

Dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. PB

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0002-2565-4954

e-mail: j.paszkowski@pb.edu.pl

Mgr Wioleta Grzybowska

Politechnika Białostocka

ORCID: 0000-0002-7057-4961

e-mail: wioleta.grzybowska@pb.edu.pl

Wyzwania i procesy adaptacji do zmian oraz kierowania pracownikami w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora spożywczego

Challenges and processes of adapting changes and managing employees in small and medium-sized enterprises in the food sector

Streszczenie

Artykuł dotyczy obszaru kierowania pracownikami w czasie pandemii. Analizy obejmują branżę spożywczą regionu województwa podlaskiego. Celem artykułu jest identyfikacja procesów adaptacyjnych w kierowaniu pracownikami do zmian oraz wskazanie na tendencje i zachowania towarzyszące procesom adaptacyjnym małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze spożywczym w województwie podlaskim. W artykule wskazano obszary kierowania pracownikami szczególnie wrażliwe na skutki zmian w wyniku kryzysu. Jednocześnie sformułowano wnioski dotyczące zachowań przedsiębiorstw w procesach adaptacji do zmian. Narzędziem badawczym była ankieta i wywiad bezpośredni z właścicielami 30. głównie małych przedsiębiorstw produkcyjnych branży spożywczej województwa podlaskiego. Weryfikacji poddano hipotezę, że procesy adaptacji do zmian na skutek pandemii spowodowały polaryzację podejścia do przyszłości i podejmowanych działań w podlaskich przedsiębiorstwach branży spożywczej, w tym w kierowaniu pracownikami.

Słowa kluczowe

sektor spożywczy, zarządzanie zmianą w małych przedsiębiorstwach, zarządzanie w kryzysie

Abstract

The article is a continuation of considerations concerning the area of managing employees during pandemic. The analyzes concern the food industry of the Podlaskie Voivodeship. The aim of the article is to identify the adaptation processes in directing employees to changes and to indicate the tendencies and behaviors accompanying the adaptation processes of small and medium-sized enterprises in the food sector in Podlaskie Voivodeship. The article indicates the areas of managing employees that are particularly sensitive to the effects of changes resulting from the crisis. At the same time, conclusions were drawn regarding the behavior of enterprises in the processes of adaptation to changes. The research tool was a questionnaire and a direct interview with the owners of 30 small production companies in the food industry in Podlaskie Voivodeship. The hypothesis posed is the following statement: the processes of adaptation to changes due to the pandemic caused a polarization of the approach to the future and the actions taken in Podlaskie food industry enterprises, including employee management.

Keywords

food industry, change management in small business, crisis management

JEL: M12, M54, L66

Wstęp

Okres pandemii spowodował trudności w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwami praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Przedsiębiorstwa musiały przystosować się do nowych warunków i ograniczeń zewnętrznych. Proces adaptacji dotyczył również wnętrza organizacji, zwłaszcza w obszarze kierowania pracownikami. Sektor spożywczy jest szczególnie wrażliwy na zmiany w otoczeniu.

Analizy zawarte w artykule dotyczą przedsiębiorstw sektora spożywczego w województwie podlaskim. Główny problem badawczy to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak spożywcze przedsiębiorstwa sektora MŚP radzą sobie z adaptacją do zmian i jakie zmiany wystąpiły w procesach kierowania pracownikami? Celem artykułu jest identyfikacja procesów adaptacyjnych w kierowaniu pracownikami do zmian oraz wskazanie na tendencje i zachowania towarzyszące tym procesom wewnątrz małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze spożywczym w województwie podlaskim. W artykule wskazano obszary kierowania pracownikami szczególnie wrażliwe na skutki zmian w wyniku kryzysu. Jednocześnie wyciągnięto wnioski dotyczące zachowań przedsiębiorstw w procesach adaptacji do nowych warunków.

Badanie przeprowadzono za pomocą ankiety składającej się z pytań otwartych oraz wywiadów bezpośrednich z właścicielami głównie małych przedsiębiorstw produkcyjnych branży spożywczej województwa podlaskiego. Weryfikacji poddano hipotezę, że procesy adaptacji do zmian na skutek pandemii spowodowały polaryzację podejścia do przyszłości i podejmowanych działań w podlaskich przedsiębiorstwach branży spożywczej, w tym w kierowaniu pracownikami.

Uwarunkowania funkcjonowania spożywczego sektora MŚP

Obszar kierowania pracownikami cechuje się stosunkowo silną reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu. Aby poprawnie scharakteryzować zachodzące procesy, które w konsekwencji mogą się stać przyczyną zmian w analizowanym obszarze, należałoby poddać analizie obecną sytuację gospodarczą.

Postęp technologiczny ma coraz większy wpływ na wielkość i strukturę popytu na pracę. Szacuje się, że 57% wszystkich miejsc pracy w krajach rozwiniętych zostanie poddanych automatyzacji, w Polsce ten wskaźnik szacowany jest na 40% (HAYS, 2019; Mikołajczyk, 2020). Kryzys związa-

ny z pandemią wpłynął na przyspieszenie procesu transformacji technologicznej. Branża spożywcza wykorzystuje technologie do usprawniania procesów produkcyjnych oraz poprawy jakości wytwarzanych produktów. Obecnie w ramach unijnej polityki „FOOD 2030” są realizowane projekty wykorzystujące nowe technologie w produkcji żywności w celu (Rybińska, 2021):

- zachowania czystości w łańcuchu dostaw (zminimalizowanie zużycia pestycydów i nawozów sztucznych),
- ograniczenie zużycia wody oraz emisji gazów cieplarnianych, zmniejszenie zanieczyszczeń gleby i wód gruntowych,
- usprawnienie logistyki produkcji oraz transportu żywności w celu zminimalizowania strat¹,
- produkcji opakowań wydłużających okres przydatności produktu do spożycia.

Ograniczenie pracy ludzkiej w rolnictwie na rzecz monitoringu produkcji roślin za pomocą dronów to jeden z przykładów wykorzystania technologii do usprawnienia procesów produkcyjnych. Niewątpliwie innowacyjne rozwiązania będą w dalszym ciągu zastępowały konwencjonalne metody produkcji, co zaoszczędzi pracę ludzką. Stwarza to przestrzeń do kształtowania się nowych kompetencji pracowników z branży spożywczej i rolnej.

Technologia wpływała również na charakter pracy zanim organizacje musiały mierzyć się z kryzysem wywołanym pandemią COVID-19. W wielu przedsiębiorstwach pojawiła się konieczność redukcji zatrudnienia w wyniku postępu technologicznego. Współczesne przedsiębiorstwa znajdują się w okresie odbudowy po następstwach globalnej pandemii. Okres niepewności stworzył potrzebę przededefiniowania i zabezpieczenia swoich zasobów na przyszłość, zaś w obszarze zarządzania wymusił na menedżerach konieczność podejmowania decyzji w oparciu o niską jakość informacji (Garcia, 2006).

Okres pandemii wpłynął również na zmiany wielkości popytu na artykuły spożywcze. Produkty pierwszej potrzeby cechuje wysoka wrażliwość na zmiany zachodzące w otoczeniu. W wyniku trwającej niepewności towarzyszącej kryzysom doszło do zmian zachowań konsumentów. Mimo iż część nowych nawyków konsumenckich nie przetrwa i zniknie wraz ze stabilizacją sytuacji kryzysowej, to dynamika zmian w tym zakresie rzutuje na kształt popytu na produkty spożywcze (Kowalczyk, 2020). Fluktuacja krzywej popytu wśród niektórych grup produktowych wraz z malejącą ich dostępnością stały się determinantą zmian wysokości ich cen.

Na rynku ceny produktów podstawowych kształtują ceny produktów spożywczych. Występu-

je korelacja między wysokością zakupu produktu podstawowego a ceną sprzedaży gotowego produktu. Jednak wzrost cen produktów podstawowych może również prowokować zmiany w innych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw, w tym wpływa na kształt struktury zatrudnienia oraz wysokość wynagrodzenia.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że ceny skupu podstawowych produktów rolnych² spadły w lipcu 2021 r. w stosunku do miesiąca poprzedniego o 1,8%, zaś w porównaniu z analogicznym miesiącem 2020 roku wzrost ten wyniósł 16,4% (GUS, 2021). Raport GUS wskazuje na wysoką dynamikę zmian cen produktów podstawowych. Początkowy okres pandemii, czyli drugi kwartał 2020 r., to okres, w którym ceny zmieniały się w zasadzie z dnia na dzień. Powodem takich zmian w branży spożywczej był początkowo zwiększony popyt na produkty spożywcze, podyktowany niepewnością oraz strachem przed rozwojem sytuacji kryzysowej w Polsce. Kolejne miesiące pokazały, że popyt i ceny niektórych produktów zaczęły spadać i się ustabilizowały.

Zaobserwowana niestabilność cen produktów rolnych wpłynęła na decyzje przedsiębiorców o konieczności zmiany strategii cenowej, wstrzymaniu inwestycji czy szukaniu oszczędności. W pierwszym okresie pandemii niestabilność cenowa była podsycana nagłą wyższą popytu na produkty podstawowe. Wpływ kryzysu na zachowania konsumentów był przedmiotem wielu badań, które potwierdziły, że niezależnie od rodzaju kryzysu konsumenci modyfikują swoje praktyki zakupowe, jednak często nowe wzorce zanikają wraz ze stabilizacją sytuacji kryzysowej, która je wywołała (Ulpiano i in., 2021).

Nagły wzrost popytu w pierwszej fazie kryzysu wymusił na przedsiębiorstwach zwiększenie produkcji. Rzadko oznaczało to jednak poprawę sytuacji biznesowej przedsiębiorstwa, ponieważ ostatecznie w dłuższej perspektywie popyt nie utrzymał się na wyższym poziomie. Przedsiębiorstwa produkcyjne początkowo stanęły przed wyzwaniem zapewnienia ciągłości produkcji, a następnie musiały się zmierzyć ze spadkiem popytu oraz w konsekwencji z problemem utrzymania miejsc pracy na dotychczasowym poziomie. Obserwacje i wnioski płynące z rozmów z przedsiębiorcami sugerują konieczność podjęcia rozważań na temat zmian w obszarze zarządzania strategicznego, a także kierowania pracownikami (Boehm i Turner, 2005). Wyzwania, przed jakimi stoją producenci branży spożywczej, to przede wszystkim zmierzenie się z zachodzącymi zmianami technologicznymi, które w trakcie trwania pandemii dotknęły niemal wszystkie dziedziny życia, oraz problemy kadrowe, w tym odejście wyspecjalizowanej

kadry do innych sektorów gospodarki (Paszkowski i Grzybowska, 2021).

W ciągu dwudziestu lat struktura zatrudnienia według sektorów gospodarki uległa zmianie. W całym kraju udział osób zatrudnionych w rolnictwie spadł o 13 p.p. i stanowi obecnie 10% ogółu zatrudnionych. Również w województwie podlaskim odnotowano spadek zatrudnienia w rolnictwie o 22 p.p., co stanowi jeden z najwyższych poziomów zmian w tym sektorze w stosunku do innych województw (Dańska-Borsiak i Olejnik, 2021).

Przebranżowienie wielu wyspecjalizowanych pracowników dotychczas pracujących w branży spożywczej (cukiernicy, rzeźnicy, piekarze) na zawody, które powszechnie są uważane za bardziej bezpieczne, czyli mniej podatne na sytuacje kryzysowe, jak IT i cały sektor usług, mają znaczący wpływ na elastyczność przedsiębiorstw działających w branży spożywczej. Dodatkowym utrudnieniem w zakresie zapewnienia ciągłości dostaw jest znaczący odpływ osób zatrudnionych w rolnictwie.

Współczesne organizacje starają się przyjąć tzw. zwinne metody działania, chcąc tym samym dostosować swoje przedsiębiorstwa do sprawnego funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu (Błaszczak, 2020). Chociaż wiele firm stosuje zwinne metody działania, nadal nie jest jasne, w jakich środowiskach i w jakich warunkach funkcjonują (Ulpiano i in., 2021). Ze względu na złożoność procesów, różnorodność organizacji i niestabilność otoczenia badacze nie są zgodni co do rekomendacji zastosowania zwinnych metod działania dla każdej organizacji niezależnie od jej wielkości. Mimo to przewagą małych i średnich przedsiębiorstw jest ich zdolność szybszej adaptacji do zmian w otoczeniu. W wyniku analiz wyłoniono szereg kategorii wyzwań z jakimi organizacje muszą się zmierzyć zanim staną się zwinne (ang. agile organization). Uludag i inni (2018) zidentyfikowali 79 wyzwań uporządkowanych w 11 kategorii, zaś Hobbs i Petit (2017) użyli do klasyfikacji wyzwań dwóch obszernych grup, które dzielą wyzwania na takie, które są związane z samym zastosowaniem metody, oraz takie, które stwarza sama organizacja.

Duże znaczenie dla procesów zarządzania ma uwzględnianie zmian kulturowych przez kadrę kierowniczą, wzrost fluktuacji kadry, szybkość i elastyczność w działaniach (Kreye, 2022). Z badań wynika, że niejasna staje się rola kierowników, szczególnie średniego szczebla, w formowaniu organizacji działającej w sposób zwinny (ang. agile). Przyszłość organizacji i zarządzania zespołem ma się kierować w stronę formowania tzw. środowiska wielozespołowego, który poprzez wymianę wiedzy i doświadczenia ma się stać podstawą jej funkcjonowania (Dumitriu i in., 2019).

Mimo iż sytuacja wewnątrz branży spożywczej często odzwierciedla niepokoje rynkowe, to według platformy Business Insider (BI) sklepy spożywcze oraz apteki poradziły sobie najlepiej w czasie pandemii. Dotyczy to zarówno dużych firm, jak i tych z sektora MSP. Konsumenci dobrze ocenili szybką transformację cyfrową i możliwość zamówień produktów spożywczych online (<https://businessinsider.com.pl>).

Ogólne trendy i zmiany w otoczeniu i ich wpływ na kierowanie pracownikami

Współczesny rynek pracy kształtują zmiany demograficzne, rosnąca mobilność oraz przełom technologiczny, co stawia pracodawców przed wyzwaniem przeformułowania miejsca, formy i sposobu wykonywania pracy. Natomiast oczekiwania względem pracownika koncentrują się na kształtowaniu ogólnej postawy otwartej na ciągłe doskonalenie się i nabywanie nowej wiedzy (w tym przebranżowienie, tzw. reskilling) oraz gromadzenia doświadczeń o charakterze interdyscyplinarnym (Mikołajczyk, 2020).

Pandemia zweryfikowała wartości wielu firm i pozycję pracownika na liście priorytetów. Czasy dynamicznej transformacji stwarzają szansę na szybkie wdrożenie zmian. Kryzys rozpoczął okres powszechnej akceptacji wszelkich modyfikacji. Warto więc wykorzystać moment transformacji na rozmowy z pracownikami, zweryfikowanie sposobu kierowania oraz refleksję nad skutecznością dotychczasowych systemów motywacyjnych.

Dodatkowo z badań przeprowadzonych przez firmę Bain & Company wynika, że nie należy zrównywać wartości pracy każdego z pracowników. Badania wskazują, iż mniej niż 5% stanowisk w organizacji odpowiada lub przyczynia się do ponad 95% jej zdolności do realizacji strategii i dostarczania wyników (<https://www.bain.com>). W okresie wyjścia z pandemii, która podważyła dotychczasowe założenia mierzenia produktywności pracy, przedsiębiorstwa są zmuszane do przemyslenia, które z umiejętności będą miały największe znaczenie w przyszłości. W związku z tym konieczne jest rozwijanie kompetencji przyszłości wśród dostępnej siły roboczej oraz aktywna rekrutacja (<https://hbr.org/>).

Podobne wskazania kierunku rozwoju zarządzania kompetencjami można odnaleźć w genezach Przemysłu 4.0. Do głównych wyzwań w tym obszarze zalicza się konieczność ciągłego doskonalenia kadr, stworzenie warunków sprzyjających

transferowi wiedzy oraz opracowanie modeli, które pozwolą na monitorowanie efektywności przyjętych założeń (Moczydłowska, 2021).

Według raportu Human Relations Trends 2025 menedżerowie i działy HR w najbliższych latach powinny skupić swoje działania na tworzeniu sprawiedliwych systemów wynagrodzenia opartych o analizę danych, na strategicznym i długofalowym planowaniu zasobów ludzkich oraz na zapewnieniu menedżerom narzędzi do utrzymania i motywacji pracowników (<https://www.hrlink.pl>).

Z badań przeprowadzonych przez ekspertów Hays w 2019 roku wynika, że spośród dostępnych świadczeń największe znaczenie dla pracowników mają: rozszerzony pakiet medyczny (44%), elastyczna praca (38%), samochód służbowy (34%), dodatkowe dni urlopowe (31%) oraz dla co piątej osoby — dofinansowanie dodatkowej edukacji (Hays, 2019).

W sektorze małych i średnich firm koszty pracy stanowią szczególny element zainteresowania. Często ten rodzaj kosztów staje się problematyczny, ponieważ podlega regulacjom wynikającym z przepisów kodeksu pracy. Z badań przeprowadzonych w 2006 roku wynika, że w sektorze małych i średnich firm właściciele przedsiębiorstw w większości ograniczali do minimum różnorodność bodźców finansowych (Staroń i in., 2006). Innymi słowy, mając do wykorzystania wynagrodzenie zasadnicze oraz premie, najczęściej pozostają tylko przy pierwszej, podstawowej i obligatoryjnej formie wynagrodzenia. Z kolei z raportu Hays Polska z 2019 roku wynika, że ponad 90% polskich pracowników otrzymuje dodatkowe świadczenia, jednak nie są one tymi, które są przez nich najbardziej pożądane. Różnica w podejściu do wynagrodzeń pracowników jest znacząca. Poprawie uległa ilość oferowanych benefitów pozapłacowych. Jednak w dalszym ciągu dodatkowej formy wynagradzania nie wykorzystuje się w skuteczny sposób.

Wyniki badań nad równowagą życiową polskich pracowników skłaniają do formułowania nowego podejścia do motywowania, rozwijania i utrzymania pracowników w firmie. Raport wskazuje również na zmiany w obszarze czasu pracy. Najbliższa przyszłość ma zmienić podejście do rozliczania pracowników z wykonanej pracy. Skupienie uwagi na zadaniowym czasie pracy oraz kształtowanie poziomu wynagrodzeń na podstawie osiągniętych wyników ma stanowić nowe wyzwanie dla pracodawców (www.HRlink.pl). Z kolei rosnąca mobilność zawodowa spowodowała pojawienie się nowych form świadczenia pracy. Coraz częściej spotykanymi formami pracy są tzw. praca zdalna, telepraca, dzielenie zadań między różnych pracow-



ników (ang. crowdworking), elastyczna forma wykonywania pracy co do miejsca, czasu i zadań (flexiwork) oraz uberyzacja, czyli praca wykonywana na żądanie (Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu>).

Metodyka badań własnych

Prezentowane poniżej analizy są wynikiem własnych badań empirycznych przeprowadzonych w maju 2021 roku. W badaniu wzięło udział 30 przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych z branży spożywczej województwa podlaskiego. Badanie przeprowadzono podczas osobistych spotkań z przedstawicielami firm oraz poprzez kontakt telefoniczny lub mailowy. Połączenie obu metod pozyskania informacji niezbędnych do wykonania bada-

nia wynikało z konieczności ograniczenia kontaktów bezpośrednich z uwagi na trwający okres pandemii lub na wyraźną prośbę respondenta. W składzie próby badawczej było 23 właścicieli przedsiębiorstw, co stanowi 77% ogólnej liczby respondentów, oraz 7 menedżerów (23% ogólnej liczby badanych).

W ankiecie zadano pytania dotyczące obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, w tym subiektywnej oceny bieżącej sytuacji w porównaniu z poprzednim rokiem, oraz rodzajów podjętych działań przeciwdziałających skutkom kryzysu. Zapytano również o poglądy na temat przyszłości branży spożywczej województwa podlaskiego i przewidywanych dalszych skutków kryzysu. Na tej podstawie stworzono listę szans i zagrożeń, które mogą wystąpić w dłuższej perspektywie w odpowiedzi na kryzys (zob. tabela 1 i 2).

Tabela 1. Szanse i zagrożenia w opiniach właścicieli małych przedsiębiorstw spożywczych (dominujące i powtarzające się)

| Szanse | Zagrożenia |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • optymistyczne prognozy dla branży spożywczej, • odporność branży spożywczej na zmiany, antycykliczność, powszechność, • możliwość przejścia klientów konkurencji, tzw. nowe rozdzanie, fuzje i przejęcia, • tendencja do przebranżowienia, szukania nowych rozwiązań (optymizm), • możliwości usprawniania procesu produkcji, • szybkie reagowanie na obserwowane zmiany nawyków konsumenckich (elastyczność produkcji i działań względem klientów), • trwała zmiana formuły komunikacji (oszczędności w czasie i przyspieszenie procesów), • wzrost kompetencji cyfrowych, rozwój technologiczny, • zniesienie obostrzeń, którymi zostali objęci główni partnerzy przedsiębiorstw produkcyjnych (restauracje) — większa motywacja pracowników, zanik postaw roszczeniowych, • pobudzenie kreatywności w szukaniu nowych rozwiązań, • dotacje, kredyty, finansowanie pomocy dla przedsiębiorców z zewnątrz. | <ul style="list-style-type: none"> • rosnące ceny surowców i produktów, • odpływ wyspecjalizowanej kadry do innego sektora, • trudności w zatrudnieniu specjalistów z branży spożywczej (przekwalifikowania na nowe zawody), • ograniczenie inwestycji, • ostrożność w podejściu do zakupów i w wydatkach klientów, • zmniejszenie udziału eksportu (zamknięcie granic i zmniejszenie mobilności), • zakłócenie dostaw, problemy z dostępnością surowców, • niewykorzystane moce produkcyjne, • wzrost kosztów pracy, • zmniejszenie sprzedaży żywności typu on the go (gotowych do spożycia), • trudności w odbudowie relacji międzyludzkich (pracownicy i kontrahenci), • wysoka wrażliwość małych i średnich przedsiębiorstw na skutki kryzysu, • odejście partnerów biznesowych od strategii nastawionej na budowanie partnerstwa na rzecz podejścia zarobkowego (sprzedaż tym odbiorcom, którzy zapłacą wyższą cenę), • niestabilna i niepewna sytuacja rynkowa (biurokracja, nowe przepisy „z dnia na dzień”, wzrost kosztów zatrudnienia), • trudności w przewidzeniu gospodarczych i finansowych skutków kryzysu zdrowotnego, które mogą nastąpić w perspektywie najbliższych lat, • zmniejszenie udziału sprzedaży eksportowej przy jednoczesnym niskim wzroście sprzedaży na rynku regionalnym, • ryzyko wystąpienia problemów płynnościowych. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Wyzwania związane z adaptacją zmian w małych organizacjach sektora spożywczego w województwie podlaskim

| Kategoria | Wyzwanie — sposób działania reakcji w organizacjach | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Elastycznych | Zachowawczych |
| Cele biznesowe | wzrost i zmiana, wykorzystywanie okazji wynikające z tendencji do rozszerzania i wzbogacania oferty | przetrwanie przy relatywnie małych stratach finansowych i kadrowych |
| Czułość — umiejętność szybkiej reakcji na bodźce otoczenia | reakcja szybka lub względnie szybka | brak reakcji lub znaczące opóźnienie w reakcji |
| Wytrzymałość — umiejętność przetrzymania stresów, nacisków, zmian | nastawienie optymistyczne, wzięcie odpowiedzialności przez właściciela/i za działania łagodzące negatywne skutki zmian rynkowych | nastawienie pesymistyczne, często z rezygnacją lub zawężeniem dotychczasowych obszarów/form działania |
| Prężność (sprężystość) — umiejętność odzyskania formy i powrotu do skuteczności | ugruntowanie działań w nowych obszarach i sposobach pracy, entuzjazm | brak sprężystości (likwidacja firmy) lub powrót do zawężonych obszarów/form działania najczęściej w trudniejszej sytuacji rynkowej |
| Zmiany organizacyjne | zmiany o różnym charakterze i sile, głównie w czasie i formach pracy, a także w komunikacji z kontrahentami i klientami | stagnacja, brak lub nieistotne zmiany w większości obszarów biznesowych i relacjach z interesariuszami |
| Relacje z kontrahentami i klientami | budowanie nowych i uelastycznianie istniejących relacji z dostawcami, powstawanie nowych obszarów biznesowych oraz nowych form pracy, głównie względem klientów | utrata znacznej części kontrahentów i klientów, brak nowych i innowacyjnych relacji z kontrahentami i klientami, zmniejszona czułość na zmiany potrzeb i zachowań konsumenta, nastawienie na utrzymanie obecnego klienta, bez aktywności w celu pozyskania nowego |
| Zatrudnianie/redukcja kadry | zatrzymanie części zatrudnionych często kosztem własnych środków finansowych, określenie grupy pożądanych nowych kompetencji, rozszerzenie lub zmiana zakresu obowiązków | zachęty do odejścia i/lub zgoda na odejście, powściągliwość w podejmowaniu prób redefiniowania stanowisk pracy, strategia na przeczekanie |
| Szkolenie i doskonalenie | niewielkie nakłady i ograniczone głównie do obszarów o tzw. dużym potencjale | praktycznie brak wydatków na szkolenie i doskonalenie, brak wskazań kierunków rozwoju |
| Motywacja | głównie wzrost działań o charakterze pozafinansowym, najczęściej utrzymanie dotychczasowych elementów systemu, podejmowanie prób utrzymania poziomu relacji, niezależnie od charakteru i sposobu wykonywania pracy | minimalizacja kosztów systemu motywacyjnego, tak aby zmniejszyć koszty pracy, w tym redukcja płac zasadniczych i premii, rezygnacja z benefitów pozafinansowych, niespójna komunikacja dotycząca premii o charakterze uznaniowym. |
| Kontrola i ocena | w ograniczonym zakresie, skoncentrowana głównie na efektywności i eliminacji błędów oraz na „potencjale” | zupełna rezygnacja z działań kontrolnych lub kontrola i ocena rygorystyczna, skoncentrowana na efektach „na dzisiaj”, ograniczenie funkcji kontroli do poziomu gwarantującego jedynie zachowanie ciągłości produkcji |
| Relacje międzyludzkie | pozytywne, atmosfera zaufania i wspólnego wypracowywania pomysłów, decyzji i działań, działania skierowane na utrzymanie lub wydłużenie okresu „okna akceptacji zmian” | negatywne, roszczeniowe, atmosfera niepewności i pesymizmu, utrata poczucia sensu |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Dobór próby badawczej został przeprowadzony za pomocą metody nielosowej, poprzez dobór jednostek typowych, które spełniały warunek określonej wielkości zatrudnienia, nieprzekraczający 249 pracowników³. Dodatkowymi kryteriami doboru były: miejsce prowadzenia działalności zdeklarowane jako obszar województwa podlaskiego, aktywny status prowadzonej działalności oraz określony kodem, z listy Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) (www.biznes.gov.pl), rodzaj prowadzonej działalności z zakresu branży spożywczej. Do ustalenia profilu działalności przedsiębiorstwa zawężono dobór próby w taki sposób, dzięki któremu wyłoniono tylko przedsiębiorstwa z sekcji C, która odpowiada przetwórstwu przemysłowemu, i działu 10, za pomocą którego definiowane są podmioty zajmujące się produkcją artykułów spożywczych zgodnie z obowiązującą klasyfikacją PKD w Centralnej Ewidencji i Informacji Działalności Gospodarczej (CEIDG).

Prezentacja wyników badań własnych

Badania przyniosły wiele ciekawych spostrzeżeń dotyczących postrzegania przez właścicieli przyszłości przedsiębiorstw spożywczych w sektorze MŚP. Głównie skoncentrowały się one na zmianach, jakie miały miejsce w ostatnim okresie (1,5 roku) i adaptacji do tych zmian. Zmiany te dotyczyły również kierowania pracownikami. Syntetyczne wyniki badań własnych w postaci szans i zagrożeń przedstawia tabela 1.

Szczególnie często respondenci wskazywali na odporność branży spożywczej na zmiany, antycykliczność, powszechność oraz szybkie reagowanie na obserwowane zmiany nawyków konsumenckich (elastyczność produkcji i działań względem klientów). Wśród zagrożeń dominowały rosnące ceny surowców i produktów, zakłócenie dostaw, problemy z dostępnością surowców oraz wzrost kosztów pracy (Paszkowski i Grzybowska, 2021). Szanse i zagrożenia wskazują na bardzo rzetelną ocenę sytuacji rynkowej i jej perspektyw. Postawy właścicieli przedsiębiorstw, ich zachowania i decyzje świadczą o powstawaniu dwóch typów podejść do postrzegania przyszłości i sposobu działania w tej przyszłości. Jedno z nich można określić jako elastyczne, skłonne do działania i podejmowania ryzyka (optymistyczne), zaś drugie jako zachowawcze, mało elastyczne. W tabeli 2 w kolumnie „kategorie” oprócz klasycznych biznesowych aspektów funkcjonowania oraz obszarów kierowania pracownikami odwołano się także do trzech elementów decydujących o trwałości działalności gospodarczej (czujność, wytrzymałość, prze-

ność) (Kotler i Caslione, 2009; Paszkowski, 2017; 2018).

Autorzy zdefiniowali główne kategorie wyzwań, co stanowi rozszerzenie klasycznego podejścia do klasyfikacji zaproponowanego przez Kotlera i Caslione. Niewątpliwie okres pandemii prowokuje do rozważań nad aktualnością paradygmatów zarządzania, dlatego warto poszukiwać nowych sposobów rozwiązywania powszechnych problemów, przed którymi stanęli przedsiębiorcy w wyniku kryzysu.

Podsumowanie i wnioski

Wnioski dotyczące zachowań przedsiębiorstw w procesach adaptacji do zmian pozwoliły na wyszczególnienie dwóch typów podejść do postrzegania przyszłości, co z kolei umożliwiło charakterystykę oraz pogrupowanie działań ze względu na kategorie wyzwań biznesowych. Spośród analizowanego obszaru zmian wyszczególniono główne wyzwania polegające na reorganizacji czasu i formy pracy oraz zwrócono uwagę na konieczność usprawnienia komunikacji z interesariuszami. Bierność w tym zakresie może doprowadzić do stagnacji przedsiębiorstw.

Szerokie spektrum zmian w obszarze motywacji prowokuje do kontynuacji rozważań w obrębie tej tematyki. Niemniej jednak badania realizowane na przykładzie przedsiębiorstw branży spożywczej z województwa podlaskiego naświetliły grupę wyzwań o charakterze ewolucyjnym, polegającą na konieczności formułowania nowych systemów motywacyjnych, opartych na analizie wskaźników jakościowych oraz uwzględniających wagę relacji jako czynnik wspierający skuteczną i sprawną realizację celów przedsiębiorstwa.

Zaobserwowane różnice w podejściu do przyszłości i podejmowanych działań w podlaskich przedsiębiorstwach branży spożywczej, w tym w obszarze kierowania i relacjach z pracownikami, stanowią podstawę do potwierdzenia sformułowanej we Wstępie artykułu hipotezy.

W wyniku rozmów z przedsiębiorcami i analizy zebranych informacji zaobserwowano pojawienie się „okna akceptacji zmian”, które sprzyja modyfikacjom oraz określa rozpoczęcie okresu powszechnej akceptacji zmian. Stwarza to przedsiębiorcom korzystne warunki do szybkiego wdrożenia innowacji przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka pojawienia się oporu ze strony uczestników procesu zmian. Właściciele przedsiębiorstw zwrócili również uwagę na zanik postaw roszczeniowych wśród pracowników, choć można przewidywać, że jest to tendencja przejściowa.

W oparciu o przegląd literatury i przeprowadzone badania empiryczne na przykładzie przedsię-

biorstw branży spożywczej poddano aktualizacji i rozszerzono zakres i pojęcie trwałości działalności gospodarczej (Kotler i Caslione, 2009), co sprawiło, że koncepcja została zaadoptowana do warunków funkcjonowania MŚP w sektorze spożywczym.

Podsumowując powyższe rozważania można określić kilka ważniejszych rekomendacji dla przedsiębiorców w sektorze MŚP, szczególnie w branży spożywczej:

- zwrócenie uwagi na czujność organizacji oraz przyspieszenie reakcji na bodźce płynące z otoczenia organizacji,
- konieczność większej elastyczności, w tym modyfikacji dotychczasowych systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie, w sposób gwarantujący zwiększenie poziomu akceptacji i partycypacji przez pracowników oraz część kooperantów,
- budowanie silnych zespołów zadaniowych, a w efekcie rozszerzanie zakresu odpowiedzialności za cele biznesowe przedsiębiorstwa.
- usprawnienie komunikacji oraz odbudowa relacji biznesowych z interesariuszami zewnętrznymi oraz ich uelastycznienie.

Jak każde badania, szczególnie empiryczne, tak i opisywane w niniejszym artykule miały swoje ograniczenia. Nie było ich dużo, ale głównie dotyczyły często mało konstruktywnego podejścia do

potencjalnych rozwiązań i przyszłości części przedsiębiorców z grupy „organizacji zachowawczych”. Tradycyjnie w badaniach można było zetknąć się także z niechęcią do dzielenia się niektórymi informacjami, np. dotyczącymi motywacji do pracy czy innowacyjności rozwiązań w obszarze kierowania pracownikami.

Badania dotyczące procesów adaptacji do zmian w przedsiębiorstwach są konieczne, a także jak można przypuszczać mają nie tylko dużą wartość poznawczą, ale przede wszystkim mogą stanowić zachętę do podejmowania praktycznych działań modyfikujących funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach kryzysowych. Taką potrzebą wynika z dynamiki i turbulentności otoczenia oraz zmieniających się uwarunkowań zarządzania wewnątrz organizacji. W obszarze zewnętrznym szczególnie istotne są badania dotyczące poszukiwania nowych skutecznych rozwiązań dotyczących więzi z kooperantami oraz zmian w potrzebach i zachowaniach konsumentów. Wewnątrz organizacji niezmiennie ważnym obszarem badań jest analiza skuteczności w podstawowych obszarach kierowania pracownikami oraz poszukiwanie nowych innowacyjnych metod pobudzania kreatywności pracowników i pracy zespołowej.

Przypisy/Notes

¹ Szacuje się, że na całym świecie 30% wyprodukowanej żywności marnuje się, w dużej mierze z winy logistyki produkcji oraz transportu żywności. W krajach rozwiniętych znaczący jest również udział marnowania żywności w miejscu jej spożycia (Rybińska, 2021).

² Pszenica, żyto, żywiec wołowy, żywiec wieprzowy, drób, mleko krowie.

³ Ze względu na niespójność danych statystycznych GUS i CEIDG rozszerzono dobór próby o przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 pracowników (małe i średnie przedsiębiorstwa). Skutkuje to zwiększeniem badanej populacji o 36 podmiotów gospodarczych.

Bibliografia/References

Literatura/Literature

- Błaszczak, E. (2020). *Zarządzanie w chaosie*. Gliwice: onepress.
- Boehm, B. i Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, (22), 30–39. <https://doi.org/10.1109/MS.2005.129>
- Dańska-Borsiak, B. i Olejnik, A. (2021). *Analizy i prognozy polskiego rynku pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-450-6>
- Dumitriu, D i in. (2019). A perspective over modern SMEs: Managing brand equity, growth and sustainability through digital marketing tools and techniques. *Sustainability*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/su11072111>
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10. <https://doi.org/10.1108/10878570610637849>
- Główny Urząd Statystyczny (2021). *Ceny produktów rolnych w lipcu 2021 r.* GUS.
- Hays (2019). *Raport płacowy 2019. Trendy na rynku pracy*. Hays.
- Hobbs, B. i Petit, Y. (2017). Agile methods on large projects in large organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3–19. <https://doi.org/10.1177/875697281704800301>
- Kotler, P. i Caslione, J. A. (2009). *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze konkurencji*. M.T. Biznes.
- Kowalczyk, S. (2020). *Sektor żywnościowy w czasach pandemii koronawirusa*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. <https://doi.org/10.33119/KNoP.2020.56.3.3>
- Kreye, M. E. (2022). Uncertainty driving the dynamic development of inter-organisational relationships in engineering services over time. *Industrial Marketing Management*, 101, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.11.006>
- Mikołajczyk, K. (2020). Technologie informatyczne a dobrostan pracowników — wyzwania i zagrożenia. W: D. Molek-Winiarska (red.), *Organizacje w obliczu wyzwań społeczno-technologicznych. Wybrane problematyki praktyki HR*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Moczyłowska, J. (2021). Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji — nowe wyzwania na rynku pracy. *Marketing i Rynek*, (1), 3–10. <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.1.1>
- Paszkowski, J. (2017). *Success Factors of a Resilient Enterprise*. 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development. ESD2017, 653–659.
- Paszkowski, J. (2018). Trwałość działalności gospodarczej przedsiębiorstwa a CSR. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(3.1), 9–19.



- Rybińska, K. (2021). Zarządzanie bezpieczeństwem żywności — innowacje. W: A. Walaszczyk i M. Koszewska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem wobec współczesnych wyzwań technologicznych, społecznych i środowiskowych*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Staroń, A. i Matejun, M. (2006). Składniki wynagrodzeń i ich wpływ na koszty pracy w sektorze MSP. W: K. Pujer (red.), *Zarządzanie organizacją w turbulentnym otoczeniu*. Wrocław: Exante.
- Ulpiano, J. i in. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Consumer Purchasing Motivation and Behavior. *European Research on Management and Business Economics*. 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100166>
- Uludag, Ö. i in. (2018). *Identifying and structuring challenges in large-scale agile development based on a structured literature review*. IEEE 22nd International Enterprise Distributed Object Computing Conference (EDOC). IEEE, 191–197. <https://doi.org/10.1109/EDOC.2018.00032>

Źródła internetowe/Internet sources

- <https://www.bain.com> (01.09.2021)
- <https://businessinsider.com.pl> (20.08.2021)
- <https://hbr.org> (09.09.2021)
- <https://www.biznes.gov.pl> (09.09.2021)
- <https://www.hrlink.pl> (09.09.2021)
- <https://www.eurofound.europa.eu> (10.09.2021)

Dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. PB

Profesor Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej i Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku. Zajmuje się problematyką zarządzania i zarządzania zmianami w przedsiębiorstwach, głównie w obszarze kapitału ludzkiego. Pełnił i pełni szereg funkcji zarządczych w przedsiębiorstwach, głównie w województwie podlaskim. Autor ponad 150 publikacji naukowych oraz kilkunastu opracowań wdrożeniowych w przedsiębiorstwach.

Dr hab. Jerzy Paszkowski, prof. PB

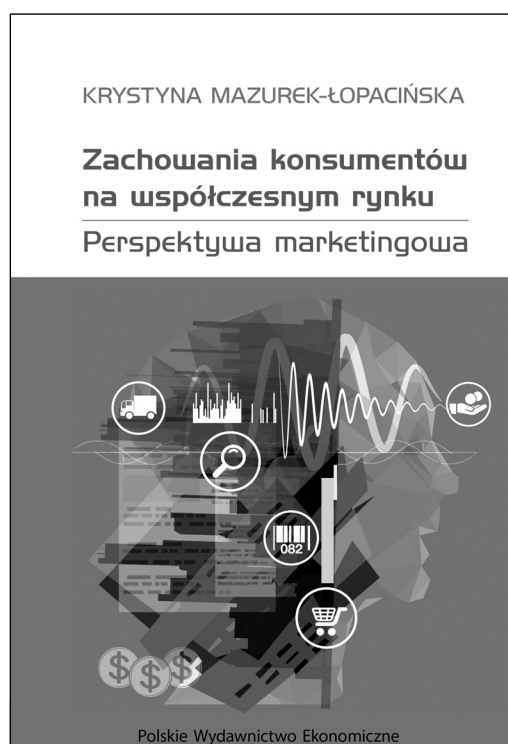
Professor at the Faculty of Engineering Management of Białystok University of Technology and at the University of Finance and Management in Białystok. His field of expertise includes management and change management issues at enterprises, with particular emphasis on the human capital area. He used to hold and holds a range of managerial functions at companies, mainly in podlaskie voivodeship. Author of over 150 academic publications and several implementation guidelines for enterprises.

Mgr Wioleta Grzybowska

Absolwentka Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Białostockiej. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się na problematyce zarządzania przedsiębiorstwem i kapitałem ludzkim oraz na zarządzaniu zmianami.

Mgr Wioleta Grzybowska

Graduate of the Faculty of Engineering Management of Białystok University of Technology. Her academic interests are focused on enterprise and human capital management issues as well as change management.



PWE poleca

Rynkowe zachowania konsumentów powinny być dla przedsiębiorstw źródłem inspiracji oraz podstawą kształtowania decyzji rynkowych. Celem książki jest:

- ⊙ przedstawienie głównych megatrendów w zachowaniach konsumentów, ich reakcji na działania marketingowe przedsiębiorstw oraz kierunków i sposobów wykorzystania tej wiedzy na poszczególnych etapach formułowania i realizowania strategii marketingowych,
- ⊙ wskazanie roli klienta w kreowaniu wartości opartej na koncepcjach open innovation, a także przedstawienie nowych koncepcji zarządzania związanych z klientem,
- ⊙ przedstawienie głównych uwarunkowań, instrumentów oraz kierunków działań służących umieszczaniu konsumenta w centrum strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

www.pwe.com.pl