

**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

e-mail: wioletasitko@gmail.com

---

# Obszary zmian w zakresie kierowania pracownikami małych i średnich przedsiębiorstw w czasie pandemii na przykładzie branży spożywczej

---

Areas of changes in the managing the employees of small and medium enterprises during a pandemic based on the example of the food industry

---

## Streszczenie

Kapitał ludzki stanowi niekwestionowaną wartość w każdej organizacji. W zasadzie teza ta potwierdza się w każdych warunkach gospodarczych, zarówno w teorii jak i praktyce. Proces i obszary zarządzania kapitałem ludzkim ulegają zmianom. Badania nad tymi zmianami są bardzo istotne, zaś wnioski mogą być źródłem wskazań dla praktyków biznesu. Celem artykułu jest identyfikacja obszarów zmian w zakresie zarządzania kadrami, w szczególności w obszarze czasu pracy i motywacji, które nastąpiły w wyniku przeciwdziałania skutkom pandemii w małych i średnich przedsiębiorstwach branży spożywczej województwa podlaskiego. Opracowanie wskazuje obszary kierowania pracownikami, które są najbardziej podatne na sytuacje kryzysowe turbulentnego otoczenia biznesowego małych firm branży spożywczej w regionie. Wnioskowano oparto o analizę wyników badań własnych, przeprowadzonych za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanego do podlaskich producentów artykułów spożywczych. Główną hipotezą badawczą jest twierdzenie, że okres pandemii wymusił zmiany w zarządzaniu kadrami, w szczególności w obszarze czasu pracy i motywacji w małych przedsiębiorstwach branży spożywczej. Ocena wpływu pandemii na zmiany w głównych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zdefiniowanie szans i zagrożeń, jakie stwarza obecny kryzys dla rozwoju małych firm branży spożywczej z regionu, stanowi dodatkowy cel opracowania.

## Słowa kluczowe

branża spożywcza, zarządzanie zmianą w małych przedsiębiorstwach, koronakryzys

## Abstract

Human capital is an undisputed value in every organization. In fact, this thesis is confirmed under all economic conditions, both in theory and in practice. The process and areas of human capital management are liable to change. Research on change is very important, and conclusions can be a source of recommendations for business practitioners. The aim of the article is to identify areas of change in scope of human resources management, in particular in the area of time work and motivations that have occurred as a result of the counteraction the effects of the pandemic in small businesses of the food industry of Podlaskie Voivodeship. The study indicates the areas of employee management which are the most susceptible to crisis situations in the turbulent business environment of small food industry companies in the region. The inference was based on the analysis results of own research carried by questionnaire which was directed to Podlaskie food producers. The main research hypothesis is to claim that pandemic period has forced changes in human resources management, particular in the area of working time and motivation in small enterprises in food industry. Assessing the impact of pandemic on changes in the main areas of the company's activity and defining the opportunities and threats it creates the current crisis for the development of small food industry companies from the region is an additional goal of the study.

## Keywords

food industry, change management in small business, coronacrisis

---

JEL: M12, M54, L66

## Wstęp

Pandemia wywołana koronawirusem COVID-19 wywarła znaczący wpływ na branżę spożywczą oraz wiele innych sektorów gospodarki na całym świecie. Mimo iż kryzys zdrowotny jeszcze się nie skończył i nie ma pewności co do kierunku jego ewolucji, obserwowane są zmiany w działalności biznesowej i zachowaniach konsumentów. Ten przedłużający się kryzys, charakteryzujący się wysokim poziomem niepewności i nieprzewidywalności, pobudził zainteresowanie tematyką wyjaśnienia możliwych konsekwencji dla gospodarki. Badania o takiej tematyce mogą przynieść cenne spostrzeżenia zarówno dla społeczności akademickiej, jak i praktyków biznesu z branży spożywczej.

W celu zidentyfikowania, jakie działania są najczęściej podejmowane przez organizacje w warunkach kryzysu i niepewności, przeprowadzono analizę literatury w czterech obszarach: strategii, techniki i operacji, struktury i projektu organizacji oraz pracowniczym. Klasyfikację podjętych działań zawężono do głównych kategorii obszarów zmian, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez R.W. Griffina (2017). Główny nacisk został położony na analizę zmian w obszarze kierowania pracownikami.

Charakterystyka kryzysów zależy od przyczyn ich powstania. Źródłem obecnego kryzysu jest epidemia, a skutki w postaci zaburzeń funkcjonowania gospodarki są związane z wysokim poziomem zachorowań. Niezależnie jednak od źródeł powstania kryzysy mają swoje konsekwencje gospodarcze (Chudziński i in., 2020). Z perspektywy zarządzania organizacją, kadra menedżerska zmuszona jest do podejmowania szybkich decyzji w warunkach niepewności oraz w oparciu o niską jakość informacji (Garcia, 2006). Niezależnie od branży oraz lokalizacji przedsiębiorstwa ma to wpływ na dalszy rozwój organizacji. Identyfikacja i umiejscowienie bieżącej sytuacji w teorii zarządzania stanowi wstęp do dalszych rozważań.

Badania wskazują na związek kryzysów z problemami w obszarze pracowniczym, szczególnie w kontekście zatrudnienia. Mimo naturalnych tendencji do redukcji zatrudnienia w czasie kryzysu, wiele firm decyduje się na alternatywne rozwiązania, gdyż nie chcą tracić wyspecjalizowanej kadry (Lieber, 2009). Menedżerowie podejmują więc decyzje o skróceniu czasu pracy (Domingues i in., 2011), ruchliwości pracowniczey czy reorganizacji struktur (Faith, 2009). Takie podejście może wynikać z wysokiej świadomości kadry menedżerskiej i zrozumienia wartości kompetencji pracowniczych w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu (Moczyłowska, 2021).

Skutki kryzysu z 2008 roku miały wpływ na zmniejszenie poziomu produkcji, ograniczenie wy-

datków inwestycyjnych, załamanie popytu, zmniejszenie poziomu produkcji oraz wzrost bezrobocia (Mitrega-Niestrój, 2012). W obszarze pracowniczym zaobserwowano ograniczenie inwestycji w pracowników, systemy motywacyjne, a także rozwój (Dolt, 2020).

Działania podjęte w czasie pandemii, mające na celu przeciwdziałanie skutkom kryzysu, koncentrują się głównie na ochronie pracowników, utrzymaniu ciągłości działalności firm poprzez redukcję kosztów, digitalizację, próby poprawy płynności finansowej i dywersyfikację produkcji (<https://www.rp.pl/>).

Gwałtowne ograniczenie mobilności, podyktowane względami zdrowotnymi, miało negatywny wpływ zarówno na popyt, jak i podaż w całej gospodarce (Baldwin i Tomiura, 2020). W pierwszej kolejności zmianami został dotknięty szeroko rozumiany rynek usług (WTO, 2020). Rynek żywności cechuje niższa elastyczność dochodowa popytu (Ambroziak, 2020). Oznacza to, że zmniejszenie wydatków konsumenta z powodu np. spadku dochodów powoduje relatywnie niewielkie zmiany w tej gałęzi przemysłu. Produkty rolno-spożywcze należą, jako nieliczna grupa, do produktów, których eksport zwiększył się w czasie pandemii (Polski Instytut Ekonomiczny, 2020). Mimo iż branża spożywcza nie została silnie dotknięta skutkami pandemii, to nie pozostała ona obojętna wobec zmian, jakie zaobserwowano w otoczeniu przedsiębiorstw tej grupy.

Analiza przeprowadzonych badań empirycznych stwarza możliwość udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze:

- Które obszary kierowania pracownikami są najbardziej podatne na sytuacje kryzysowe turbulentnego otoczenia biznesowego małych firm branży spożywczej w regionie?
- Jak pandemia COVID-19 wpłynęła na zmiany w obszarze czasu pracy i motywacji podlaskich producentów artykułów spożywczych?
- Jakie szanse i zagrożenia w obszarze kierowania pracownikami stwarza obecny kryzys dla rozwoju małych firm branży spożywczej z województwa podlaskiego?

W celu rozwiązania przedstawionych problemów badawczych autorzy posłużyli się przygotowanym kwestionariuszem ankiety, który został skierowany do przedstawicieli producentów z branży spożywczej województwa podlaskiego. Badanie przeprowadzono na początku 2021 roku w trakcie trwania pandemii oraz obowiązywania zakazów prowadzenia niektórych kategorii działalności, w tym restauracji, które są silnym partnerem przedsiębiorstw z branży spożywczej. Artykuł koncentruje się na grupie małych i średnich przedsiębiorstw, która wydaje się być najbardziej narażona na negatywne skutki kryzysów gospodarczych (Orechwa-Maliszewska i Paszkowski, 2010).

## Zmiany w procesach zarządzania i zarządzanie kadrami w warunkach kryzysu

Globalny kryzys zdrowotny zmienił warunki pracy ze względu na politykę dystansu społecznego. W przedsiębiorstwach, w których było to możliwe, wykorzystano nowe technologie, w tym aplikacje społecznościowe, do stworzenia możliwości pracy zdalnej. W przedsiębiorstwach, w których dominują czynności wykonawcze wśród zatrudnionych pracowników, zaszły zmiany mające zapewnić bezpieczeństwo w miejscu pracy, tj. zachowanie dystansu między pracownikami, wdrożenie zmian rotacyjnych czy wprowadzenie nowych instrukcji stanowiskowych, uwzględniających konieczne czynności polegające na dezynfekcji i zachowaniu czystości na stanowisku i w miejscu pracy.

Według Harvard Business Review (HBR) pandemia wywołała konieczność zmian wielu procesów, w tym rekrutacyjnych. Pierwszy krajobraz zmian pokazuje, że należy odejść od wiązania potrzeby zatrudniania z uwolnieniem etatu. Stwarza to ograniczenia polegające na często błędnym założeniu potrzeby zastąpienia poprzednika na tym stanowisku. Takie podejście skutkuje często pozyskaniem pracownika, którego kompetencje mogą być obecnie wystarczające, ale nie ma pewności, że jest on przygotowany na wyzwania, jakie będą mu stawiane w przyszłości. Rekomendacją dla działu kadr i menedżerów w tym zakresie jest rekrutacja w oparciu o potencjał pracownika, a nie jego doświadczenie. Zatrudnianie w oparciu o umiejętności prezentuje nowatorskie podejście do zarządzania kadrami w kierunku przyszłości (<https://hbr.org.pl>). Takie podejście zdaje się stanowić rozszerzenie koncepcji zarządzania talentami w organizacji, w której talent jest definiowany jako zestaw umiejętności, motywacji i możliwości danego pracownika, który odpowiednio zarządzany może stanowić wartość dodaną przedsiębiorstwa (Moczydłowska, 2014).

Wzrost znaczenia kompetencji miękkich w zarządzaniu kadrami rozwija się u boku trwającej transformacji technologicznej. W czasie kryzysu wzrost znaczenia technologii w prowadzeniu biznesu urósł do rangi niezbędnego narzędzia zarówno w firmach usługowych, jak i produkcyjnych, choć o różnym zastosowaniu w obu sektorach. Według specjalistów Przemysł 4.0 i inteligentne fabryki stanowią przyszłość produkcji. Globalna konkurencja, nowe oczekiwania klientów i digitalizacja świata wymuszają w naturalny sposób nową rzeczywistość. Głównymi wyzwaniami, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa, to zwiększenie innowacyjności, automatyzacja procesów technologicznych oraz robotyzacja. Umacniają się trend zmian technologicznych dotyczy

nie tylko dużych firm lub międzynarodowych korporacji, ale również małych i średnich przedsiębiorstw (<https://polskiprzemysl.com.pl>). Do głównych zainteresowań wśród producentów branży spożywczej w obszarze technologii i usprawnień procesów współcześnie zaliczane są:

- skuteczne prognozowanie zmian popytu, sprzedaży, trendów w celu dostosowania planów produkcyjnych,
- automatyzacja linii produkcyjnych, wdrożenie zaawansowanej logistyki wewnętrznej i automatyzacja obsługi magazynów,
- integracja systemów technologii informacyjnych z zasobami intelektualnymi ludzi,
- zastosowanie technologii blockchain w handlu,
- rosnące zapotrzebowanie na umiejętności wykorzystania możliwości chmury obliczeniowej.

Badanie Instytutu Humanites wskazuje, że 91% polskich menedżerów określa cyfryzację jako wymóg współczesnego świata, zaś 79% organizacji z sektora małych i średnich przedsiębiorstw znajduje się w trakcie transformacji cyfrowej. Jednocześnie 93% kierowników przyznaje, że pandemia przyspieszyła transformację cyfrową, a jako największą barierę transformacji definiują wysokie koszty jej wdrożenia w początkowej fazie (Instytut Humanites, 2021). Badanie to wskazuje także na ciągle istotny trend w procesach zarządzania, a mianowicie przyspieszającą cyfryzację tych procesów. Skutkiem takich zmian jest zmiana podejścia do zarządzania kadrami, która w widocznym sposób zmierza w kierunku definiowania nowych kompetencji przyszłości.

## Zachowania menedżerów i bariery skutecznego kierowania pracownikami w kryzysie i niepewności

Pracownicy stanowią dziś istotną wartość dla organizacji. Szczególne znaczenie ma udział pracowników w wewnętrznych procesach kreowania strategii komunikacji, podejmowania decyzji i tworzeniu wartości w postaci wiedzy, doświadczenia i kreatywności (Bogdanienko, 2020). Jednocześnie kierowanie pracownikami niesie ze sobą również ryzyko kadrowe, wynikające z niedośkonałości zarówno w aspekcie ludzkim, jak i procesów oraz zarządzania nimi (Bochniarz i Gugala, 2005). Przykładowo, redukcja zatrudnienia może przynieść pozorne krótkoterminowe korzyści w postaci obniżenia kosztów pracy, ale może także nieść negatywne skutki w postaci utraty wykwalifikowanej kadry, a w konsekwencji przyczynić się do nieprawidłowego funkcjonowania organizacji.

Uwzględniając dynamikę zmian w przedsiębiorstwie, można wyróżnić dwa podejścia do za-

rządzenia w czasie kryzysu: proaktywne i reaktywne. Podejście proaktywne polega na podejmowaniu działań mających na celu stworzenie warunków do rozwoju przedsiębiorstwa, zaś w podejściu reaktywnym podejmowane są działania zapewniające jedynie przetrwanie organizacji. Zachowania menedżerów w czasie kryzysu są definiowane przez potencjał samego przełożonego (wiedza, talent organizacyjny, zdolności przywódcze, wyobraźnia). Jednocześnie w sytuacji wymagającej szybkich i zdecydowanych działań menedżerowie działają często pod presją interesariuszy (Walecka i Zakrzewska-Bielawska, 2010).

W ostatnim czasie zaobserwowano ewolucję roli lidera. Przed wybuchem pandemii kadra zarządzająca koncentrowała się na wspieraniu innowacji, zwiększaniu przychodów czy planach ekspansji. Obecnie wielu liderów musi podejmować szybkie decyzje dotyczące kontrolowania kosztów lub utrzymania płynności. Na drodze do skutecznego zarządzania mogą oni jednak napotkać na bariery, które drastycznie zmieniają zakres ich ról lub priorytetów. Braki w zespołach, wyzwania operacyjne, zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy czy organizacja pracy w trybie zdalnym to niektóre z barier skutecznego kierowania, przed którymi stoi współczesny menedżer. W warunkach kryzysu i niepewności ważniejsza wydaje się być szybkość podejmowanych działań od precyzji ich wykonania ([www.hbr.org](http://www.hbr.org)).

Częstym grzechem małych i średnich przedsiębiorstw jest ignorowanie sygnałów ostrzegawczych, zaniechanie szukania informacji oraz przedkładanie krótkoterminowej perspektywy nad długoterminową wizję. Do najczęściej popełnianych błędów przez kadre zarządzającą zaliczane są zaniechania z obszaru komunikacji: spekulacje i niedostarczanie uczciwych i kompletnych informacji (Hamidizadeh i in., 2011).

Kryzys gospodarczy z 2008 roku w grupie średnich przedsiębiorstw z województwa podlaskiego wywołał zmiany głównie w obszarze strategii kadrowych, których konsekwencją były: redukcja zatrudnienia, obniżenie wynagrodzeń oraz udzielenie przymusowych urlopów (Paszkowski, 2009).

Bariery skutecznego kierowania pracownikami w czasie kryzysu i niepewności (rysunek 1) mogą stanowić źródło wewnętrznych kryzysów w organizacji. K. Krzakiewicz (2004) wskazuje na różny charakter i wrażliwość organizacji na zmiany w różnych okresach rozwoju przedsiębiorstwa.

W zależności od charakteru działalności, dynamiki wzrostu i etapu rozwoju organizacji efekty sytuacji kryzysowej mogą mieć różny charakter — od bankructwa po dynamiczny rozwój firmy (Paszkowski, 2009). Nie mniej znaczące dla przyszłości przedsiębiorstw w czasie kryzysu są zachowania

menedżerów, którzy powinni stanąć na ciele procesu zarządzania zmianami podyktowanymi koniecznością przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu.

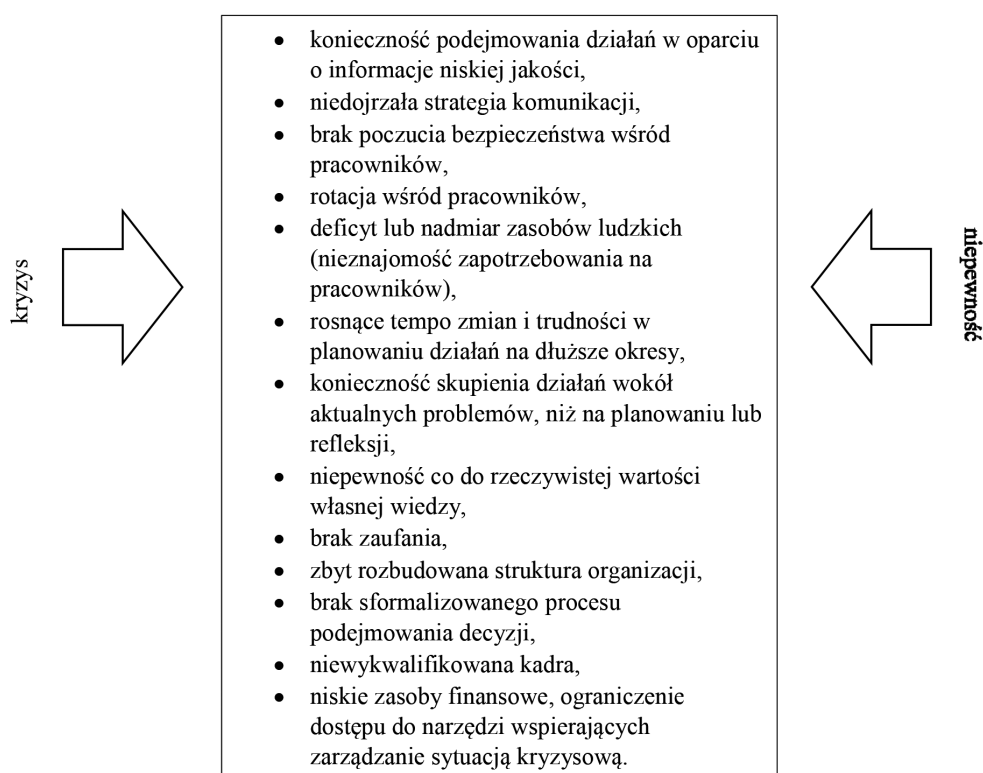
## Charakterystyka branży spożywczej województwa podlaskiego

Kryzys znacząco wpłynął na funkcjonowanie podlaskich przedsiębiorstw z branży spożywczej. Branżowe portale informowały o 30-procentowym wzroście cen oleju, cukru czy pszenicy, co spowodowało częściowo wzrost kosztów produkcji żywności, ale także wpłynęło na kształtowanie się popytu w tym sektorze. Mimo iż branżę spożywczą cechuje antysezoność i nie została ona zdemolowana przez pandemię (nie doszło do jej całkowitego zamknięcia), to istnieje ryzyko pojawienia się niekorzystnych skutków tych zdarzeń w dłuższej perspektywie. Analiza bieżącej sytuacji przedsiębiorstw produkujących żywność może się przyczynić do określenia nastrojów konsumenckich ze względu na powszechność produktu. Punktem wyjścia do analizy zmian zachodzących wewnątrz branży jest umiejscowienie jej na mapie gospodarczej regionu.

Według danych z początku 2021 roku stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 6,3%, w województwie podlaskim — 7,9%. Według stanu na 2020 rok w niespełna 3 tysiącach małych przedsiębiorstw z województwa podlaskiego (rysunek 2) były zatrudnione 151 622 osoby, z czego 17 901 osób w małych przedsiębiorstwach z branży spożywczej (Bank Danych Lokalnych GUS, 2020).

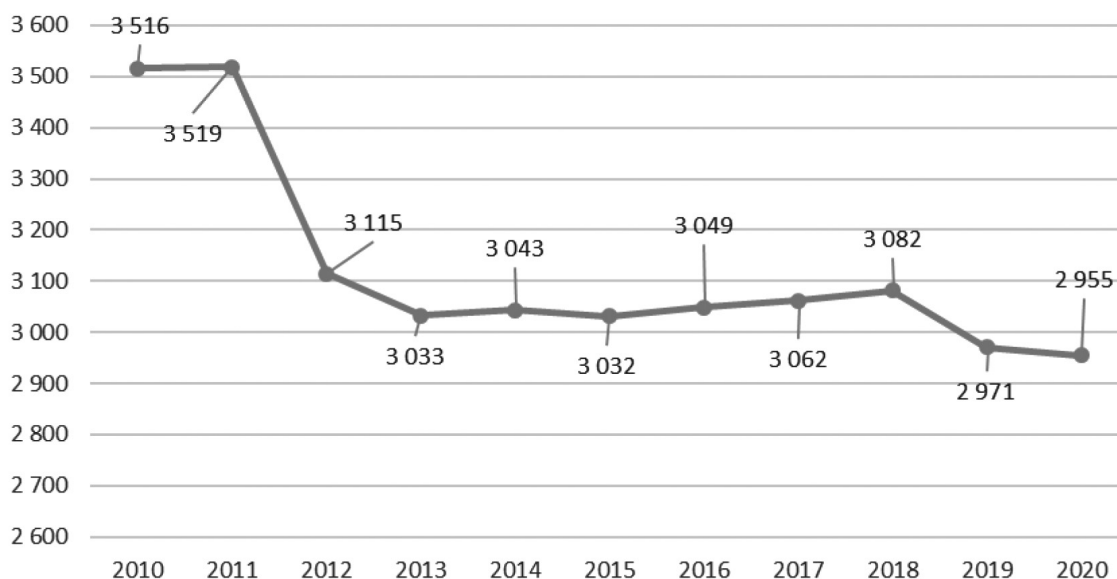
Mimo że na przestrzeni ostatnich lat liczba małych przedsiębiorstw zmalała, to w dalszym ciągu są one ważnym podmiotem gospodarki regionu. Podmioty zakwalifikowane do grupy małych przedsiębiorstw obejmują jednostki zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Cechuje je dynamika ich przyrostu w badanym okresie. Są to podmioty, które dynamicznie reagują na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Głównym powodem tej wrażliwości są nierozbudowane struktury, które są powszechne wśród tego typu przedsiębiorstw, oraz niewielkie rozmiary prowadzonych biznesów, które pozwalają na pewną elastyczność w zarządzaniu nimi. Spadek liczby podmiotów zaobserwowany w okresie 2011–2012 mógł być efektem kryzysu gospodarczego z roku 2008.

W województwie podlaskim funkcjonuje 114 podmiotów prowadzących działalność opierającą się na produkcji artykułów spożywczych (tablica 1). Najczęściej firmy te zajmują się przetwórstwem i konserwowaniem mięsa (25%), produkcją wyrobów cukierniczych (48%) oraz pasz dla zwierząt (8%).

**Rysunek 1. Bariery skutecznego kierowania pracownikami w czasie kryzysu i niepewności**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bogdanienko, J. (2020). *Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji*. Warszawa: CeDeWu, s. 164–178; HBR (2015). *Leadership Insights*. Harvard Business School Publishing Corporation.

**Rysunek 2. Liczba podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON zatrudniających od 10 do 49 pracowników (małe przedsiębiorstwa) w województwie podlaskim w latach 2010–2020 (dynamika zmian)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/metyka/3171>

**Tablica 1. Podmioty gospodarki narodowej, w tym producenci artykułów spożywczych, zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, wg liczby pracujących, województw oraz PKD 2007 — w województwie podlaskim (stan na 31 grudnia 2019 r.)**

Sektora/Dział/PKD/Klasy	Ogółem				
	ogółem	0-9	10-49	50-249	250 i więcej
Liczba podmiotów gospodarczych w województwie podlaskim	4 014 354	3 853 900	129 862	26 450	4142
Sektora C — przetwórstwo przemysłowe	7433	6847	437	121	28
Dział 10: Produkcja artykułów spożywczych	773	616	114	36	7
1011Z — Przetwarzanie i konserwowanie mięsa, z wyłączeniem mięsa z drobiu	101	81	15	4	1
1013Z — Produkcja wyrobów z mięsa, włączając wyroby z mięsa drobiowego	85	67	14	4	–
10.71. Z — Produkcja pieczywa; produkcja świeżych wyrobów ciastkarskich i ciastek	258	192	55	11	–
10.91. Z — Produkcja gotowej paszy dla zwierząt gospodarskich	39	28	9	2	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy REGON (stan na 31 grudnia 2019 r.); Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności, *Biuletyn Informacji Publicznej*.

## Analiza wyników badań własnych

Prezentowane poniżej wyniki są efektem badań empirycznych przeprowadzonych w maju 2021 roku. Pierwszy etap badań obejmował prezentowaną w poprzedniej części analizę literatury. Na podstawie analizy zdefiniowano obszary, które wykazują szczególną wrażliwość na sytuację kryzysu oraz niepewność małych przedsiębiorstw. Opracowano listę najczęściej podejmowanych działań przez kierownictwo i menedżerów w warunkach kryzysu. Na tej podstawie przygotowano kwestionariusz ankiety mający na celu wyłonienie działań, które były podejmowane wśród przedstawicieli branży spożywczej z województwa podlaskiego, oraz wyrażenie subiektywnej oceny skuteczności tych działań, prezentowanej w skali punktowej.

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 badania 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, z udziałem stanowiącym 23% ogólnej liczby badanych.

Narzędzie badawcze, w postaci kwestionariusza ankiety, zawierało 12 pytań, z czego ostatnie miało charakter pytania otwartego i służyło zachęceniu do wyrażenia poglądu na temat przyszłości branży spożywczej, za pomocą wskazań szans i zagrożeń pokryzysowej przyszłości tych przedsiębiorstw. Pytania dotyczyły obecnej sytuacji przedsiębiorstwa, w tym subiektywnej oceny bieżącej sytuacji, w porównaniu z rokiem poprzednim oraz rodzajów podjętych działań przeciwdziałającym skutkom kryzysu. Zapytano również o poglądy na temat przyszłości branży spożywczej województwa podlaskiego oraz przewidywanych dalszych skutków kryzysu. Na tej podstawie stworzono listę szans i zagrożeń, które mogą wystąpić w dłuższej perspektywie, w odpowiedzi na kryzys.

Dobór próby badawczej został przeprowadzony za pomocą metody nielosowej, przez dobór jednostek typowych, które spełniały warunek określonej wielkości zatrudnienia, nieprzekraczający 249 pracowników<sup>1</sup>. 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](http://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 działowi 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).

Średnio, najczęściej wskazywanymi skutkami kryzysu wśród badanych były: niepewność, wzrost cen surowców i utrudnienia w organizacji pracy (rysunek 3). Osoby ankietowane wskazywały na silne odczucie tych skutków w pierwszym okresie trwania pandemii, czyli na początku drugiego kwartału 2020 roku. Następnie sytuacja normalizowała się, jednak nastroje, związane z towarzyszącą ciągłą niepewnością dotyczącą przyszłości biznesowej nie ustąpiły.

Niepewność, wskazywana jako jeden ze skutków obecnego kryzysu, jest również najwyżej oceniana w pięciostopniowej skali istotności danej zmiennej z punktu widzenia prowadzonego biznesu. Zaraz za nią, kolejnym istotnym czynnikiem jest wzrost cen surowców (tablica 2).

Właściciele i menedżerowie przedsiębiorstw produkcyjnych w niespełna 90% przypadków podejmowali działania mające na celu zminimalizowanie zaobserwowanych skutków kryzysu (rysunek 4), zaznaczając najczęściej, że podjęto (50%) lub częściowo podjęto (36,7%) działania antykryzysowe w przedsiębiorstwie.

Wśród najczęściej podejmowanych działań mających na celu przeciwdziałanie skutkom kryzysu przedsiębiorcy wskazywali na tworzenie nowych

**Rysunek 3. Średni udział odpowiedzi wskazujących zaobserwowane skutki kryzysu**



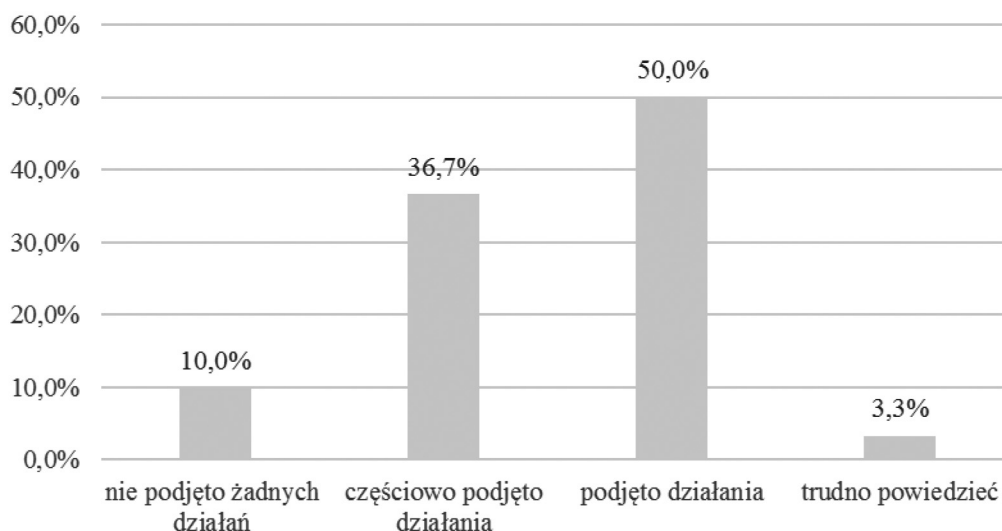
Źródło: opracowanie własne.

**Tablica 2. Skala ocen poszczególnych zmiennych (wskazanych skutków kryzysu) określających ich istotność z punktu widzenia prowadzonego biznesu**

Zmienne (działania)	Udział odpowiedzi (%)				
	1	2	3	4	5
spadek popytu	3,33	6,67	30,00	30,00	30,00
wzrost cen surowców	–	3,33	6,67	26,67	63,33
zwolnienia	16,67	30,00	36,67	16,67	–
przestoje	16,67	6,67	50,00	26,67	–
nieterminowość dostaw od kontrahentów	13,33	26,67	23,33	30,00	13,33
wydłużenie okresu spłaty należności	20,00	16,67	43,33	3,33	16,67
utrudnienia w organizacji pracy	–	13,33	6,67	40,00	40,00
problemy w komunikacji z pracownikami	23,33	33,33	20,00	20,00	3,33
niepewność	–	–	–	23,33	76,67

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 4. Rozkład aktywności podejmowanych działań na skutek kryzysu**



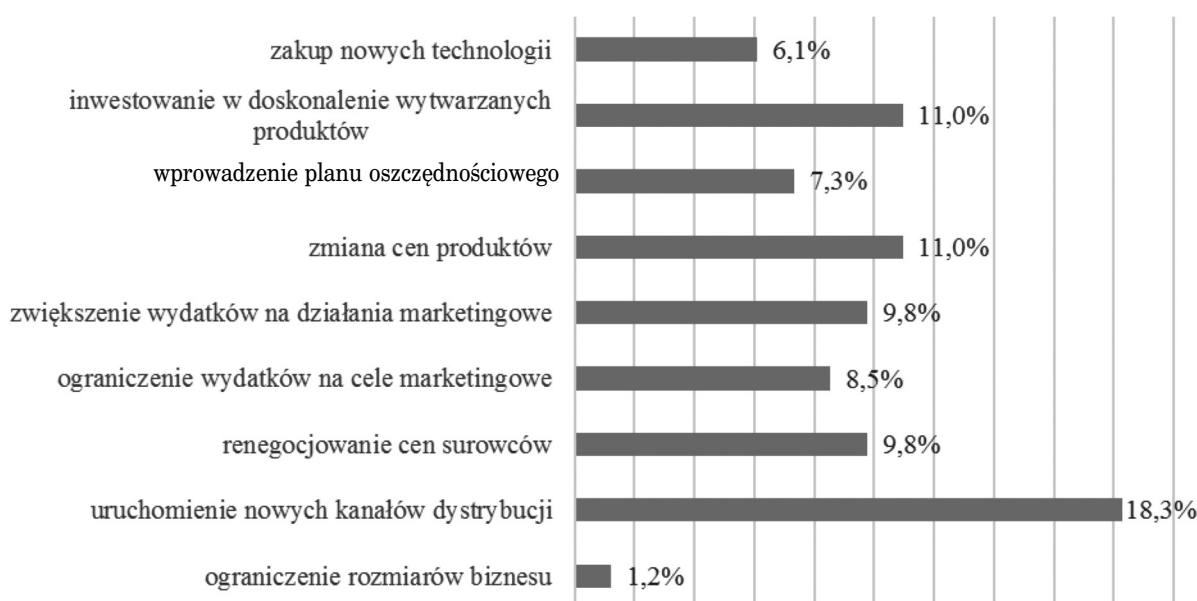
Źródło: opracowanie własne.

kanałów dystrybucji, inwestowanie w nowe technologie oraz zmiany w zakresie wyceny produktów (rysunek 5.) Podjęcie działań (w pierwszej kolejności) z zakresu strategii i techniki świadczą o przyjęciu postawy nastawionej na rozwój i ekspansję działalności, co wydaje się stanowić pozytywny wyraz nastrojów przedsiębiorców do inwestowania w czasie kryzysu.

Jednocześnie warto zauważyć, że popularnym nurtem badawczym staje się analiza wpływu zdol-

ności organizacji do przewidywania przyszłych kierunków zmian w kształtowaniu popytu na przewagę konkurencyjną firm przemysłowych. Dwuznaczność organizacyjna (ambidextety), eksploracja (exploration) i eksploatacja (exploitation) to pojęcia z zakresu zarządzania strategicznego. Eksploracja odnosi się do zmiany, elastyczności, innowacyjności czy odkrycia, zaś eksploatacja dotyczy produktywności, doskonalenia, wydajności (Zakrzewska-Bielawska, 2016). Każde z podejść

**Rysunek 5. Rodzaje podejmowanych działań antykryzysowych**



Źródło: opracowanie własne.



wymaga realizacji różnych strategii. Współczesne organizacje, które chcą odnieść sukces, muszą realizować często sprzeczne cele, co jest związane ze strategiczną zdolnością organizacji do podejmowania działań z zakresu eksploracji i eksploatacji w tym samym czasie. W takiej sytuacji powstaje dwuznaczność organizacyjna, „oburęczność”, zwana ambidextety. Badania wskazują na związek między zwinnością strategiczną przedsiębiorstwa a przewagą konkurencyjną, mimo iż działania zorientowane na innowacje i wiedzę technologiczną zajmują dużo czasu (Clauss i in., 2020). Dlatego wybrana przez przedsiębiorców branży spożywczej strategia nastawiona na doskonalenie produktów i rozszerzenie kanałów dystrybucji wydaje się słusznym działaniem, mimo że mogą one przynieść korzyści dopiero w dłuższej perspektywie.

Zarówno w obszarze strategicznym, jak i technicznym przedsiębiorcy wykazali aktywne podejście do zmian. Podobnie w obszarze kierowania pracownikami — niespełna 70% kadry zarządzającej zadeklarowała częściowe podjęcie działań z uwagi na kryzys, a niecałe 27% badanych zdecydowanie określiło, że takie działania zostały podjęte (rysunek 6). Większy udział odpowiedzi sugerujących częściowe podjęcie działań wynika z ich charakteru.

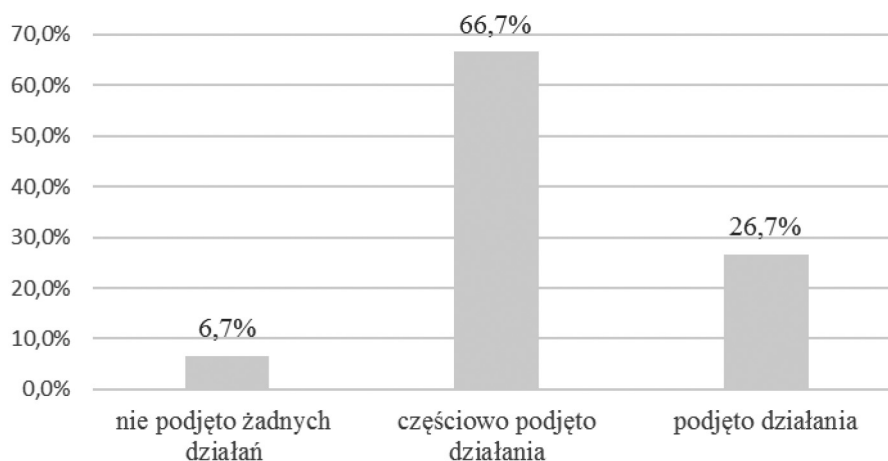
Wśród najczęściej podejmowanych działań w obszarze kierowania pracownikami wymieniane były: pozyskanie dodatkowego kapitału zewnętrznego na utrzymanie miejsc pracy, udzielanie urlopów, obniżenie czasu pracy oraz nagradzanie postaw proaktywnych (rysunek 7). Problem stwarzała ocena tych działań na skali ich skuteczności, gdyż noszą one znamiona działań doraźnych. Niemniej jednak rozkład odpowiedzi wskazuje na przyjęcie strategii zorientowanej na utrzymanie

dotychczasowych miejsc pracy, czego dowodem jest relatywnie niski udział odpowiedzi wskazującej na redukcję zatrudnienia w analizowanych przedsiębiorstwach.

W celu dokonania oceny skuteczności podejmowanych działań odpowiedzi pogrupowano w 4 obszary, zgodnie z podstawową klasyfikacją R.W. Griffina (2017): zmiany w obszarze strategii, struktury i projektu organizacji, techniki i operacji oraz w obszarze pracowniczym. Każdej z tych grup ankietowani mogli przyporządkować ocenę, w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało nieskuteczność działania, a 5 — skuteczność (rysunek 8). Najwięcej wskazań czynności uznawanych jako skuteczne znajdowało się w obszarze strategii oraz struktury organizacji. Jednocześnie największa liczba udzielonych odpowiedzi dotyczyła obszaru techniki oraz wskazywała na brak możliwości oceny tych działań w tym momencie lub na niepodjęcie działań z tego obszaru.

Wśród ocen zachowań pracowników znacząca większość odpowiedzi wskazuje na pozytywny odbiór zmian, gdyż jedna na 5 osób wysoko oceniła zaangażowanie pracowników w proces zmian, a 40% badanych zaobserwowało częściową ich akceptację (rysunek 9). Może to wyjaśniać fakt braku zakazu prowadzenia działalności w trakcie trwania pandemii na firmy z branży spożywczej w opozycji np. do firm usługowych. Sytuacja zawodowa pracowników z innych branż mogła wpłynąć na wzrost akceptacji zmian. Potwierdzeniem zmiany nastrojów wśród pracowników przedsiębiorstw produkujących żywność były rozmowy z ich przedstawicielami, w których kadra zarządzająca potwierdziła zanik postaw roszczeniowych wśród pracowników. Warto zauważyć, że niepewność (wskazana jako jeden ze skutków kryzysu) mogła również przyczynić się do zwiększenia poziomu

**Rysunek 6. Podejmowane działania w obszarze kierowania pracownikami**



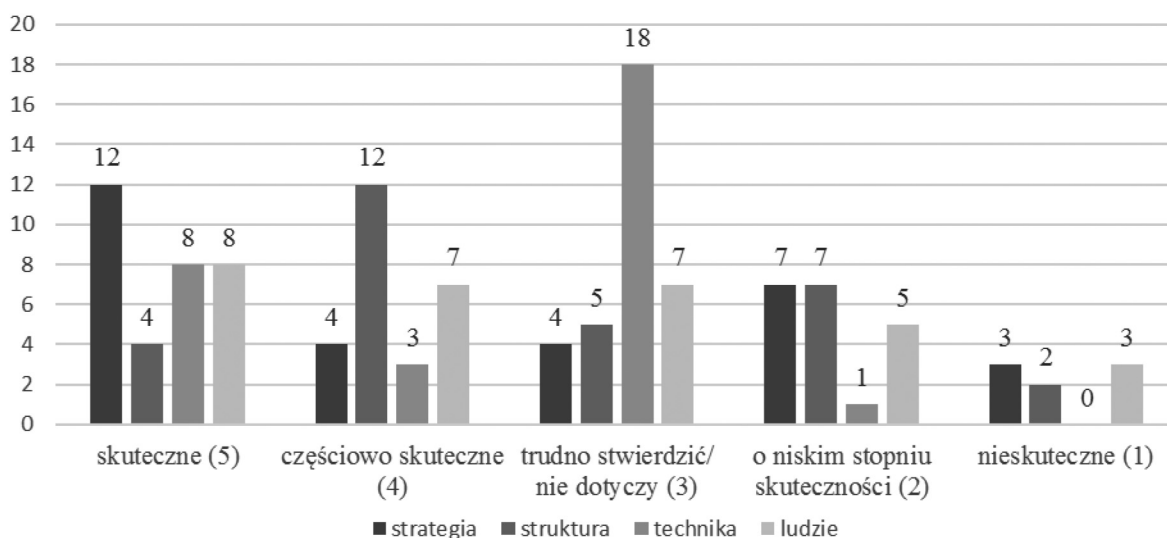
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Rodzaje podejmowanych działań antykrzysowych w obszarze kierowania pracownikami



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Rozkład oceny skuteczności podejmowanych działań w poszczególnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa (liczba udzielonych odpowiedzi)



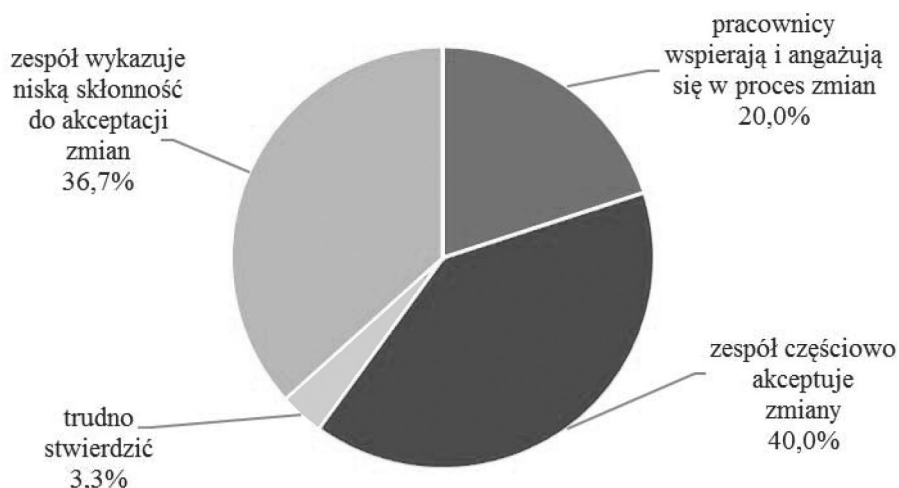
Źródło: opracowanie własne.

akceptacji zmian wśród pracowników ze względu na obawę przed utratą pracy.

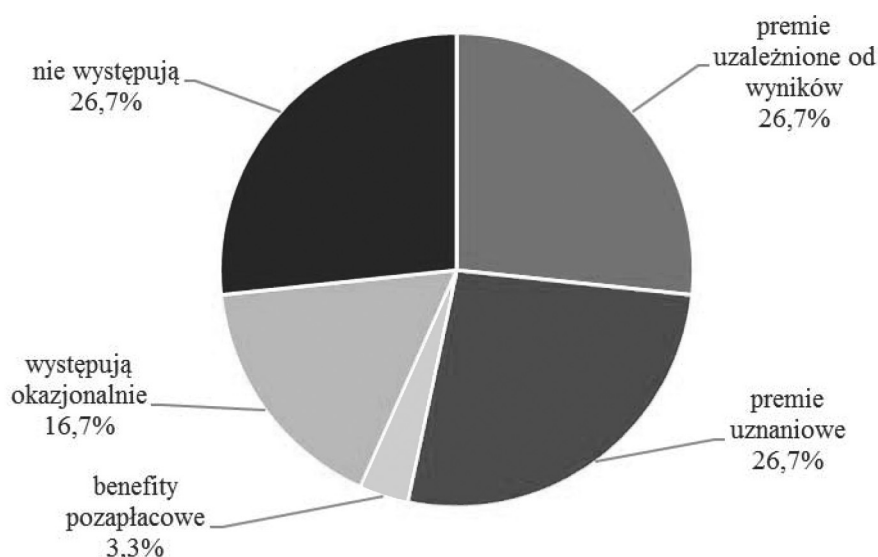
Wśród najczęściej stosowanych systemów premiowych w branży spożywczej najwięcej odpowiedzi wskazywało na występowanie premii, których

wysokość jest uzależniona od osiągniętych wyników, oraz premii uznaniowych, które są wypłacane w sposób nieregularny (rysunek 10).

Jednocześnie okazuje się, że to właśnie osiągnięte wyniki mają największy wpływ na udziela-

**Rysunek 9. Ocena zdolności zespołu pracowników do akceptacji zmian**

Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 10. Występowanie i rodzaje elementów systemu motywacyjnego**

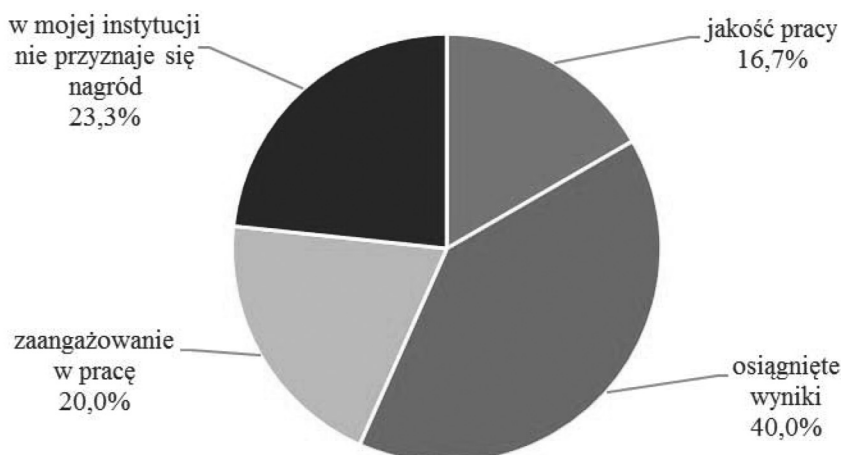
Źródło: opracowanie własne.

nie premii finansowych pracownikom przedsiębiorstwa. Zaś 23,3% przedsiębiorstw nie wprowadziło żadnego systemu motywacyjnego w swojej organizacji (rysunek 11).

Celem zbadania zależności między zmiennymi jakościowymi dokonano analizy korelacji między subiektywną oceną bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa, obliczając współczynnik korelacji rang Spearmana. Do zbadania korelacji zmiennych jakościowych użyto programu Statistica. Wyniki wykazały silny<sup>2</sup> związek między:

- skutecznością działań z obszaru strategii a subiektywną oceną poprawy sytuacji przedsiębiorstwa ( $r_s = 0,61$ ),
- nagradzaniem postaw proaktywnych ( $r_s = 0,69$ ) i uruchomieniem nowych kanałów dystrybucji ( $r_s = 0,70$ ) a subiektywną oceną poprawy sytuacji przedsiębiorstwa,
- spadkiem popytu a ogólną subiektywną oceną pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa ( $r_s = 0,74$ ).

Rysunek 11. Czynniki mające wpływ na nagradzanie pracowników



Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie i wnioski

Z badań wynika, że okres pandemii wymusił na małych przedsiębiorstwach branży spożywczej zmiany w zarządzaniu kadrami w obszarze czasu pracy, nie wpłynął jednak znacząco na obszar motywacji, z uwagi na wystąpienie w nim jedynie niewielkich zmian (udowodniono wysoki wpływ jakości pracy na przyznawane premie). Stanowi to podstawę do uznania częściowego potwierdzenia stawianej hipotezy. Najbardziej podatne na sytuacje kryzysowe turbulentnego otoczenia okazały się obszary kierowania pracownikami o charakterze doradczym, czyli obniżenie czasu pracy, przymusowe urlopy oraz wprowadzenie systemu zmian rotacyjnych. Kryzys związany z pandemią stworzył zagrożenia, których konsekwencje mogą być odczuwalne w dłuższej perspektywie. Do najdotkliwszych można zaliczyć stale rosnące ceny surowców, ryzyko wystąpieniu problemów płynnościowych, odejście specjalistów oraz pogorszenie relacji z interesariuszami. Mimo to wielu przedsiębiorców widzi szansę zdobycia nowych rynków zbytu, wykorzystania nowych kompetencji cyfrowych oraz wdrożenia nowych technologii mających usprawnić procesy produkcji i tym samym przyczynić się do zmniejszenia

kosztów z tym związanych w przyszłości. Stanowi to odpowiedź na postawione pytania i problemy badawcze.

Główne wnioski z badań:

1. Menedżerowie są świadomi wartości kompetencji pracowniczych i szukają alternatywnych rozwiązań utrzymania miejsc pracy mimo naturalnych tendencji do redukcji zatrudnienia.
2. Wzrost znaczenia i przyspieszenie transformacji technologicznej wymusza podjęcie rozważań nad nową rzeczywistością biznesową w przyszłości.
3. Znacząca większość menedżerów reaguje w sposób aktywny na kryzys i związane z nim skutki.
4. Wśród małych przedsiębiorstw branży spożywczej panuje nastrój zrozumienia i akceptacji powstałych zmian, co może być efektem sprawnej komunikacji oraz korzystnego wpływu płaskiej i nierozbudowanej struktury, charakterystycznej dla małych firm.
5. Podejmowanie działań z obszaru strategii może mieć pozytywny wpływ na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa w czasie kryzysu.
6. Uruchomienie nowych kanałów dystrybucji oraz dywersyfikacja działalności ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw produkcyjnych branży spożywczej w czasie kryzysu.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup>  $r_s < 0,2$  (słaba korelacja, brak związku),  $0,2-0,4$  (niska korelacja, zależność wyraźna),  $0,4-0,6$  (umiarkowana korelacja, istotna zależność),  $0,6-0,8$  (wysoka korelacja, znaczna zależność),  $0,8-0,9$  (bardzo wysoka korelacja, bardzo duża zależność),  $0,9-1,0$  (praktycznie pełna zależność)

**Bibliografia/References**

- Ambroziak, Ł. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na handel rolno-spożywczy Polski: pierwsze doświadczenia. *Problemy Rolnictwa Światowego*, 20(35), 5–17.
- Baldwin, R. i Tomiura, E. (2020). Thinking Ahead about the Trade Impact of COVID-19. W: R. Baldwin, B. W. di Mauro (red.), *Economics in the Time of COVID-19* (59–1). London: CERP Press.
- Bogdanienko, J. (2020). *Ryzyko i kryzys w procesie rozwoju organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Chudziński, P., Cyfert, S., Dyduch, W. i Zastempowski, M. (2020). Projekt Sur (vir) val: czynniki przetrwania przedsiębiorstw w warunkach koronakryzysu. *e-mentor*, 5(87), 34–44.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger F. L., Bican, P., Brem, A. i Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(10), 904–911.
- Dolot, A. (2020). Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną — perspektywa pracownika. *e-mentor*, 1(83), 35–43.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10.
- Griffin, R. W. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- HBR (2015). *Leadership Insights*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Instytut Humanites (2021). *Bariery i trendy. Transformacja technologiczna firm w Polsce*. Fundacja Humanites.
- Mitrega-Niestrój, K. (2012). Skutki światowego kryzysu finansowego w sferze realnej — ujęcie międzynarodowe. *Studia Ekonomiczne*, 122, 159–171.
- Moczyłowska, J. (2014). Barriers and difficulties in talent management. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(6), 231–241.
- Paszkowski, J. (2010). Zmiany w stanie i strukturze przedsiębiorstw w województwie podlaskim na tle Polski. W: E. Orechwa-Maliszewska i J. Paszkowski (red.), *Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu* (315–334). Białystok: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku.
- Polski Instytut Ekonomiczny (2020). *Szlaki handlowe po pandemii COVID-19*. Warszawa: PIE.
- Walecka, A. i Zakrzewska-Bielawska, A. (2010). Determinanty zachowań menedżerów w sytuacji kryzysu. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4(1), 287–296.
- World Trade Organization (2020). *Cross-border mobility, COVID-19 and global trade*. WTO.
- Zakrzewska-Bielawska, Z. (2016). Paradoxs eksploracji i eksploatacji — ambidexterity w zarządzaniu strategicznym. *Strategie. Procesy i praktyki*, 420, 435–449.
- <http://www.biznes.gov.pl> (09.06.2021)
- <https://www.rp.pl/> (16.06.2021)
- <https://polskiprzemysl.com.pl/> (17.06.2021)

**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.

**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.

**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**

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.