniejszenie ryzyka utraty najbardziej wartościowych, kluczowych pracowników oraz wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań zawodowych. Bazą zaangażowania jest w

tym ujęciu lojalność pracowników wobec pracodawcy. Efektem profesjonalnie wdrożonej strategii personalnej opartej na ZRzP jest wzrost wartości kapitału ludzkiego i tym samym wzrost wartości całej organizacji.

To co różni koncepcję Zarządzania Relacjami z Pracownikami od innych, na przykład Zarządzania Talentami czy Zarządzania Kompetencjami Zawodowymi, to zwrócenie uwagi na **emocjonalny kontekst relacji pracownika i pracodawcy**. Wysoka efektywność pracy ma być osiągnięta dzięki budowaniu relacji opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu pracownika. Nie chodzi zatem tylko o wymiar behawioralny polegający na „trwaniu” w organizacji, ale przede wszystkim o wymiar emocjonalny przejawiający się w postaci specyficznej sympatii, czyli pozytywnego nastawienia do pracodawcy. Taki stan możliwy jest do osiągnięcia dzięki daleko idącej indywidualizacji oddziaływań motywacyjnych. Odpowiedzialny pracodawca ma świadomość, że nie tylko pieniądze są motywatorem decydującym o wyborze miejsca pracy oraz o jakości tej pracy. Indywidualizacja może się wyrażać w postaci organizacji pracy uwzględniającej potrzeby i oczekiwania pracownika wynikające z wieku, płci, sytuacji rodzinnej, zdrowotnej itp. Jasne określenie zasad obowiązujących w firmie, zapewnienie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym oraz przyjazna atmosfera, to także czynniki istotne w budowaniu i podtrzymywaniu satysfakcji pracowników. Zastosowana przez pracodawcę indywidualizacja może dotyczyć również uelastycznienia czasu i/lub miejsca wykonywania pracy, tempa doskonalenia kompetencji zawodowych, zapewnienia opieki nad dziećmi.

Jakość relacji pracowników i pracodawcy szczególnie uwidacznia się w sytuacjach kryzysowych. To właśnie różnorodne trudności i problemy pojawiające się w organizacji są prawdziwym testem dla siły i jakości wewnętrznych relacji. Organizacja znajdująca się w kryzysie stanowi zwykle mało atrakcyjne (lub mniej atrakcyjne niż dotychczas) miejsce pracy. Kontynuowanie przez pracownika pracy na rzecz dotychczasowego pracodawcy (mimo iż z powodu kryzysu nie spełnia już kryteriów dobrego pracodawcy) traktowane jest jako ważny wskaźnik lojalności. I nie chodzi tu wyłącznie o tzw. lojalność bierną, czyli nieopuszczenie organizacji z powodu braku innych możliwości zatrudnienia, ale o lojalność konstruktywną, czyli o sytuację, w której pracownik nadal z zaangażowaniem pracuje na rzecz organizacji, mimo możliwości podjęcia pracy u innego pracodawcy na korzystniejszych warunkach.

## **2. Kryzys w organizacji jako wzywanie dla zarządzania**

Kryzys może być postrzegany jako występowanie niekorzystnych zjawisk zagrażających istnieniu przedsiębiorstwa i/lub jego rozwojowi, może być również określany jako naturalny element występujący między fazami rozwoju. Jako zbyt uproszczone traktuje się podejście, w myśl którego o kryzysie wnioskuje się wyłącznie na podstawie wskaźników finansowych. Jak zauważa B. Nogalski [8, s. 11-12], nie wszystkie przedsiębiorstwa mające ujemny wynik finansowy znajdują się w kryzysie. Analogicznie, nie zawsze pozytywny wynik finansowy wskazuje na prawidłowy rozwój. Utożsamianie kryzysu z brakiem płynności finansowej nie jest w pełni prawdziwe; zjawisko to należy raczej łączyć ze złym zarządzaniem.

Zjawisko kryzysu rozpatruje się zwykle ze względu na:

- proces (przebieg kryzysu w czasie),
- fazy procesu (wydzielone z uwagi na natężenie zagrożenia),
- miejsce powstania,
- problem w koncepcjach rozwojowych przedsiębiorstw.

Problematyka przyczyn powstawania kryzysów jest bardzo złożona. Kryzysy najczęściej są skutkiem oddziaływania splotu zróżnicowanych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, a

mówiąc precyzyjniej, wynikają z braku umiejętności menedżerów do reagowania na te czynniki i/lub przeciwdziałania ich wystąpieniu. Z uwagi na temat podjęty w tym rozdziale przedmiotem zainteresowania autorki są przede wszystkim czynniki o charakterze wewnętrznym, w tym głównie te, które związane są z zarządzaniem kapitałem ludzkim organizacji (por. tabela nr 1).

Tabela nr 1. Wewnętrzne przyczyny<sup>1</sup> kryzysu w organizacji

|   |
|---|
| <p><b>Główne źródła kryzysu wynikające z błędów w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zły system motywowania powodujący brak identyfikacji pracowników z organizacją i, w konsekwencji, odpływ najbardziej wartościowych pracowników;</li> <li>• nieznamość przez pracowników celów organizacji, w tym głównie celów strategicznych, brak właściwego zarządzania uwagą [por. 1, s. 39-40];</li> <li>• brak strategii personalnej lub strategia personalna niezintegrowana ze strategią biznesową organizacji;</li> <li>• niszczące konflikty, patologiczna wewnętrzna rywalizacja stymulowana przez kulturę organizacji promującą agresję;</li> <li>• niska efektywność pracy;</li> <li>• nieadekwatny do potrzeb styl zarządzania.</li> </ul> |
| <p><b>Inne źródła wewnętrzne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wizji i strategii;</li> <li>• stan niszczącego „samozadowolenia”, zamknięcie na rozwój;</li> <li>• błędy w zarządzaniu finansami, brak strategii finansowej i controllingu;</li> <li>• brak strategii marketingowej lub zła strategia marketingowa;</li> <li>• przestarzała technologia;</li> <li>• niezrównoważony portfel produktów.</li> </ul>   |

źródło: opracowanie własne

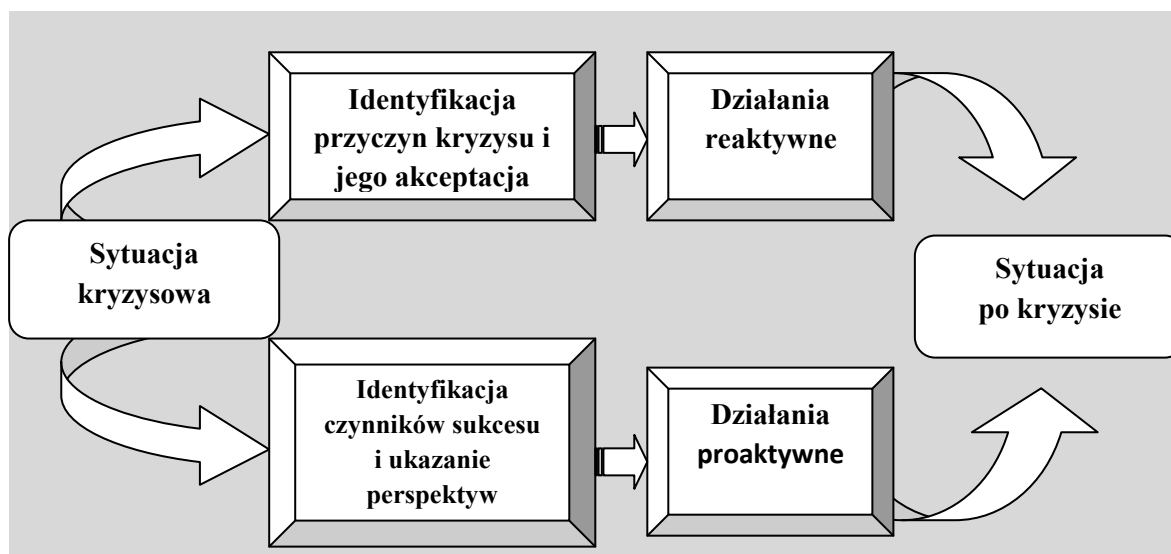
Bez względu na przyczyny powstania kryzysu, stanowi on zawsze ogromne wyzwanie dla kadry zarządzającej daną organizacją. Jest swoistym testem profesjonalizmu menedżerów oraz zdolności i umiejętności adaptacyjnych przedsiębiorstwa jako całości. Za oczywiste można przyjąć stwierdzenie, że łatwiej rozwiązywać problemy, gdy ma się do dyspozycji kompetentny, bardzo zmotywowany, lojalny zespół pracowników. Warto przy tym wyeksponować fakt, iż kryzys to nie tylko zagrożenie, ale też szansa. Ułatwia wprowadzanie niepopularnych i ryzykownych zmian, które w normalnych okolicznościach nie znalazłyby akceptacji pracowników. Może wyzwalać pozytywną energię, mobilizację do realizacji programów znacząco podnoszących efektywność. Często wymienione działania powoduje samo zagrożenie kryzysem, które staje się wystarczającym i silnie oddziałującym argumentem na rzecz pozytywnych przekształceń.

Model zarządzania organizacją w kryzysie (por. rysunek nr 1) zakłada równoległe prowadzenie działań reaktywnych i proaktywnych. Ich celem operacyjnym jest poprawa pozycji i potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Według innej koncepcji [15, s. 87] zarządzanie kryzysowe wymaga działań aktywnych i reaktywujących. Pierwsze z nich mają

<sup>1</sup> Autorka ma świadomość, że w literaturze problemu pojęcia: *źródła konfliktu* i *przyczyny konfliktu* nie zawsze są taktowane jako tożsame, jednak na potrzeby tej publikacji przyjmuje się, że są to synonimy.

chronić organizację przed destrukcyjnymi konsekwencjami kryzysu, drugie polegają na zwalczaniu już istniejących skutków i na ochronie organizacji przed likwidacją.

Rysunek nr 1. Model działania w sytuacji kryzysowej



źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Nogalski, H. Macinkiewicz, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s. 101.

Przełamanie barier mentalnych, które nie dopuszczają istnienia kryzysu do świadomości to kluczowy element modelu. Warunkuje on dalsze działania: identyfikację przyczyn kryzysu, poznanie reakcji na kryzys pracowników oraz innych grup interesariuszy. Wymaga wyciszenia emocji i podjęcia działań reaktywnych: dokonania bilansu zasobów, zweryfikowania realności zasobów, ich restrukturyzacji, obniżki kosztów. Jednocześnie, równolegle powinny być prowadzone działania ukierunkowane na rozwój. Polegają one na identyfikacji czynników sukcesu, redefiniowaniu celów operacyjnych i pozyskaniu nowych zasobów pozwalających na realizację tych celów. Wymagają przeobrażenia lub reorientacji organizacji. Równoległość działań zarządczych oznacza, iż menedżerowie nie tylko reagują na problemy wynikające z bieżącej sytuacji, ale także realizują zadania ukierunkowane na przyszłość [8, s. 101-103]. Realizują ideę organizacji „oburęcznej” łączącej funkcjonowanie „tu i teraz” z patrzeniem w przód i przygotowaniem przedsiębiorstwa na to, co przyniesie przyszłość pokryzysowa [10, s. 15].

### 3. Potencjalne źródła kryzysu w obszarze zarządzania relacjami z pracownikami

#### 3.1. Stosowanie zasady „równo dla wszystkich” w zarządzaniu wynagrodzeniami

Kryzys zmusza organizacje, szczególnie gospodarcze, do wprowadzania zmian w każdym obszarze ich działalności. Dość powszechna jest praktyka szukania oszczędności w sferze kosztów pracy, które w wielu firmach stanowią znaczącą część całkowitych kosztów działalności. Pojawiają się zatem działania polegające na zmniejszaniu zatrudnienia, zamrażaniu lub obniżaniu płacy zasadniczej, ograniczaniu ruchomych części wynagrodzeń. Tego typu praktyki podważają idee zawarte w koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami. Miarą lojalności pracodawcy wobec kluczowych pracowników jest szanowanie ich potrzeb materialnych, mimo trudnych warunków finansowych organizacji. Podstawowy postulat wynikający z ZRzP to budowanie więzi emocjonalnych opartych na

wzajemnym szacunku i zaufaniu. W praktyce niestety zbyt często wzajemność zamienia się na oczekiwanie, że to pracownik i **tylko pracownik** przyjmie postawę poświęcania się, w tym rezygnacji z części swoich przychodów.

Implementacja koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami oznacza, że nawet jeśli wyniki całego przedsiębiorstwa pogarszają się, musi ono zidentyfikować i odpowiednio nagradzać najefektywniejszych pracowników oraz tych, którzy posiadają kompetencje kluczowe dla organizacji (por. rysunek nr 2).

Rysunek nr 2. Model konstruowania systemu wynagrodzeń w kryzysie



źródło: opracowanie własne

Szczególnie w trudnych czasach nie musi istnieć bezpośrednie powiązanie wysokości wszystkich wynagrodzeń z wynikami przedsiębiorstwa. Recesja powinna oznaczać większe powiązanie płacy z indywidualnymi efektami i kompetencjami pracowników. W takich sytuacjach postuluje się skoncentrowanie środków finansowych na najlepszych, najskuteczniejszych pracownikach, tzw. *superkeepers* (alternatywnie stosowana nazwa: *core employees*). Mianem „superkeepers” określani są pracownicy posiadający kluczowe dla organizacji kompetencje oraz potrafiący je efektywnie wykorzystać. Oczywiście jednoznaczne wskazanie, kto jest bardziej, a kto mniej wartościowym pracownikiem jest zadaniem bardzo trudnym, często przekraczającym możliwości menedżerów [11, s. 38-41]. Tymczasem organizacje powinny nauczyć się identyfikować kluczowych pracowników, wynagradzać ich za wyniki i tworzenie wartości dodanej. **Kryzys finansowy organizacji paradoksalnie usprawiedliwia elitaryzm płacowy**. Istota tej filozofii wynagradzania brzmi: „Nie mogąc płacić dobrze wszystkim przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy” [9, s. 249] czyli tym, których kompetencje umożliwią nie tylko przetrwanie kryzysu, ale nawet wzmocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa.

System wynagradzania skoncentrowany na silnym motywowaniu najcenniejszych ludzi wymaga również stosowania metod pozwalających na zdiagnozowanie, jakie cechy pracowników są najbardziej pożądane. Stwarza także konieczność stosowania odpowiednich metod oceny. Taki system staje się częścią ogólnej strategii biznesowej firmy, a nie tylko strategii zarządzania kapitałem ludzkim. Wymaga on selektywnego wyławiania talentów, a wcześniej ustalenia, kogo i na jakiej podstawie uznaje się za „talent”. Generalnie, przejście na taki system wynagradzania wymaga spełnienia kilku warunków:

1. Większego zróżnicowania płac opartego na ocenie wartości pracownika oraz strategicznego znaczenia zajmowanego przez niego stanowiska.
2. Część podstawowego budżetu płac należy przeznaczyć tylko dla „superpracowników”.
3. Dodatkowe zmienne wynagrodzenie otrzymywane w zależności od możliwości i udziału w rozwiązaniu problemu, będzie dodatkowym bodźcem motywacyjnym dla „superpracowników”. Jednocześnie pozwoli to na elastyczne dopasowywanie poziomu wynagrodzeń do zmieniającej się sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa.
4. Aby zmotywować „superpracowników” i przywiązać do firmy, mogą im być dodatkowo oferowane akcje czy opcje na akcje.
5. System wynagrodzeń musi być adekwatny do indywidualnych potrzeb pracowników.

Do priorytetowych zadań menedżerów należy umiejętne komunikowanie pracownikom, jakie kompetencje firma uznaje za najbardziej cenne, co mogą zrobić, aby zwiększyć swoją wartość dla przedsiębiorstwa i uzyskać status „superpracownika”. W sytuacji, gdy zgodnie z tzw. krzywą Pareto 20% pracowników wypracowuje 80% zysków, konieczne jest stworzenie takiego systemu wynagradzania, który premiuje osoby posiadające najcenniejsze dla danej organizacji kompetencje.

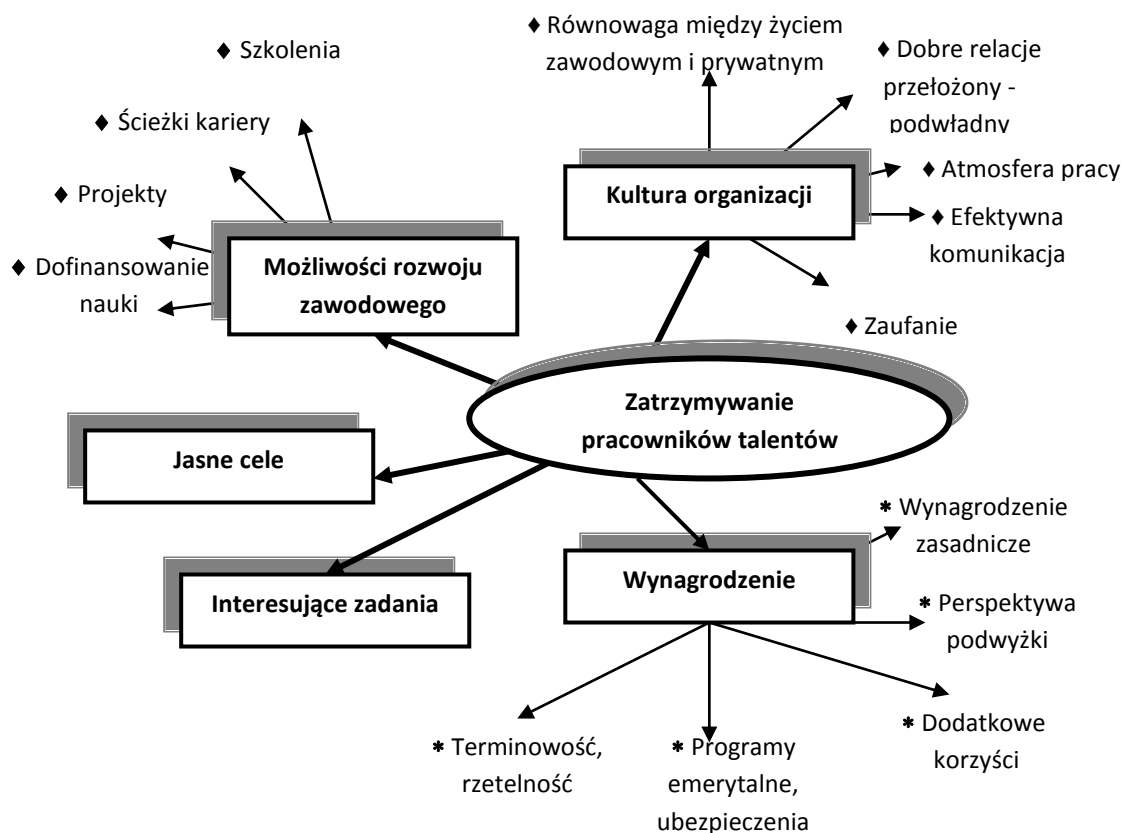
Zarządzanie relacjami z pracownikami wymaga również przyjęcia, że wynagrodzenie jest bardzo ważnym sygnałem komunikującym pracownikowi jego wartość dla pracodawcy. To również istotny element kształtowania samooceny człowieka.

Samoocena pracownika jest jedną z kategorii centralnych w wyjaśnieniu osiągniętych przez niego wyników. Osoby o wysokiej samoocenie dążą do podtrzymania pozytywnego obrazu siebie, a jedną z dróg prowadzących do celu jest osiągnięcie dobrych rezultatów w pracy. Pracownicy z wysoką samooceną mają silniejszą motywację do wykonywania zadań, są bardziej wytrwali w działaniu i w mniejszym stopniu zniechęcają się zmiennymi okolicznościami. Samoocena jest czynnikiem pośredniczącym w procesie oddziaływania wysokości wynagrodzenia na wydajność i jakość pracy. Na przestrzeni czasu pracownicy o wysokich zarobkach nabierają przekonania o swojej dużej wartości dla organizacji i to przekonanie staje się częścią ich obrazu samego siebie. To z kolei przyczynia się do ich dobrych rezultatów i powstawanie pozytywnych więzi z pracodawcą [3, s. 321-322].

### 3.2. Ograniczanie bodźców motywacyjnych tylko do motywatorów materialnych

Mimo dużego znaczenia, jakie współczesny człowiek przypisuje wartościom materialnym, wynagrodzenie nie jest jedynym, a w wielu przypadkach nie jest także najważniejszym bodźcem motywującym do postawy lojalnego zaangażowania w relacjach z pracodawcą. Nakłada to na pracodawców obowiązek konstruowania systemów motywacyjnych, które stanowią atrakcyjną dla pracowników kompilację motywatorów materialnych i niematerialnych. Propozycję zbioru „magnesów” chroniących przedsiębiorstwo przed odpływem najwartościowszych pracowników przedstawia rysunek nr 3. Uwzględniono w nim, między innymi, możliwość rozwoju zawodowego, jasne cele czy atrakcyjne, interesujące zadania zawodowe, a także kulturę organizacji opartą na zaufaniu i dobrych relacjach interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Rysunek nr 3. Najważniejsze czynniki wpływające na zatrzymywanie pracowników w organizacji



źródło: opracowanie własne na podstawie N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków 2007, s. 135.

### 3.3. Brak profesjonalnych działań diagnostycznych pozwalających na bieżąco monitorować i oceniać stan oraz dynamikę relacji pracodawcy z pracownikami

Badania poszukujące odpowiedzi na pytanie, czy w polskich organizacjach diagnozuje się stan relacji z pracownikami dostarczają dość zróżnicowanych wyników. Niektóre z nich [5, s. 193] są bardzo optymistyczne. Wskazują, że aż 75% badanej próby przedsiębiorstw wdrożyło jakieś elementy tego typu diagnoz, np. w postaci pomiaru poziomu zadowolenia pracowników oraz kierunków ich odpływu do innych organizacji. Wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych przez autorkę wśród 100 menedżerów uczestniczących w programach MBA w Uczelni Łazarskiego oraz w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN wskazują na inne tendencje: tylko 15% respondentów zadeklarowało, że w ich miejscu pracy prowadzi się monitoring w takich kategoriach jak satysfakcja pracowników, poczucie zaangażowania, lojalność, zaufanie, poczucie więzi, wizerunek organizacji jako pracodawcy w oczach pracowników. Jednocześnie ci sami respondenci bardzo wysoko oceniają znaczenie relacji z pracownikami, a ich budowanie zaliczają do najważniejszych wyzwań psychologicznych w pracy menedżera [7, s. 150-153]. Brak wiedzy (lub wyrywkowa, powierzchowna wiedza) o ważnych właściwościach kapitału ludzkiego organizacji powoduje, że menedżerowie nie są w stanie szybko reagować na niebezpieczne sytuacje, procesy,

zjawiska, które noszą znamiona wewnętrznych źródeł kryzysu. Tym bardziej nie są w stanie podać stosownych działań profilaktycznych.

### 3.4. Niedostateczne działania w obszarze employer branding

Employer branding jest szczególnym sposobem komunikowania otoczeniu, co robi dana organizacja, by być wyróżniającym się i pożądanym pracodawcą [4, s. 6]. Jest to swoista promocja jakości działań realizowanych w ramach funkcji personalnej. Employer branding nie zastępuje tworzenia i utrzymania dobrych relacji wewnątrz organizacji, wymaga jednak, by sposób, w jaki realizuje się proces kadrowy powodował satysfakcję pracowników z faktu, że pracują w tej konkretnej organizacji. Satysfakcja przekłada się na opinie przekazywane o organizacji w jej otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Z badań wynika, że największy wpływ na te opinie ma profesjonalizm w pozyskiwaniu pracowników, wprowadzaniu ich do pracy, rozwijaniu ich kompetencji, a także warunki pracy i jakość komunikacji wewnątrz firmy [5]. Trzeba zaznaczyć, że employer branding powinien opierać się na zasadzie, by przekaz nie wyprzedzał możliwości organizacji, czyli nie obiecywał więcej, niż może ona zaoferować. Należy wypośredkować pozycję między rzeczywistym wizerunkiem, a tym oczekiwanym i systematycznie zmniejszać różnicę między nimi. Employer branding warto wykorzystywać do budowania i wzmacniania poczucia dumy z faktu przynależności do organizacji. Jednocześnie powinien być traktowany jako platforma do otwartej dyskusji między pracownikami i pracodawcą. Tylko w takich warunkach można budować silne, nacechowane pozytywnymi emocjami i wzajemnym zaufaniem relacje, a te stanowią jeden z ważnych czynników zapobiegania kryzysom uwarunkowanym wewnętrznymi

### **Podsumowanie**

Pracodawca w sposób świadomy i planowy budujący relacje z pracownikami odnosi z tego tytułu szereg konkretnych, choć nie zawsze prostych do zmierzenia korzyści. Do najważniejszych zalicza się emocjonalne zaangażowanie pracowników powodujące wysoką jakość ich pracy, poczucie więzi ograniczające odpływ najbardziej wartościowych kadr, wysoki wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki, wysoką wartość kapitału ludzkiego przekładającą się na wysoką wartość organizacji. W rozdziale tym wyeksponowano jeszcze jedną ważną korzyść: potencjał antykryzysowy, który tkwi w relacjach z pracownikami. W sytuacji występowania elementów kryzysorodnych w otoczeniu organizacji, wewnętrzny kapitał relacji może pełnić rolę swoistego czynnika profilaktycznego chroniącego przedsiębiorstwo lub inny podmiot przed wystąpieniem niepożądanych procesów i zjawisk. Gdy do nich dojdzie, dobre relacje z pracownikami mogą stać się fundamentem szybkiego pokonania trudności, a nawet wykorzystania kryzysu do dalszego rozwoju. Natomiast jeśli organizacja realizuje funkcję personalną w sposób mało dojrzały, jeśli rezygnuje z działań ujętych w teoretyczne ramy koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami lub realizuje je pozornie, wystawia się na ryzyko wystąpienia kryzysu uwarunkowanego czynnikami wewnętrznymi. Do najważniejszych błędów zaliczono błędy w systemie motywowania, w tym zwłaszcza w zarządzaniu wynagrodzeniami, złą politykę komunikowania się z pracownikami, brak profesjonalnych działań diagnostycznych pozwalających na bieżąco monitorować i oceniać stan oraz dynamikę relacji pracodawcy z pracownikami, a także brak lub niedostateczne wykorzystanie możliwości tkwiących w employer branding.



## Literatura

1. Aluchna M., Pindelski M., Płoszajski P. [2008], *Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
2. Borkowska S. [2010], *Wnioski i rekomendacje*, [w:] *Rola ZZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, S. Borkowska (red.), C.H. Beck, Warszawa.
3. Gardner D.G., Van Dyne L., Pierce J.L. [2004], *The Effects of Pay Level on Organization-based Self-esteem and Performance: a Field Study*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, nr 77.
4. Jenner S.J., Taylor S. [2008], *Employer branding. The latest fad or the future of HR*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
5. Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. [2012], *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do zarządzania Relacjami z Pracownikami*, DIFIN, Warszawa.
6. Minchington B., Thorne K. [2007], *Measuring the Effectiveness of Your Employer Brand*, „Human Resources Magazine” No. 10-11.
7. Moczydłowska J.M. [2012], *Professional psychological challenges in the perception of managers*, [in:] *Toyotarity. Human Resources Management*, S. Borkowski, J. Rosak-Szyrocka (red), Publisher University of Maribor, Celje.
8. Nogalski B., Macinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
9. Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
10. Osbert-Pociecha G. [2009], *Ambiwalencja zarządzania organizacją – zagrożenie czy szansa?*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
11. Schuster J.R., Zingheim P.K. [2004], *Winning the Battle for Superkeepers*, „Compensation & Benefits Review”, nr 2.
12. Stotz W. [2007], *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
13. Sosińska N. [2007], *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać, zatrudnić i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, Wydawnictwo IFC PRESS, Kraków.
14. Sudół S. [1999], *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
15. Wawrzyniak B. [1999], *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

### **Mistakes in employee relationship management as a source of internal crisis in the organization Summary**

The purpose of the chapter is to diagnose the main potential sources of crisis occurring in the area of Employee Relationship Management. To the most important the author classifies: application of the principle "equally for all" in remuneration management, limiting incentive stimuli to only financial incentives, lack of the diagnostic activities allowing for current monitoring and assessment of the status and dynamics of the employee-employer relationship.