

biorstwie stanowią tzw. duszę firmy – jej charakter². Kultura organizacyjna to jeden z aspektów kultury pracy, na którą składają się wartości materialne i duchowe wytworzone w procesie pracy. Organizacja pracy, narzędzia pracy, zachowania pracowników oraz ich osobowości uformowane pracą to elementy tworzące te wartości. Kształtowanie kultury organizacyjnej trwa już od pokoleń, od kiedy człowiek działa celowo, dla korzyści.

Kultura organizacyjna jest o tyle istotnym elementem, iż bez niej przedsiębiorstwa nie mogły by istnieć. Wiedza oraz kwalifikacje pracowników mają wpływ na kształt organizacji tuż obok istotnych fundamentalnych zasad. W oparciu o filozofię funkcjonowania firmy pracownicy utożsamiają się z firmą, w której pracują. Moralne zasady pracowników, które są ogólnie przyjęte przez dane społeczeństwo, również mają wpływ na działalność, choć dotyczą w znacznej mierze różnych aspektów życia. Należy zwrócić uwagę, iż przedsiębiorstwa danej branży, mimo, iż wytwarzają te same dobra czy usługi, są zbliżone do siebie organizacją pracy ale różnią np. podejściem do klienta, jakością wytworzonych dóbr, postawami pracowników, itp. Te różnice wynikają właśnie z odmiennej kultury organizacyjnej.

Tak więc kultura organizacyjna ma znaczny wpływ na całokształt przedsiębiorstwa. Personel, który utożsamia się z zasadami i z samą firmą tworzy kulturę organizacyjną, na którą każda jednostka ma wpływ. Dzięki kulturze organizacyjnej otoczenie odbiera firmę w sposób indywidualny. Pozytywny wizerunek ułatwia zdobycie nowych rynków oraz nowych klientów. Proefektywnościowa kultura pomaga też udoskonalać organizację.

Istota kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury ma dość szerokie znaczenie. Według L. Jabłonowskiej i G. Myśliwiec kultura organizacyjna przedsiębiorstwa to wszelkie zachowania pracowników, które związane są z wykonywaną pracą, rozwiązywaniem problemów oraz konfliktów³. Generalnie jest to zestawienie określonych norm i zachowań, które kształtują stosunki międzyludzkie. Kultura bywa odmienna w zależności od czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz tradycji danego kraju. Powszechnie uważa się, iż ludzie potrafią tworzyć kulturę poprzez kreowane symbole behawioralne⁴. Jest ona istotna ponieważ obejmuje dobra wytwarzane przez przedsiębiorstwo, zasady i idee, które tkwią w świadomości pracowników oraz postawy, standardy charakterystyczne dla danej organizacji. Kultura organizacyjna jest podstawą dla różnorodności wykonywanych czynności, stosunków między pracownikami, ich postaw oraz stylów zarządzania. Jest także poniekąd odłamem kultury narodowej, która określa ramy dla znacznej liczby przedsiębiorstw funkcjonujących w danym kraju⁵.

² Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009, s. 47.

³ L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna etykieta pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006, s. 11-12.

⁴ M. Gitling, *Człowiek w organizacji: ludzie, struktury, organizacje*, Diffin, Warszawa 2013, s. 251.

⁵ Tamże, s. 252.

Według W. Bańki kultura organizacyjna to metoda uporządkowanych zachowań i postaw pracowników w stosunku do strategii przedsiębiorstwa i celów, jakie objęła oraz ogólnych zachowań przyjętych w firmie wobec środowiska wewnętrznego i zewnętrznego. Ścisłej ujmując kultura to współtworzenie strategii i misji przedsiębiorstwa opartych na takich samych przekonaniach jak i sposobach dążenia do nich⁶. Badacze kultury zgadzają się co do tego, że:

- każda kultura organizacyjna na swój sposób jest odmienna i niepowtarzalna,
- w jej zakres wchodzi wartości moralne, zasady oraz zachowania, które są powszechnie akceptowalne przez społeczeństwo pracownicze,
- jest wytyczną tworzenia stosunków między pracownikami, ale także określa nieformalne stosunki międzyludzkie, stosunki zawodowe, poprzez sposoby przekazu informacji, komunikacji czy poprzez zwyczaje,
- opiera się na nieopisanych, lecz podświadomych zasadach działania, współpracy pomiędzy różnymi szczeblami pracowników, czy pracowników a klientami, gdzie są to zwyczaje panujące w przedsiębiorstwie, lecz nie są narzucone przez wewnętrzne regulaminy,
- jest czynnikiem mającym szczególny wpływ na oczekiwane postawy pracowników, spójność pomiędzy wykonywanymi działaniami poprzez pracowników czy tożsamość personelu z firmą, a także stanowi budulec wizerunku firmy wśród otoczenia zewnętrznego⁷.

Wpływ kultury na działalność przedsiębiorstwa wyraża się przez jej funkcje. Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie pełni dwie funkcje: zewnętrzną i wewnętrzną. Funkcje zewnętrzne zawierają problemy związane z realizacją obranych przez firmę celów. Dzięki kulturze przedsiębiorstwo posiada swoją osobowość, co jest wyróżniające. Funkcja wewnętrzna odpowiada za integrację, współpracę, zgranie oraz jedność pracowników. Określa ona grupy pracownicze oraz wpływa na ich zachowania etyczne. Również ugruntowuje i udoskonala język komunikacji. Wyjaśnia, jaki jest cel i misja firmy oraz jakie są przyjęte strategie. Funkcje wewnętrzne wiążą się z historią firmy, w którą wpisane są pozytywne jak i negatywne działania⁸.

Efektywność organizacji zależy od typu kultury. Cz. Sikorski wyodrębnił cztery typy:

- kultura dominacji,
- kultura rywalizacji,
- kultura współdziałania,
- kultura adaptacji⁹.

W kulturze dominacji personel nie docenia swoich umiejętności, nie ufa swojej wiedzy, przez co poglądy, które uważali za słuszne są zagłuszane

⁶ W. Bańka, *Człowiek w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 119-120.

⁷ L. Jabłonowska, G. Myśliwiec, *Współczesna...*, op. cit., s. 12-13.

⁸ W. Bańka, *Człowiek w organizacji*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2011, s. 133-134.

⁹ Z. Wołk, *Kultura pracy...*, op. cit., s. 47-48.

poprzez podporządkowywanie się narzuconym zasadom i wartościom przez przedsiębiorstwa. Często w pracę wkrada się rutyna, która zabija kreatywność i sprawia, że pracownicy nie zastanawiają się nad wykonywaną pracą, działają „automatycznie”. Niestety to prowadzi do wykonywania pracy bez zaangażowania, co wpływa na konkurencyjność firmy rynku.

Kultura rywalizacji występuje zazwyczaj w przedsiębiorstwach, których pracownicy posiadają różnorodne doświadczenia zawodowe. Niejednokrotnie poprzez różnice kulturowe pracowników dochodzi do konfliktów czy rywalizacji między nimi. Często zamiast skupiając się na celach firmy, pracownicy łączą się w małe grupy by pojedyncze zadania wykonywać lepiej od innych pracowników. Niestety takie zachowania negatywnie wpływają na ich inicjatywę. Występuje tu brak dążenia do wspólnych celów, które generalnie są pozytywnymi w skutkach dla życia organizacji. Poprzez rywalizację pracownicy nie wykazują się kreatywnością, nie są w stanie stworzyć efektywniejszych sposobów realizacji strategii, ająco skuteczne, ani pożądane.

Kultura współdziałania to współpraca pracowników, słuchanie się nawzajem, analiza pomysłów, gotowość do przyswajania wiedzy. Tutaj pracownicy tworzą zespół, który się szanuje i nie odrzuca nikogo ze względu na jego poglądy. Można rzec, iż są to niemalże idealne stosunki pracownicze dla każdego przedsiębiorstwa.

W kulturze adaptacji występuje bezwzględne przystosowanie się do wytycznych wynikających z dążenia do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Mimo, iż niezbędna jest współpraca pracowników to każdy powinien wykazać się inwencją twórczą i być aktywnym przy realizacji celów. Pracownicy muszą mieć świadomość występującego ryzyka, ale także powinni wiedzieć, iż odpowiedzialność spoczywa nie tylko na grupie pracowniczej, ale również na każdym z pracowników z osobna. Personel powinien posiadać odpowiednią wiedzę merytoryczną i mieć świadomość, jakie konsekwencje mogą wynikać z wykonywanej pracy. Muszą być odpowiedzialni za swoje stanowiska i być pewnymi swojej postawy. Przy odpowiednim podziale pracy i poczuciu odpowiedzialności funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest efektywne.

Elementy kultury organizacyjnej

Według W. Bańki kultura organizacyjna w ujęciu systemowym dzieli się na: poznawczą, emocjonalną i wiarę w wartości.

Element poznawczy kultury to wszystko, co pracownicy wiedzą o materialnych i niematerialnych wytworach przedsiębiorstwa oraz ich wartość dla organizacji, pracowników i środowiska. W materialnych częściach kultury organizacyjnej umieszczone są: zdolności, umiejętności oraz wiedza pracowników jako funkcja synergiczna. Częstki te, można poznać i zmierzyć, natomiast części niematerialne zazwyczaj są wiedzą, a poznać je można jedynie drogą pośrednią.

Element emocjonalny jest to stosunek pracownika m.in. do organizacji, do położonych, do wytwarzanych dóbr, do procesu pracy, do płac. Mo-

że on być zarówno pozytywny jak i negatywny. Pozytywny wzmacnia motywację, kształtuje zachowania pracowników, sprzyja ich utożsamianiu z firmą.

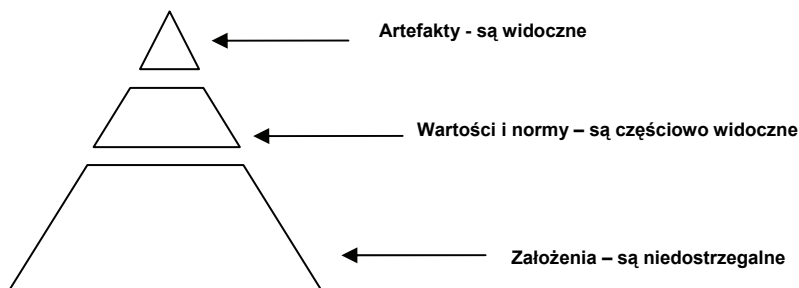
Wiara w wartości odzwierciedla przekonania pracowników dotyczące strategii firmy oraz jej realizacji. Aby osiągnąć wyznaczone cele, należy w nie wierzyć i zaangażować się. Nowo przyjęci pracownicy, wdrażając się w pracę, obserwują takie zachowania u pracujących. Po przeanalizowaniu akceptują je jako komfort bycia pracownikiem, wzbogacają bądź odrzucają.

Dla kierownictwa najwyższego ważny jest stosunek pracownika do tychże elementów. Przedstawione elementy kultury organizacyjnej pracownicy mogą tolerować, uznawać bądź internalizować¹⁰.

Każdy z wymienionych elementów kultury organizacyjnej ma wpływ na jej funkcjonowanie. Element poznawczy jest dostrzegany przez klientów, zatem wpływa on na wizerunek przedsiębiorstwa. Element emocjonalny wiąże się z motywacją pracowników, co przejawia się w szybszym osiągnięciu celów i większej produktywności pracowniczej. Element wiary w wartości jest ważnym komponentem, ponieważ dzięki wierze łatwiej osiąga się cele.

Natomiast według E. Scheina kulturę organizacyjną można podzielić na trzy poziomy (rys. 1):

- artefakty,
- normy i wartości,
- założenia podstawowe.



Rysunek 1. Poziomy kultury organizacyjnej E. Scheina

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Gitling, *Człowiek w organizacji: ludzie, struktury, organizacje*, Diffin, Warszawa 2013, s. 263-264.

Artefakty dzielimy na:

- Kulturowe – jest to język, którym członkowie danej organizacji posługują się, oraz mity i legendy, które są przekazywane przez pracowników.
- Behawioralne – odnoszą się one do rytuałów, ceremonii, zwyczajów czy uroczystości, które charakteryzują daną organizację.
- Fizyczne – jest to wszystko, co „materialnie” np.: technologia, wystrój wnętrza przedsiębiorstwa, sztuka, meble, ubiór pracowników.

¹⁰ W. Bańka, *Człowiek...*, op. cit., s. 124-127.

Wartości i normy odnoszą się do zachowań jak i postaw pracowników, np. jakość pracy czy lojalność. Również odwołują się do dokumentacji takiej jak cel i strategia przedsiębiorstwa, kodeks etyczny czy statut organizacji. Założenia są to podświadome postawy pracowników wobec stosunków międzyludzkich, misji, celów oraz systemu zarządzania przedsiębiorstwa, poziomu samodzielnego podejmowania decyzji, itd.¹¹.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa są indywidualistami jak ludzie, każde ma podobne cechy, aczkolwiek nie ma dwóch identycznych jednostek. Istotnym wyróżnikiem w przedsiębiorstwie jest kultura organizacyjna. Własne zasady umożliwiają wyróżnienie się z otoczenia, co można wykorzystać przy osiągnięciu zysków. Dzięki kulturze zachowanie pracowników staje się bardziej spójne, a zatrudnieni są w stanie stworzyć bardziej efektywne zespoły. Kultura usprawnia komunikację, ułatwi podział pracy, zwiększa autonomię pracowników, co sprzyja elastyczności i szybkiej reakcji na zmiany. Kultura oparta na silnych fundamentach i jasnych zasadach, pomaga przy wspólnych wysiłkach w realizacji strategii firmy, daje poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, a także tworzy spójną społeczność pracowniczą, która chętnie wykonuje powierzone zadania. Jest jednak elementem trudno mierzalnych, dlatego trudno oszacować jej wkład w budowę sukcesu firmy, choć niewątpliwie jest on istotny.

Bibliografia

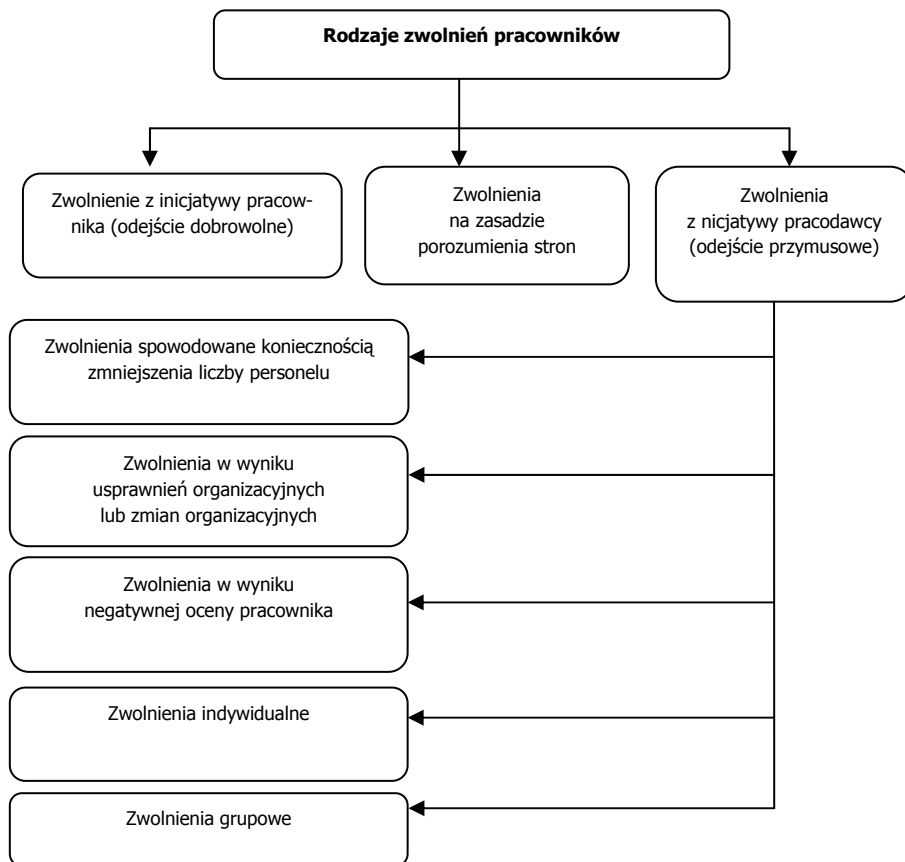
- Bańka W., *Człowiek w organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2011.
- Gitling M., *Człowiek w organizacji: ludzie, struktury, organizacje*, Diffin, Warszawa 2013.
- Jabłonowska L., Myśliwiec G., *Współczesna etykieta pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
- Wołk Z., *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.

¹¹ M. Gitling, *Człowiek...*, op. cit., s. 263-264.

Klasyfikacja zwolnień

Odejścia pracowników z organizacji można podzielić na dwie kategorie: odejścia naturalne (na renty czy emerytury) oraz odejścia na zasadzie zwolnienia⁴. Z kolei odejścia na zasadzie zwolnienia można podzielić na trzy rodzaje zwolnienia (rys. 1):

- z inicjatywy pracownika (odejścia dobrowolne),
- w wyniku wspólnej decyzji pracodawcy i pracownika,
- z inicjatywy pracodawcy (odejścia przymusowe).



Rysunek 1. Odejścia pracowników na zasadzie zwolnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 222.

⁴ A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 222.

W grupie zwolnień z przyczyn leżących po stronie pracodawcy występują zwolnienia grupowe i indywidualne. Zwolnienia te są skutkiem negatywnej oceny pracownika lub mają charakter usprawnień organizacyjnych. Można także wyróżnić zwolnienia grupowe i indywidualne pracowników z przyczyn dotyczących pracodawcy⁵.

Zwolnienie z inicjatywy pracownika ma miejsce wówczas, gdy pracownik dokona bilansu korzyści, jakie wniósł w wyniku wykonywanej przez niego pracy oraz wkładów ponoszonych na rzecz organizacji i bilans ten okaże się niekorzystny dla niego. Oczywiście nie zawsze pracownik od razu podejmuje decyzję o zmianie pracy. Może ona zależeć od sytuacji na rynku pracy, stanu zdrowia pracownika, czy też okresu niezbędnego do osiągnięcia wieku emerytalnego. Może również zaistnieć taka sytuacja, w której mimo pozytywnego bilansu korzyści i wkładu pracownik decyduje się na odejście z firmy, gdyż zamierza pracować w bardziej kreatywnym środowisku, rozwijać własną karierę zawodową czy też po prostu zarabiać więcej pieniędzy. Podjęcie decyzji o odejściu często zależy z jednej strony od atrakcyjności propozycji pracy w nowym miejscu, a z drugiej zaś - od indywidualnego systemu wartości pracownika, motywacji wewnętrznej, a także zadowolenia z dotychczasowej pracy⁶.

Zwalnianie jako wynik wspólnej decyzji pracownika i pracodawcy jest najczęściej skutkiem istotnej zmiany sytuacji pracownika i warunków jego pracy, które skłaniają obie strony do szukania konsensusu. Najczęściej dotyczy to kadry kierowniczej bądź kluczowych specjalistów, których dotychczasowy wkład pracy na rzecz firmy jest wysoko ceniony, ale na przykład zmienił się profil działalności firmy i kwalifikacje pracownika nie będą dalej dostatecznie dobrze wykorzystane lub też pojawił się konflikt z innym równie cennym pracownikiem, czy też u pracownika daje się zauważyć syndrom „wypalenia zawodowego”. Okoliczności te mogą skłaniać kierownictwo firmy i zainteresowanego pracownika do podjęcia działań mających na celu przyjazne rozstanie się. Może to nastąpić przy istotnej pomocy ze strony organizacji, polegającej na przyznaniu odprawy finansowej i wsparciu przy poszukiwaniu nowego miejsca pracy⁷. Zwolnienia za zgodą obydwu stron występują najczęściej w przypadku, gdy obie strony chcą uniknąć konfliktu oraz chcą zapobiec naruszeniu ich nienaganej opinii na rynku zewnętrznym.

Zwolnienia grupowe, zachodzą wówczas, gdy konieczne jest zwolnienie wszystkich pracowników np. z powodu likwidacji lub ogłoszenia upadłości pracodawcy, jak również wówczas gdy z przyczyn leżących po stronie pracodawcy (ekonomicznych, organizacyjnych, produkcyjnych albo technologicznych) następuje zmniejszenie zatrudnienia i zachodzi potrzeba jednorazowo lub w okresie trzymiesięcznym rozwiązania stosunków pracy z grupą pracowników obejmującą co najmniej 10% załogi w zakładach zatrudniających 1000 pracowników oraz co najmniej 100 pracowników w zakładach za-

⁵ Tamże.

⁶ A. Ludwicyński, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 223.

⁷ Tamże.

trudniących powyżej 1000 pracowników⁸. W obecnym czasie w Polsce najczęstszymi zwolnieniami stosowanymi w dużych przedsiębiorstwach są zwolnienia grupowe wymuszone sytuacją polityczno-ekonomiczną.

Aby można było uznać, że pracodawca podejmuje indywidualne decyzje o zwalnianiu, to zwolnienia w okresie nie dłuższym niż 3 miesiące mogą objąć nie więcej niż 10% załogi w zakładach zatrudniających do 1000 pracowników lub nie więcej niż 100 pracowników w zakładach zatrudniających powyżej 1000 pracowników⁹. Zwolnienia indywidualne występują najczęściej w małych firmach, w których liczba pracowników w stosunku do liczby stanowisk oraz wykonywania pracy jest większa od realnego zapotrzebowania.

Zwolnienia pracowników niewłaściwie wykonujących swe obowiązki stanowią jeden ze stałych elementów prowadzonej w przedsiębiorstwie polityki personalnej. Jasne kryteria i przemyślane reguły postępowania w wypadku negatywnej oceny pracy i właściwie opracowane procedury powinny być powszechnie akceptowane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie ludźmi w organizacjach¹⁰. Godzenie się na obecność w firmie osoby źle wykonującej swoje obowiązki nie tylko pociąga za sobą straty spowodowane jej działalnością, ale wpływa również niekorzystnie na pozostałych pracowników¹¹. Jednak decyzja o zwolnieniu pracownika nie może nigdy być podejmowana pod wpływem emocji. Nawet w przypadku kiedy pracownik popełnił ewidentne wykroczenie, lepiej nie zwalniać go ze skutkiem natychmiastowym, lecz spokojnie przeanalizować straty oraz korzyści wynikające z podjętej decyzji.

Specyficzna sytuacja występuje, gdy zwolnienia są skutkiem zmian w organizacji, wtedy o pewnych zjawiskach wiadomo z wyprzedzeniem. Możliwe jest wyprzedzające poinformowanie załogi o konieczności zwolnień. Pojawia się jednak pytanie, czy wcześniej informować konkretne osoby o tym, że będą podlegały zwolnieniu. Każde z rozwiązań nie jest pozbawione pewnych mankamentów. Przy personalizacji skutków zmian, przewidziani do zwolnienia pracownicy mogą rozpocząć poszukiwania nowej pracy, jeśli nie zamierza tego uczynić pracodawca. To jednak oznaczać może, iż w tym czasie wydajność i jakość pracy tej grupy osób znacznie się obniży. Z kolei blokowanie informacji może wyzwolić zaniepokojenie wśród całej załogi. Osoby czujące się zagrożone zwolnieniem, mogą zmienić radykalnie swoje zachowanie, nie wykluczając nawet dyskryminowanie innych osób, aby samemu nie „paść ofiarą” zwolnienia¹².

Ze zwolnieniami spowodowanymi koniecznością zmniejszenia liczby personelu mamy do czynienia wówczas, kiedy kadra kierownicza dochodzi

⁸ T. Libera, E. Zduńska, *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 130.

⁹ Tamże, s. 131.

¹⁰ M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników...*, dz. cyt., s. 33

¹¹ M. Sidor-rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 184.

¹² Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Wyd. Agencja Reklamowo-Uslugowa „PAT”, Warszawa 2001, s. 100.

do wniosku, że w organizacji pracuje więcej pracowników niż potrzeba i nie można przesunąć ich na inne stanowiska. Taka sytuacja związana najczęściej jest ze zmianą czynników ekonomicznych lub ze zmianą metod pracy. Stosowanie ustalonej procedury może załagodzić powstające problemy. Procedura taka powinna mieć trzy cele¹³:

- traktowanie pracowników uczciwie,
- zmniejszenie uciążliwości związanej ze zwolnieniem,
- ochrona zdolności kierownictwa do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Opracowanie kryteriów wyboru osób przeznaczonych do zwolnienia jest trudne. Najczęściej stosowanym kryterium jest staż pracy oraz efektywność pracownika. Otrzymanie informacji na temat przyczyn zwolnienia jest bardzo istotne dla zwalnianej osoby. Bez zrozumienia tego, co ze strony pracownika przyczyniło się do zwolnienia, może spowodować powtórzenie tego samego błędu w nowej organizacji, w której zostanie zatrudniony. Należy dążyć do tego, aby pracownik otrzymał rzetelną ocenę, dlatego taka decyzja, w jego przypadku, została podjęta¹⁴. Przy stosunkowo wysokiej stopie bezrobocia zwalnianie zwłaszcza z powodu zmian organizacyjno-strukturalnych przedsiębiorstwa, może mieć poważne skutki społeczne, wiążące się z narastaniem strajków oraz narastającą liczbą przestępstw. Błędnie przeprowadzony proces redukcji zatrudnienia może wpłynąć znacząco na wizerunek firmy. Opinie niezadowolonych, sfrustrowanych, zwolnionych pracowników mogą na tyle zepsuć reputację firmy i pracodawcy, że w momencie rozpoczęcia trendu wzrostowego będzie ona miała trudności ze znalezieniem wartościowych pracowników¹⁵.

Wnioski

Podsumowując, każdy rodzaj zwolnień niesie za sobą straty nie tylko ekonomiczne ale również wpływa na zachowania zwalnianych pracowników, które mogą prowadzić do poważnych skutków społecznych. Redukcja zatrudnienia to proces nie tylko trudny dla zwolnionego, ale również dla pracodawcy, który musi przekazać wiadomość o zwolnieniu. Dla obydwu stron jest to silne przeżycie emocjonalne, z którym każdy z osobna musi sobie poradzić. Dlatego pracodawca zanim podejmie decyzje o zwalnianiu pracowników powinien dokładnie przeanalizować sytuację, aby ograniczyć liczbę zwalnianych pracowników oraz uwzględnić negatywne skutki podjętej decyzji. Należy zwracać szczególną uwagę na obciążenie psychiczne nie tylko osób zwalnianych, ale przede wszystkim osób decydujących o zwolnieniu konkretnych pracowników.

¹³ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej...*, dz. cyt., s. 183.

¹⁴ Z. Ściborek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 367.

¹⁵ Tamże, s. 349.

Bibliografia

- Libera T., Zduńska E., *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Sidor-Rządowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce*, Wyd. Agencja Reklamowo-Uslugowa „PAT”, Warszawa 2001.
- Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.