

Maja Rossak

ORCID: 0009-0004-7771-0198

majros99@wp.pl

Politechnika Częstochowska

Andrzej Dudzic

ORCID: 0009-0002-9542-422X

andrzejdudzic3@wp.pl

Politechnika Częstochowska

<https://doi.org/10.26366/PTE.ZG.2023.240>

Open Access CC BY 4.0



Cytowanie: Rossak, M.; Dudzic, A. (2023). Sytuacja kryzysowa a wybrane zachowania w podmiotach sektora MŚP. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze*, 18, s. 109-123. DOI: 10.26366/PTE.ZG.2023.240

Sytuacja kryzysowa a wybrane zachowania w podmiotach sektora MŚP

Abstrakt: Nieoczekiwane zdarzenia, do jakich zaliczyć można m.in. wybuch pandemii COVID-19, wymusił nadzwyczajne zachowania podmiotów gospodarczych. Celem artykułu jest empiryczna analiza wybranych zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu sytuacji kryzysowej jaka została wygenerowana przez to zdarzenie. Informacje na temat zmian zachowań firm pozyskano za pośrednictwem badania ankietowego wśród menedżerów i właścicieli 400 małych i średnich przedsiębiorstw w końcu 2020 r. Zgromadzone informacje poddano analizie przekrojowej z wykorzystaniem technik grupowania analitycznego i tabel kontyngencji. Wyniki wskazują, że kadra menedżerska i właściciele firm zauważają znaczący oddziaływanie sytuacji kryzysowych na funkcjonowanie ich firm między innymi w obszarze relacji z pracownikiem, motywacji do rozwoju czy elastyczności zarządzania.

Słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwo, sytuacja kryzysowa, pandemia COVID-19

Crisis situation and selected behaviors in SME sector entities

Abstract: Unexpected events that can be the outbreak of the COVID-19 pandemic has forced extraordinary business behavior. The aim of the article is an empirical analysis of selected behavior of small and medium-sized enterprises in a crisis situation that was generated by the fact that. Information on the change in the behavior of a research company through a survey among managers and owners of 400 small and medium-sized enterprises at the end of 2020. The information collected was subjected to an effective cross-section using the technique of analytical grouping and contingency tables. The results of the research show that the management staff and owners of the company notice the reaction to a crisis situation on their company's operation, among others, in the area of employee relations, support for development or management.

Keywords: small and medium-sized enterprise, crisis situation, COVID-19 pandemic

JEL: M21, D22

Wprowadzenie

Współczesne podmioty gospodarcze nie są w stanie uniknąć sytuacji kryzysowych, czego najlepszym przykładem są ostatnie lata i problemy związane z pojawieniem się pandemii COVID-19 czy też wojny w Ukrainie. Agresja wywołana przez Rosję w stosunku do Ukrainy

zmusiła wielu przedsiębiorców do chwilowego zawieszenia działalności, zmniejszenia etatów dla pracowników czy też do całkowitego zaniechania prowadzenia działalności gospodarczej. Pracownicy przebywający w obszarze wojennym musieli przystosować się do nieoczekiwanych zmian, natomiast pracodawcy przekazywali im pomoc w postaci np. wystawiania jednorazowej płatności w nagłych wypadkach czy zapewnieniu zaliczki na wynagrodzenie. Wielu pracowników deportowano, jednak nie każdy pracodawca posiadał taką możliwość (Mercer, 2022).

Największy udział w recesji gospodarczej oraz strukturze MŚP miała natomiast pandemia COVID-19. Amerykańskie przedsiębiorstwa doświadczyły wówczas dużej ilości zakończenia prowadzenia działalności gospodarczych. Były to historyczne wyniki, ponieważ około 40% małych przedsiębiorstw zaniechało swoją działalność w 2020 roku. Firmy te były nadal wyłączone z użytku nawet w połowie 2021 roku. Podobne dane statystyczne wystąpiły w przypadku krajów europejskich (Gorynia, Kuczevska, 2022, s. 12). Oczywiście ucierpiało również na tym Polski rynek. 90% przedsiębiorstw zarejestrowało zakłócenia działalności wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowania klientów. Jedna trzecia z nich odnotowała znaczny spadek przychodów w stosunku do roku 2019 (PWC, 2020). Pandemia i lockdown zakłóciły działania gospodarek strefy euro, zmniejszając liczbę wytwarzanych produktów i usług. Wartość PKB w roku 2020 w stosunku do 2019 spadła aż czterokrotnie (z około 2% do -6%). Zmniejszenie ilości zamówień oraz produkcji wprowadza niepokój wśród pracowników, dodatkowo oddziałuje to na ich zachowania w pracy (Eurostat, 2023).

Zmiany dotyczą także zachowań w procesie prowadzenia firmy. Pracownicy musieli niejednokrotnie przestawić się na formę zdalną pracy, aby zachować wszystkie restrykcje pandemiczne. Wielu z nich nie potrafiło się do niej dostosować oraz z biegiem czasu występowały u nich zmiany na płaszczyźnie psychicznej (Bugdol, Puciato, 2022, s. 36-37). Szczególnie istotne zatem stało się określenie oddziaływania sytuacji kryzysowych na wybrane zachowania w organizacjach należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wyżej wymienione niespodziewane zdarzenia powodują, że jest to okres bardzo specyficzny w przeprowadzaniu tego typu analiz. Temat ten jeszcze nie ma badań w swoim zakresie. W przedstawionym badaniu głównie uwagę skupiono na aspektach związanych z budowaniem relacji pracownik-kierownik, kreatywnością pracowników, elastycznością i innowacyjnością organizacji.

Występowanie sytuacji kryzysowych w stosunku do zachowań pracowników było już niejednokrotnie opisywane w literaturze podmiotu. Jednak w obecnych czasach powstały nowe przesłanki do ponownego przeanalizowania tego tematu, jedną z nich jest chociażby

wystąpienie pandemii covid-19, która miała znaczący udział w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Z wywołanymi przez nią skutkami stykają się wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości czy też profilu działalności, a ich efektem są zmiany, które nie zawsze muszą oznaczać dla przedsiębiorstw czegoś złego. Sytuacje kryzysowe należy traktować jak wyzwania, które mogą być dla przedsiębiorstw najlepszym czasem na wprowadzenie pozytywnych zmian, nowoczesnych rozwiązań. Przesłaniem do realizowanych badań było ukazanie jak zmienia się zachowanie pracowników w stosunku do takich czynników jak np. długość funkcjonowania na rynku, ilość zatrudnionych osób czy struktur organizacyjnych badanych firm.

Celem artykułu jest identyfikacja i analiza zachowań występujących w przedsiębiorstwach, które zostały zauważone przez kierowników oraz menedżerów podczas trwania kryzysu. Postawiono główne pytania badawcze:

1. Czy wielkość zatrudnienia oddziałuje na dane zachowania?
2. Jak długość funkcjonowania na rynku oddziałuje na wybrane działania?
3. Czy struktura organizacyjna ma znaczenie w danych postawach?

Badania skierowano do małych i średnich podmiotów gospodarczych zatrudniających od 10 do 250 pracowników, wzięło w nim udział 400 menedżerów i właścicieli firm. Zaprezentowane w artykule wyniki stanowią część szerszych badań ankietowych, które przeprowadzone metodą CAWI w IV kwartale 2020 r. w ramach projektu Studenckiego Koła Naukowego "FaMa" Business Leaders Club pt. „Rozpoznawanie postaw kierowniczych w sytuacjach kryzysowych (COVID-19) w przedsiębiorstwach MŚP”. Zgromadzone informacje poddano analizie przekrojowej z wykorzystaniem technik grupowania analitycznego i tabel kontyngencji.

Przegląd literatury

Zarządzaniem nazywamy wszystkie działania w obszarze planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli pracy osób związanych z danym działaniem. Aby uzyskać jak najlepsze rezultaty takiego procesu należy skorzystać ze wszystkich dostępnych środków organizacji zawartych w określonym przedsiębiorstwie. Właściwe zarządzanie ma swoje odzwierciedlenie w kulturze przedsiębiorstwa, gdzie wzrasta jego efektywność oraz zaangażowanie ze strony pracowników (Szydło, Grześ-Bukłacho, 2020, s.3). Każdy z pracowników musi być odpowiednio przeszkolony, aby zająć dane stanowisko. W celu uzyskania przez pracowników

danych kompetencji, powinni oni uzyskać odpowiednie wkłady finansowe od przedsiębiorstwa w którym pracują (Haleema, Salma, Faiz, 2014, s. 4832-4837).

Zasoby ludzkie mają znaczący udział w poprawnym zarządzaniu firmą. Wraz z odpowiednim dobraniem kadry pracowniczej przedsiębiorstwo powinno odnotować maksymalny potencjał pracowników oraz zminimalizować straty. Zarządzający przedsiębiorstwem poza posiadaniem wiedzy specjalistycznej powinni również być wyedukowani w zakresie teorii ekonomii i nauk społecznych, zwłaszcza w płaszczyźnie podejścia systemowego jak i nowoczesnego zarządzania współczesnymi organizacjami (Werpachowski, 2012, s. 9). Poza tymi umiejętnościami człowiek ten powinien posiadać również dane cechy osobowości. Należą do nich między innymi: innowacyjność, moralność, motywacja czy elokwencja (Strużycki, 2004, s. 133).

Wraz z zapoznaniem się z teorią dotyczącą zarządzania uwagę również należy zwrócić na pojęcie kryzysu. Powszechnie używany termin „kryzys” kojarzy się wszystkim z czymś negatywnym i powodującym problemy, niezależnie czy dotyczy to życia codziennego, czy ekonomii i biznesu. Należy się zastanowić czy kryzys to tylko kłopoty? Czy poza tym da się również znaleźć, wyodrębnić i wykorzystać to, co ma pozytywny oddziaływanie na organizację? (Nowakowski, Rzemieniak, 2003, s. 28)

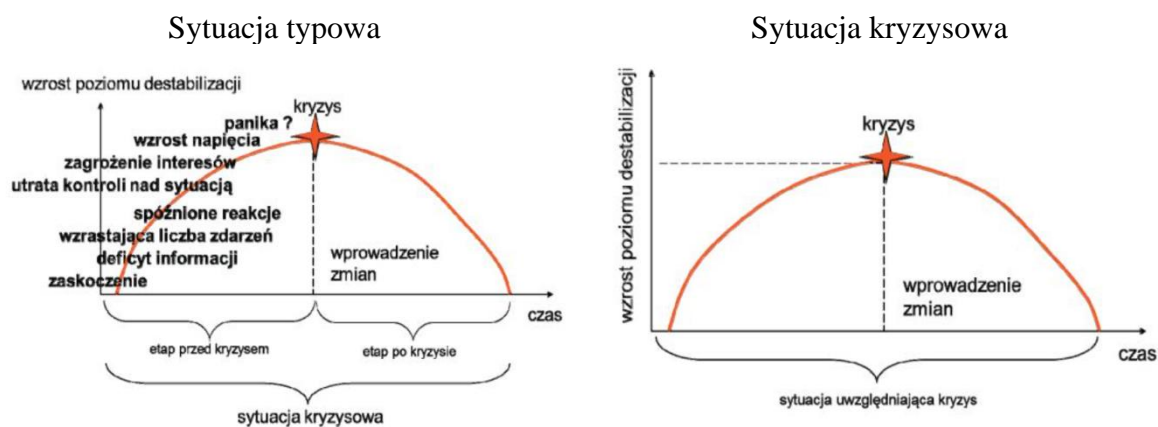
Definicja kryzysu jest różnorodnie postrzegana w każdym wykonywanym zawodzie. Można go określić jako niepożądaną oraz nieoczekiwaną sytuację, która niesie ukrytą szkodę dla ludzi, organizacji lub społeczeństwa. Natomiast The Harvard Business School mówi, że kryzys to zmiana – nagła lub rozwijająca się – powodująca pilny problem, którym należy się zająć natychmiast (Canyon, 2020, s. 4).

Kryzys można definiować również jako sytuację, gdzie określona jednostka, grupa lub organizacja za pomocą zwykłych, rutynowych procedur nie jest w stanie poradzić sobie ze zwalczaniem danego problemu. Można wyróżnić trzy rodzaje kryzysu, mianowicie: stopniowy, okresowy oraz nagły. Sytuacja kryzysowa, która wystąpiła w okresie badawczym definitywnie może zostać uznana za nagłą sytuację kryzysową, ponieważ nikt się jej nie spodziewał oraz nie tylko dotyka samych organizacji, ale całego sektora gospodarczego (Fabeil, Langgat, Pazim, 2020, s. 837). Kryzys posiada również swoje symptomy, które z kolei oznaczają pojawienie się negatywnych tendencji w funkcjonowaniu firmy. Objawiają się one niezgodnością z założonymi wcześniej wskaźnikami jak i również ich gwałtownymi spadkami w określonych odstępach czasu (Cheglakova, Chirkova, Pankov, Panyavina, 2017, s. 484).

W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej wcześniej wymieniony przełom dotyczyć będzie osób będących pracownikami w danym przedsiębiorstwie oraz podmiotów

odpowiadających za ich zwalczanie. Sama sytuacja kryzysowa ma wiele definicji- według jednej z nich to zjawisko, stan narastającej destabilizacji, niepewności w działaniach oraz napięć między pracownikami i przez to utraty kontroli nad działaniem jednostki jak i jego otoczenia (Nepelski, 2016, s. 14-16). Na podstawie badań można stwierdzić, że sytuacja kryzysowa może się pogłębić, jeśli dana jednostka przed takim zdarzeniem posiadała osłabioną reputację. Pracownicy mają mniejsze chęci do poprawy sytuacji swojego miejsca pracy, co powoduje wzrost niepewność oraz strach o przyszłość (Lim, Kim, 2020, s. 148). Do przyczyn występowania sytuacji kryzysowych zaliczyć można najczęściej nieodpowiednie zachowanie do określonej sytuacji. W przypadku kryzysu związanego z pandemią, poza błędami popełnianymi przez ludzi, zaliczyć można nieprawidłowe działania wykonane przez państwo (Britchenko, Bezpartochnyi, 2020, s. 13-14).

Wraz ze wzrostem destabilizacji zwiększa się ilość determinant na nią oddziałujących. Na rysunkach zostały przedstawione rodzaje kryzysu w sytuacji typowej oraz sytuacji kryzysowej (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Różnica między typowym kryzysem a sytuacją kryzysową

Źródło: (Nepelski, 2016, s. 16).

Zapobieganie kryzysom to bardzo trudne działanie, które wymaga od kierownictwa dużych umiejętności i determinacji w podejmowaniu decyzji. Osoby zarządzające daną jednostką muszą kontrolować swoje działania wewnątrz przedsiębiorstwa jak i w jego otoczeniu, ponieważ czasami nawet chwila nieuwagi lub pominięcie jakiegoś szczegółu może doprowadzić do utraty kontroli nad sytuacją oraz zagrożenia wystąpienia sytuacji kryzysowej. Istotne jest zatem, aby menedżerowie potrafili racjonalnie podejmować decyzje, w sytuacjach kryzysowych jest to związane z większymi trudnościami oraz niepewnością (Romanowska, Mierzejewska, 2016 s. 64-65). Dlatego odpowiednie zarządzanie przez kierownictwo oraz wcześniejsze przygotowanie się na takie sytuacje pozwala na zachowanie ciągłości przedsiębiorstw oraz utrzymanie się na rynku.

Metodyka badań

Punktem wyjścia do podjęcia rozważań były trzy fundamentalne pytania: Czy długość funkcjonowania organizacji na rynku determinuje ocenę udziału sytuacji kryzysowych w wybranych zachowaniach w tych organizacjach? Czy wielkość organizacji determinuje ocenę oddziaływania sytuacji kryzysowych na wybrane zachowania w tych firmach? Czy rodzaj struktury organizacyjnej determinuje ocenę stosunku sytuacji kryzysowych do wybranych zachowań w tych firmach?

W niniejszym artykule postawiono następującą hipotezę badawczą: Większość menedżerów oraz właścicieli badanych firm uważa, że sytuacje kryzysowe (pandemia COVID-19) oddziałują na zachowania pracowników. Zaprezentowane wyniki stanowią fragment większego badania przeprowadzonego w ramach projektu badawczego pt. „Rozpoznawanie postaw kierowniczych w sytuacjach kryzysowych (COVID-19) w przedsiębiorstwach MŚP”. W badaniu udział wzięło 400 menedżerów i właścicieli firm. Badanie przeprowadzono metodą CAWI w IV kwartale 2020 r. Charakterystyka próby badawczej została przedstawiona w tabeli 1. Skoncentrowano się głównie na analizie przekrojowej z wykorzystaniem technik grupowania analitycznego i tabel kontyngencji.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej (N=400)

Zmienna	Charakterystyka (%)
Płeć	Kobiety - 52,25 Mężczyźni - 47,75
Wiek właściciela firmy	60 lat i więcej - 8,5 50 - 59 lat - 24,25 40 - 49 lat - 42,75 31 - 39 lat - 17 30 i mniej - 7,5
Wykształcenie osoby wypełniającej ankietę	Wyższe - 63 Średnie - 29 Zawodowe - 8
Stanowisko	Menadżer/dyrektor - 78,75 Właściciel - 21,25
Długość funkcjonowania firmy na rynku	1 rok lub mniej - 2,75 2 - 4 lata - 17 5 - 10 lat - 30,25 powyżej 10 lat - 50
Ilość osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (bez właściciela)	10 - 19 osób - 44 20 - 49 osób - 18,5 50 - 99 osób - 20,75 100 - 249 osób - 16,75
Rodzaj struktury	Płaska - 62,25 Smukła - 37,75

Źródło: opracowanie własne.

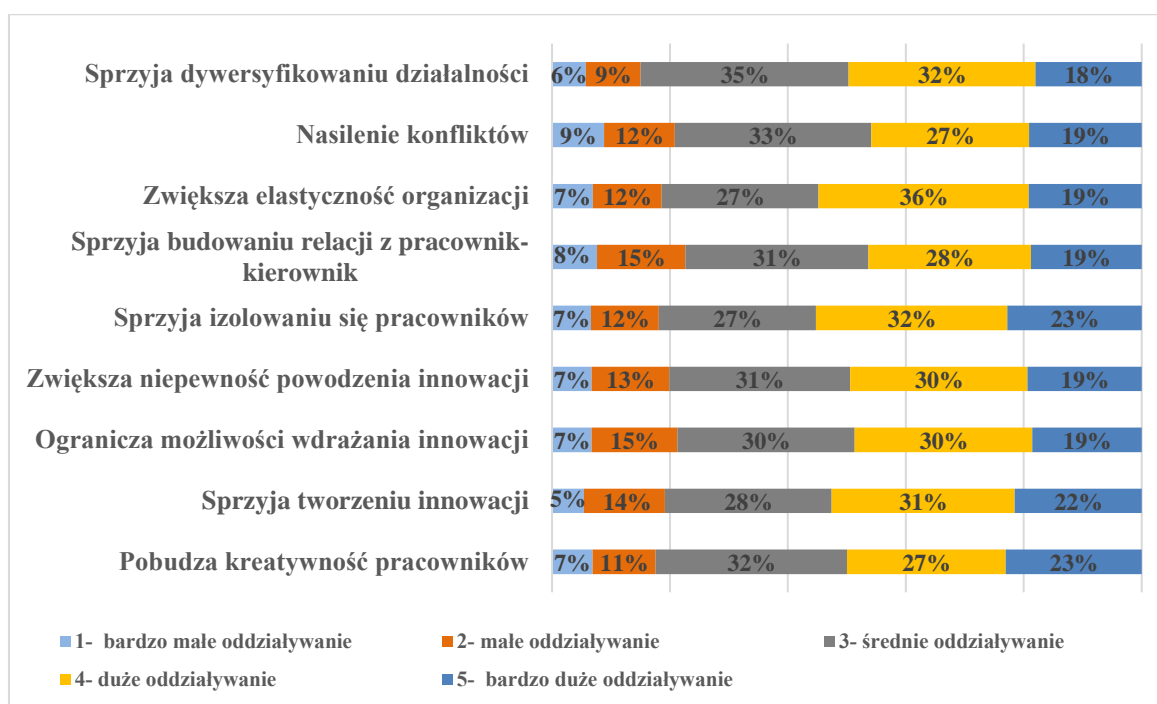
Analiza struktury respondentów pozwala zauważyć, że większość z nich stanowią kobiety - 52,25% (209 osób). Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych, najwięcej osób było w przedziale wieku od 40 do 49 lat, co stanowi 42,75% (171 osób) wszystkich ankietowanych. Większość badanych jest po szkole wyższej - 63% (252 osoby) respondentów. Znaczna część odpowiadających, bo aż 78,75% (315 osób) jest menedżerami lub dyrektorami badanych firm. Największą ilość przebadanych przedsiębiorstw, stanowiły firmy funkcjonujące powyżej 10 lat na rynku - 50% badanych firm. W firmach tych w większości zatrudnionych jest od 10 do 19 osób, co stanowi 20,75% analizowanych przedsiębiorstw. Najczęściej stosowaną strukturą jest struktura płaska, która występuje w 62,25% badanych przedsiębiorstw.

Rezultaty

Badania na ankietowanych zostały przeprowadzone metodą badań ankietowych za pomocą kwestionariusza ankiety. Pytania były zamknięte, jak i również otwarte. Dobór próby był natomiast losowy. Badania zostały przeprowadzone przez wywiadownię zewnętrzną w ramach projektu badawczego „Rozpoznawanie postaw kierowniczych w sytuacjach kryzysowych (COVID-19) w przedsiębiorstwach MŚP”. Skupiając się na poruszanej w artykule problematyce odniesiono się do wybranych obszarów działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Uwzględniono takie obszary jak: sprzyjanie dywersyfikowaniu działalności, nasilenie konfliktów, elastyczność organizacji, relacje pomiędzy pracownikami i kierownikami, izolacja oraz kreatywność pracowników ,jak również tworzenie, wdrażanie i prowadzenie innowacji. Badania te są ważne, ponieważ pozwalają stwierdzić, czy wielkość przedsiębiorstwa, długość jego działania czy struktura działania oddziałuje na wyżej wymienione zachowania. Mogą być one wykorzystane przez menedżerów w przyszłości w celu sprawdzenia, czy dane czynniki wpłyną na efektywność ich pracowników.

Z analizy danych wynika, że największe oddziaływania na zachowania w sytuacjach kryzysowych wystąpiły w przypadku izolowania się oraz kreatywności pracowników (23%) oraz tworzeniu innowacji (22%). Otrzymane wyniki pozwalają stwierdzić, że najczęstsze odpowiedzi wybierane przez osoby ankietowane stanowiły wartość 3 lub 4 (wartości około 60-70% wszystkich odpowiedzi). Pokazuje to, że wśród 400 respondentów większość z nich nie wybierała najbardziej skrajnych ocen. Sytuacje kryzysowe w firmach wpłynęły w dużym stopniu na elastyczność organizacji (36%) oraz sprzyjały dywersyfikowaniu działalności i izolowaniu się pracowników. Struktura odpowiedzi przy dużym oddziaływaniu wahała się pomiędzy 27% a 36%. Zdaniem ankietowanych sytuacje kryzysowe miały średnie

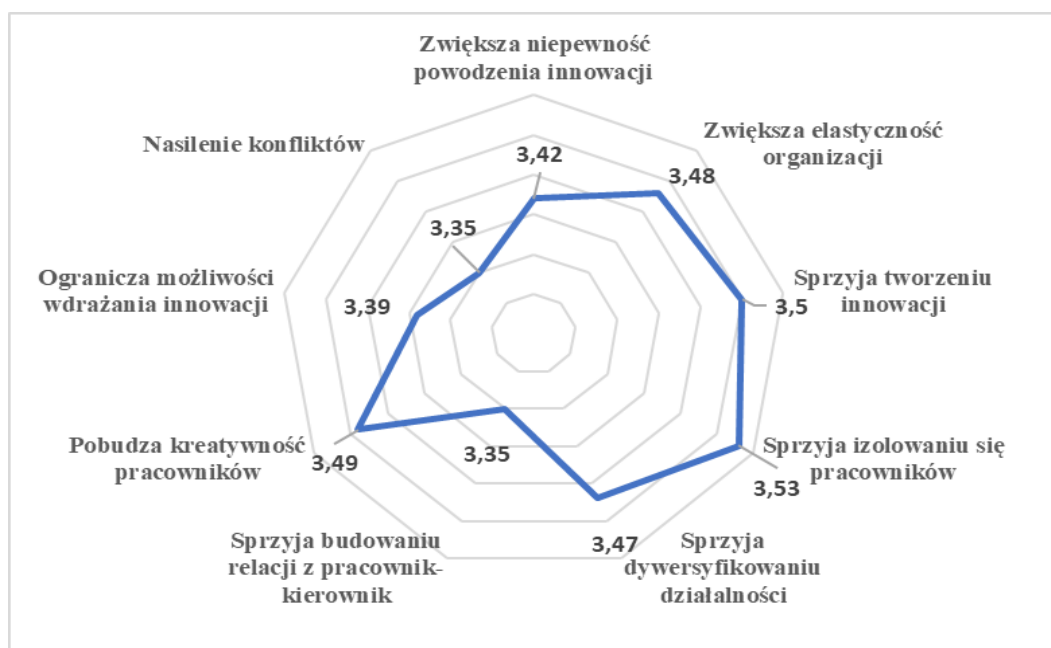
oddziaływanie w dywersyfikowaniu działalności (35%) czy nasilaniu konfliktów (33%). Odpowiedź ta pojawiała się średnio w przedziale od 28% do 35% w stosunku do zadawanych pytań. Małe oddziaływanie na sytuacje kryzysowe zdaniem ankietowanych miały zachowania dotyczące budowania relacji między pracownikami a kierownikami oraz ograniczaniu możliwości wprowadzania innowacji (w obu przypadkach 15%). Niewiele mniej odpowiedzi uzyskano również w stosunku do pytania dotyczącego sprzyjaniu tworzeniu innowacji (14%). Małe oddziaływanie zdaniem ankietowanych w przytoczonych pytaniach odnotowano w przedziale od 9 do 15%. Bardzo mały udział w przedsiębiorstwach miały nasilania konfliktów (9%- najmniejsza wartość procentowa) oraz sprzyjanie budowania relacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi. (8% odpowiedzi). Odpowiedź ta średnio pojawiała się w przedziale 5-9% wśród ankietowanych.



Rysunek 2. Wybrane zachowania w firmie a postrzeganie sytuacji kryzysowej - struktura odpowiedzi

Źródło: Opracowanie własne.

Średnie ważone dla uzyskanych wyników prezentuje rysunek nr 3. Według menedżerów firm sytuacje kryzysowe najbardziej oddziałują na izolowanie się pracowników oraz sprzyjają tworzeniu innowacji. (średnie na poziomie 3,50-3,53). Najmniejsze znaczenie w ocenach ankietowanych sytuacje kryzysowe mają w zakresie budowania relacji pracownik-kierownik, nasilaniu się konfliktów czy ograniczaniu możliwości wdrażania innowacji (odczyt na poziomie 3,35- 3,39).



Rysunek 3. Wybrane zachowania w firmie a postrzeganie sytuacji kryzysowej (N=400; średnia ważona odpowiedź)

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki odniesione zostały do 3 wielkości, mianowicie: długości funkcjonowania organizacji na rynku, jej wielkości oraz struktury organizacyjnej. W związku z tym postawiono sobie pytanie: jak czas funkcjonowania organizacji na rynku determinuje ocenę sytuacji kryzysowych na wybrane zachowania w tych organizacjach? Po przeprowadzeniu analizy uzyskano następujące wyniki (tabela 2).

Tabela 2. Sytuacja kryzysowa a czas jej funkcjonowania na rynku (N=400; średnia ważona odpowiedź)

Zachowania w firmie	Lata funkcjonowania firmy na rynku			
	maksymalnie 1 rok	2-4 lata	5-10 lat	powyżej 10 lat
Pobudza kreatywność pracowników	2,18	3,41	3,57	3,54
Sprzyja tworzeniu innowacji	3,09	3,8	3,49	3,42
Ogranicza możliwości wdrażania innowacji	3,36	3,4	3,5	3,32
Zwiększa niepewność powodzenia innowacji	3,45	3,34	3,57	3,36
Sprzyja izolowaniu się pracowników	3,7	3,56	3,58	3,49
Sprzyja budowaniu relacji z pracownik-kierownik	2,56	3,37	3,44	3,32
Zwiększa elastyczność organizacji	2,9	3,52	3,48	3,5
Nasilenie konfliktów	3,36	3,43	3,34	3,34
Sprzyja dywersyfikowaniu działalności	2,64	3,48	3,63	3,41

Źródło: Opracowanie własne.

Największe wahania można zauważyć w przypadku firm stacjonujących na rynku poniżej 1 roku. Widać to szczególnie w przypadku sprzyjania dywersyfikowaniu działalności, zwiększaniu elastyczności organizacji, budowaniu relacji pomiędzy pracownikiem a kierownikami oraz pobudzaniu kreatywności pracowniczych. Wartości w tych zachowaniach

oscylują w przedziałach 2,18-2,9. Najslabiej na firmy stacjonujące na rynku do 1 roku wpłynęła kreatywność pracowników. Prawdopodobnie jest to spowodowane większymi więziami między pracownikami powiązanych z długością zatrudnienia. Nowe firmy, które powstały w okresie badawczym były nastawione na ciężką sytuację na rynku spowodowaną COVID-19. Nie miały one możliwości stabilnego rozwoju przez wprowadzone restrykcje. Dodatkowym czynnikiem była praca zdalna, która była innowacją dla niektórych z badanych firm. Według kierowników oraz menedżerów wszystkich badanych firm, które prowadzą swoją działalność powyżej 1 roku średnia odpowiedzi waha się pomiędzy 3,4 a 3,6. Najwyższą wartość odnotowano natomiast w zachowaniu dotyczącym tworzeniu innowacji. W przedsiębiorstwach stacjonujących 2-4 lata średnia oscylowała na poziomie 3,8. Można zatem stwierdzić, że w tym przedziale długości funkcjonowania na rynku średnie kształtują się na podobnym poziomie.

W kolejnym wątku przedstawionym w tabeli 3 wzięto pod uwagę czy wielkość organizacji determinuje ocenę wpływu sytuacji kryzysowych w stosunku do wybranych zachowań w firmach.

Tabela 3. Sytuacja kryzysowa a wielkość firmy (N=400; średnia ważona odpowiedzi)

Zachowania w firmie	Wielkość firmy (liczba zatrudnionych)			
	10-19	20-49	50-99	100-249
Pobudza kreatywność pracowników	3,02	3,49	3,38	3,63
Sprzyja tworzeniu innowacji	2,99	3,38	3,56	3,69
Ogranicza możliwości wdrażania innowacji	2,97	3,29	3,33	3,55
Zwiększa niepewność powodzenia innowacji	3,07	3,25	3,28	3,53
Sprzyja izolowaniu się pracowników	3,15	3,24	3,58	3,58
Sprzyja budowaniu relacji z pracownik-kierownik	2,8	3,19	3,58	3,56
Zwiększa elastyczność organizacji	3,04	3,31	3,54	3,59
Nasilenie konfliktów	2,91	3,28	3,49	3,21
Sprzyja dywersyfikowaniu działalności	3,04	3,17	3,59	3,6

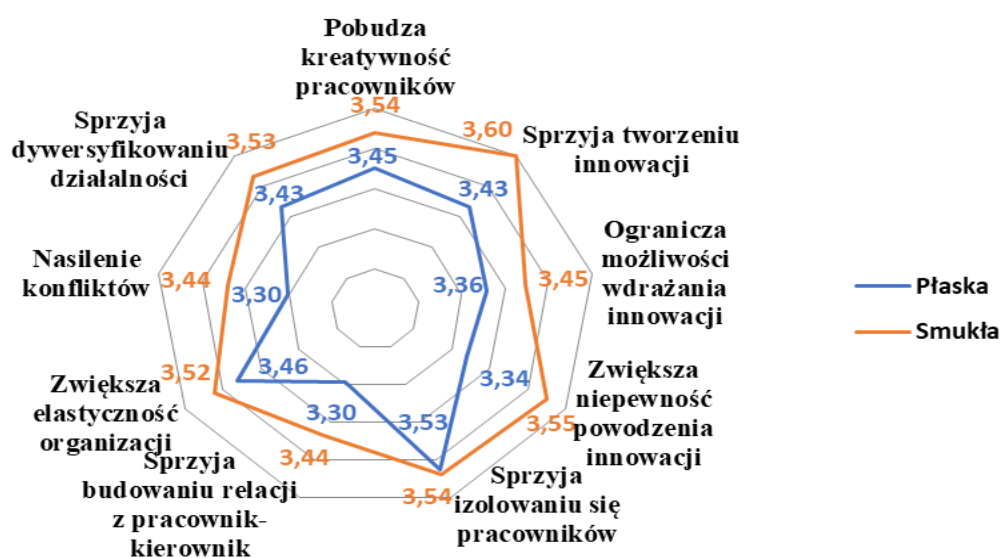
Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy danych, które zostały przedstawione na rysunku 5 wynika, że menedżerowie i dyrektorzy większych firm, czyli zatrudniający powyżej 50 pracowników, odpowiadali średnio w przedziale 3,30- 3,60. Jednocześnie w tym przedziale zatrudnienia odnotowano największe zmiany w stosunku do zachowań przedstawionych w badaniach. Natomiast druga grupa firm mających poniżej 50 pracowników charakteryzuje się mniejszymi wagami. Jedynie w firmach zatrudniających 20-49 można zauważyć zwiększoną kreatywność pracowników (średnia 3,49) w stosunku do innych zachowań. Na podstawie odpowiedzi ankietowanych posiadających przedsiębiorstwa należy stwierdzić, że sytuacje kryzysowe w tej wielkości zatrudnionych spowodowało najmniejsze zmiany. Średnia odpowiedzi w oscyluje w przedziale 2,80-3,15. Zwracając uwagę na działania dotyczące innowacji można zauważyć, że wraz ze

wzrostem zatrudnionych osób wzrastają wartości średnich ważonych odpowiedzi udzielanych przez menedżerów- od 3,07 do 3,53 w stosunku do niepewności powodzenia innowacji, od 2,99 do 3,69 w sprzyjaniu ich tworzeniu oraz od 2,97 do 3,55 w ograniczaniu możliwości wdrażania innowacji. Tendencję wzrostową odpowiedzi widać również w zachowaniach dotyczących elastyczności organizacji jak i dywersyfikacji działalności. W pierwszym zachowaniu wartości wraz ze zwiększaniem się zatrudnienia wzrastają od wartości 3,04 do 3,59. Dywersyfikacja działalności charakteryzuje się tendencją wzrostową w przedziale 3,04-3,6. Natomiast ankietowani stwierdzili, że zachowania dotyczące pracowników kształtują się na podobnym poziomie w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 50 pracowników. Działalności gospodarcze zatrudniające powyżej 50 osób wykazują większe wahania dotyczące zachowań zatrudnionych.

Ostatnim analizowanym tematem było oddziaływanie rodzaju struktury organizacyjnej oraz jej determinacja na ocenę wpływu sytuacji kryzysowych w stosunku do wybranych zachowań w firmach. Jej wyniki przedstawione zostały na rysunku 6.

Na podstawie ankiety przeprowadzonej na menedżerach oraz dyrektorach firm można zauważyć, że wszystkie oceny oscylują powyżej średniej ważonej 3,3. Najwyższe zróżnicowanie widać w przypadku niepewności powodzenia innowacji, sprzyjaniu ich tworzenia oraz relacjach międzyludzkich pomiędzy pracownikiem a kierownikiem i nasileniu konfliktów. Różnice odnotowano na poziomie od 0,14 do nawet 0,21.



Rysunek 4. Sytuacja kryzysowa w stosunku do typu struktury organizacyjnej (N=400; średnia ważona odpowiedzi)

Źródło: Opracowanie własne.

W opinii menedżerów przedsiębiorstw o strukturze płaskiej, sytuacja kryzysowa pogarsza budowanie relacji między pracownikiem a kierownikiem (średnia ważona 3,3). Spowodowane to może być m.in. znaczną ilością komórek podlegającym jednemu kierownikowi, stąd trudniej zachować hierarchię i poprawną komunikację między poszczególnymi szczeblami w firmie. Podobny wynik w opinii menedżerów wykazano w nasilaniu konfliktów, co jednak trzeba ocenić pozytywnie, gdyż oznacza to, że w sytuacji kryzysowych struktura płaska w mniejszym stopniu sprzyja nasilaniu konfliktów, co prawdopodobnie zawdzięcza małej liczbie szczebli zarządzania.

Według oceny dyrektorów i menedżerów firm posiadających strukturę smukłą odpowiedzi uzyskały wyższe oceny na poziomie 3,4. Zatem łatwiej jest zbudować relacje z pracownikiem, gdy niewielka ilość osób podlega jednemu kierownikowi. Zaś w sytuacjach konfliktowych występuje większe nasilenie w ich tworzeniu, aniżeli przy występowaniu w firmie struktury płaskiej. Warto zauważyć, że jedynie w przypadku izolowania się pracowników menedżerowie oraz dyrektorzy firm udzieli podobnych odpowiedzi. Stąd bez względu na strukturę osiągnęły one takie same wyniki (3,5 – płaska i 3,5 – smukła).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania dotyczące zachowań w MŚP mogą być rozszerzeniem badań L. Lippensa, E. Moens, P. Sterkens, J. Weytjensa oraz S. Baerta dotyczących wpływu kryzysu COVID-19 na ich karierę. Można porównać relacje między pracownikami oraz pracodawcami a pracą wcześniej wymienionych naukowców. Stwierdzono w nich, że co czwarta osoba obawia się utraty swojego stanowiska, natomiast co siódma twierdzi, że stanie się to jeszcze w tym samym roku. (L. Lippensa, E. Moens, P. Sterkens, J. Weytjensa, S. Baerta, 2021, s. 14-15). Obawy te mają przełożenie na pracowników w firmach. Skutkuje to zmianami na płaszczyźnie behawioralnej (np. pogorszenie kreatywności pracowników czy konflikty z pracodawcami). Badania dotyczące MŚP mogą być rozszerzone o mikro firmy, które stanowią największy odsetek tych przedsiębiorstw. Nie ulega wątpliwości, że sytuacje kryzysowe silnie oddziałują na zachowania w firmach. Wcześniejsze odpowiednie przygotowanie się do takich sytuacji może bardzo często zapobiec nieodwracalnym działaniom. Badania ukazały, że długość funkcjonowania organizacji na rynku, jej wielkość oraz struktura organizacyjna ma znaczenie w występowaniu danych sytuacji kryzysowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że w przypadku długości funkcjonowania na rynku firmy uczestniczące na nim poniżej 1 roku wykazują największe

odchylenia względem jednostek działających na nim powyżej tego okresu. Widać to szczególnie w przypadku pobudzania kreatywności pracowników, sprzyjaniu relacji pomiędzy pracownikami oraz pracodawcami. Wielkość firmy natomiast pokazuje najwyższe odchylenia w firmach zatrudniających 10-19 pracowników w działaniach dotyczących pobudzania kreatywności pracowników, budowaniu relacji między pracownikami a kierownikami oraz tematyką związaną z innowacjami. Struktura organizacyjna przedstawia natomiast największe rozbieżności w działaniach innowacyjnych, relacjach między pracownikami oraz kierownikami i nasilaniu konfliktów.

Sugerowane przez autorów rozwiązania to:

- Poprawa kreatywności pracowników - zachowanie to występowało najczęściej i było podatne na zmiany, przez to należy zwiększyć tę zdolność poprzez odpowiednie przeszkolenie pracowników oraz stosowanie systemu nagród i wsparcia, docenianie pomysłów, nawet tych nie zawsze trafionych, które zmodyfikowane w przyszłości mogą przynieść korzyści.
- Poprawa relacji z pracownikami. Kadra kierownicza powinna odpowiednio dobierać personel, być bliżej pracownika, aby być dobrze rozumiana a zarazem lepiej postrzegana.

Należy działać na rzecz zwiększenia potencjału innowacyjnego poprzez zachęcanie pracowników do szkoleń ale także do wyciągania wniosków z porażek, angażować w działania firmy m.in. pytać, ale i słuchać pracowników oraz doceniać za chęci pomocy w rozwijaniu przedsiębiorstwa.

Wykorzystanie tych działań w wyżej wymienionych zachowaniach zmniejszy wahania oraz lepiej przygotuje całą działalność gospodarczą na sytuacje kryzysowe.

Bibliografia

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., Weytjens, J. (2021). How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers? *PLOS ONE*, 16(5), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899>

Bombiak, E. (2013). Zarządzanie kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa – teoria i praktyka. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 96, 58-70.

Britchenko, I., Bezpartochnyi, M. (2020). Pandemic economic crisis: essence, reasons, comparative characteristics, opportunities. W: Bezpartochnyi M. (red.), *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges*. (s. 8-14). Sofia: Wydawnictwo VUZF.

Bugdol, M., Puciato, D. (2022). Możliwości wprowadzenia zmian do procesów zarządzania ludźmi w organizacjach należących do branży turystycznej: wnioski z badań przeprowadzonych podczas pandemii. *Rynek Pracy*, 181(2), 32-45.

Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. *Security Nexus Research*, 21, 1-10.

Cheglakova, S.G., Chirkova, M.B., Pankov, V.V., Panyavina, E.A. (2017). The Role and Place of the Crisis Traps in the Development of the Small Business of the Forest Sector in the Russian Economy, *European Research Studies Journal*, 20, 478-487.

Eurostat (2023). *Real GDP growth rate – volume*. Pobrano z Eurostat website:

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TEC00115/default/table?lang=en&category=n_a10.nama10.nama_10_ma%3F%3F

Fabeil, F.N., Langgat, J., Pazim, K.H. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. *Journal of Economics and Business*, 3(2), 837-844.

Faiz, A., Hafiz, I.M., Haleema, Z., Salma, A. (2014). To Investigate the Impact of Training, Employee Empowerment and Organizational Climate on Job Performance. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology, Maxwell Scientific Publication Corp.*, 7(22), 4832-4837.

Gajewska, A., Garlicki, J., Gołowska, M., Morawski, I., Oleszczuk, P., Osica, O., Smoleń D. (2020). *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19*. Warszawa: PWC. Pobrano z PWC website:

<https://www.pwc.pl/pl/pdf/polski-mikro-maly-sredni-biznes-w-obliczu-pandemii.pdf>.

Gorynia, M., Kuczevska, J. (2022). *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*. Radom: Platforma Przemysłu Przyszłości. Pobrano z Platformy Przemysłu Przyszłości website:

<https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/uploads/2023/04/Raport-Zmiany-wywolane-pandemia-COVID-19-w-sektorze-MSP-TYPO-ost.pdf>.

Grześ-Bukłaho, J., Szydło, J. (2020). Relations between National and Organisational Culture - Case Study, *Sustainability*, 12(4), 1-23.

Kim, Y., Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141-157.

Mercer, (2022). Real - time Results: Russia - Ukraine Crisis Pulse Survey: How are employers assisting their workforces in Eastern Europe? – raport z badania. Pobrano z Mercer website:

https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT3/report/41615312/41317022/1224e398c53ff6fbee25468139ed8c9c?Dir=&Enc_Dir=0a6ec6db&av=IxnIBAm77ac=&afterVoting=93e4fa2be437&msig=d1f43e0b45f8d12e593a58b67503302b

Nepelski, M. (2016). *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*. Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.

Nowakowski, M.K., Rzemieniak, M.L. (2003). *Kryzys i przetrwanie w marketingu*. Warszawa: Difin.

Romanowska, M. (2016). Zachowania strategiczne polskich przedsiębiorstw w okresie kryzysu. W: Romanowska, M., Mierzejewska, W. (red.), *Przedsiębiorstwo odporne na kryzys*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Strużycki, M. (2004). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.

Werpachowski, W. (2012). *Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.