

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 382

Strategie i logistyka w warunkach kryzysu

Redaktorzy naukowi
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.p

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-483-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Realizacja strategii logistycznych przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw pod presją turbulentnego otoczenia

Mirosław Chaberek, Anna Truskawska-Grzezińska: Logistyczne aspekty obrotu handlowego w sytuacjach kryzysowych gospodarki globalnej..	15
Katarzyna Cheba: Perspektywy rozwoju współczesnej gospodarki światowej – analiza porównawcza gospodarki Polski i Japonii	29
Mariusz Jedliński: Logistyczna optyka w biznesie – panaceum pewności wobec ekonomii niepewności?	41
Andrzej Jezierski: Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży.....	53
Sylvia Konecka: Determinanty ryzyka zakłóceń w łańcuchu dostaw	66
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinanty sieciowości łańcucha dostaw.....	80
Krzysztof Rutkowski: Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski.....	92
Izabella Szudrowicz: Rola kart okresowej oceny dostawców w budowaniu relacji na rynku B2B – analiza porównawcza zmian w czasie na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	105
Maciej Urbaniak: Rola wstępnej oceny dostawców w budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku B2B.....	117
Robert Walasek: Partnerstwo logistyczne w zarządzaniu relacjami z klientem	126
Grażyna Wieteska: Skuteczne reagowanie na zakłócenia – elastyczny łańcuch dostaw	143
Jarosław Witkowski: Logistyka w warunkach kryzysu ekonomicznego i w innych sytuacjach kryzysowych.....	154

Część 2. Stan i tendencje rozwoju usług transportu, spedycji i logistyki w warunkach spowolnienia gospodarczego

Andrzej S. Grzelakowski: Strategie logistyczne morskich globalnych operatorów kontenerowych w warunkach światowego kryzysu na rynkach towarowych i frachtowych.....	169
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Paweł Hanczar: Modele decyzyjne w planowaniu cyrkulacji lokomotywy w kolejowym transporcie towarowym	183
Magdalena Klopott: Tendencje na rynku morskich przewozów ładunków chłodzonych i ich wpływ na chłodnicze łańcuchy dostaw.....	195
Izabela Kotowska: Przeobrażenia w funkcjonowaniu żeglugi kontenerowej w obliczu spowolnienia gospodarczego	205
Marta Mańkowska: Stan i perspektywy rozwoju rynku międzynarodowych przewozów pasażerskich w relacjach z Polską w warunkach spowolnienia gospodarczego	221
Agnieszka Perzyńska: Transport lądowy i wodny w dobie kryzysu	238
Ilona Urbanyi-Popiołek: Zarządzanie gestią transportową – dobre praktyki	249

Część 3. Rola nowoczesnych metod zarządzania logistycznego w procesie redukcji kosztów i poprawy jakości obsługi klientów

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Ocena wartości użytkowej informacji logistycznych w warunkach niepewności oraz turbulentnych zmian otoczenia.....	265
Przemysław Dulewicz: CSR w przedsiębiorstwach logistycznych w warunkach spowolnienia gospodarczego	280
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: Narzędzia IT w logistycznych procesach decyzyjnych małych i średnich przedsiębiorstw	290
Katarzyna Huk: Programy zarządzania talentami a strategię przedsiębiorstwa w dobie kryzysu	305
Agnieszka Jagoda: Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw	316
Michał Jakubiak: Wpływ metod składowania produktów na poprawę efektywności węzłów logistycznych	324
Iga Kott: Wykorzystanie systemów informatycznych w procesach obsługi klienta w centrach logistycznych w Polsce	338
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Blaski i cienie offshoringu	350
Rafał Matwiejczuk: Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	363
Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Aspekty planowania sieci produkcyjnych małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w klastrach.....	376
Ewa Staniewska: Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem informacyjnym badanych przedsiębiorstw.....	389
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Odbiorcy a aktywność innowacyjna w przemyśle spożywczym w Polsce	401

Natalia Szozda: Kontrola w procesie zarządzania popytem na produkty w łańcuchach dostaw	410
Sabina Wyrwich: Koncepcja społecznej odpowiedzialności łańcucha dostaw w warunkach natężenia konkurencji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego	429

Summaries

Part 1. Implementation of logistic strategies of enterprises and supply chains under the pressure of turbulent environment

Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska: Logistic aspects of trade flows in the crisis situations of the global economy	28
Katarzyna Cheba: The perspectives of development of modern world industry – the comparative analysis of Poland and Japan industries	40
Mariusz Jedliński: Business from the point of view of logistics – panacea of certainty vs. economics of uncertainty?	52
Andrzej Jeziński: Competing by means of logistics in crisis conditions in the light of the theory of industry organization.....	65
Sylwia Konecka: Determinants of the supply chain disruption risk.....	79
Włodzimierz Kramarz, Marzena Kramarz: Determinants of supply chain networking	91
Krzysztof Rutkowski: International supply chains restructuring as a key tool of risk avoiding – a chance for Poland.....	104
Izabella Szudrowicz: Role of suppliers scorecards in building relationships in the B2B market – comparative analysis of changes in time on the example of a production company.....	116
Maciej Urbaniak: The role of the initial evaluation of suppliers in building relationships between companies in the B2B market.....	125
Robert Walasek: Logistic partnership in the management of relations with client	142
Grażyna Wieteska: Effective response to disturbances – flexible supply chain.....	152
Jarosław Witkowski: Logistics in economic crisis and urgent crisis situations	165

Part 2. The status and trends in the development of transport services, freight forwarding and logistics in the economic downturn

Andrzej S. Grzelakowski: Logistics strategies of global maritime container operators under the turbulent conditions on commodity and freight markets.....	182
Paweł Hanczar: Decision models in locomotive routing problem in rail freight	194
Magdalena Klopott: Trends on refer shipping market and their influence on the cold supply chains.....	204
Izabela Kotowska: Transformations in functioning of container shipping in the face of economic slowdown.....	220
Marta Mańkowska: State and perspectives of development of the international passenger transport market in relations with Poland in the economic downturn conditions.....	237
Agnieszka Perzyńska: Land and water transport in times of crisis	248
Ilona Urbanyi-Popiołek: Management of carriage – good practices	262

Part 3. The role of modern logistics management methods in the process of reducing costs and improving the quality of customer service

Lech A. Bukowski, Jerzy Feliks: Evaluation of use value of logistics information under uncertainty and turbulent environment changes.....	279
Przemysław Dulewicz: CSR in logistics companies under economic slowdown	289
Piotr Hanus, Krzysztof Zowada: IT tools in logistics decision-making processes of small and medium-sized enterprises.....	304
Katarzyna Huk: Talent management programmes and strategies of enterprises in times of crisis	315
Agnieszka Jagoda: Functional flexibility as a factor of competitive advantage of small and medium sized enterprises	323
Michał Jakubiak: The influence of the storage policies on the improvement of the logistic hubs effectiveness	336
Iga Kott: The use of IT systems in the processes of customer service in logistics centers in Poland	349
Aleksandra Laskowska-Rutkowska: Good and bad sides of offshoring	362
Rafał Matwiejczuk: Logistics potentials of success influencing business competitive advantage creation	375

Sebastian Saniuk, Katarzyna Cheba, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Network production planning aspects of small and medium enterprises operating in clusters.....	387
Ewa Staniewska: Human factor in information security management of the surveyed companies.....	400
Katarzyna Szopik-Depczyńska, Arkadiusz Świadek: Customers' impact on innovation activity in food industry in Poland.....	409
Natalia Szozda: Control in the demand management process in supply chain.....	428
Sabina Wyrwich: The concept of social responsibility in the supply chain under conditions of intensified competition on the example of production company.....	445

Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

ELASTYCZNOŚĆ FUNKCJONALNA JAKO CZYNNIK PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie elastyczności jako istotnego czynnika konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa. Zaprezentowano w nim wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród 233 respondentów zatrudnionych w 32 przedsiębiorstwach grupy MŚP zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska. Pojęcie elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa oznacza wykorzystanie zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań, w zależności od potrzeb organizacji. W rezultacie prowadzi to do wzbogacania ich wiedzy i nabywania nowych umiejętności, co z punktu widzenia pracownika wpływa korzystnie na tzw. proces zatrudnialności, przedsiębiorstwo zaś dysponuje wielozadaniową kadrą. Konsolidacja wielu zadań w rękach jednego pracownika redukuje koszty związane z komunikacją i przekazywaniem półproduktu w procesie produkcji, zapewnia również pracodawcy większą elastyczność (co potwierdzają uzyskane wyniki z badania ankietowego). Niska przewidywalność i brak ciągłości zamówień są bowiem cechami charakteryzującymi współczesne cykle produkcyjne/świadczenie usług małych i średnich przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: elastyczność, elastyczność funkcjonalna, wielozadaniowość, konkurencyjność.

DOI: 10.15611/pn.2015.382.24

1. Wstęp

O konkurencyjności przedsiębiorstwa decydują jakość posiadanych przez nie zasobów oraz umiejętności kadry zarządzającej dotyczące ich wykorzystania. We współczesnej literaturze uznaje się iż nie istnieje jeden czynnik stanowiący o konkurencyjności danego podmiotu gospodarczego. W świetle tych rozważań mówi się o splocie wzajemnie uwarunkowanych elementów, które mają wpływ na konkurencyjność. Celem artykułu jest przedstawienie elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa jako jednego z tych czynników, które mogą dawać przewagę konkurencyjną małym i średnim przedsiębiorstwom. Pojęcie elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa oznacza umiejętność wykorzystania potencjału pracowników do

wykonywania różnych zadań, w zależności od potrzeb organizacji, tak, aby mogła ona łatwo i szybko przystosowywać się do zmian.

2. Pojęcie i rodzaje elastyczności pracy

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że pojęcie elastyczności nie jest jednoznaczne; ma wielowymiarowy charakter i jego zakres koncepcyjny jest niezwykle szeroki. Definicja *Encyklopedii popularnej PWN* utożsamia elastyczność ze sprężystością [*Encyklopedia popularna PWN* 1993]; potocznie jest ona rozumiana jako właściwość przedmiotu/podmiotu w zakresie jego podatności na zmiany, czyli umiejętności łatwego i szybkiego przystosowywania się do zmian. Potwierdzenie wskazanego ujęcia odnaleźć można w literaturze przedmiotu z obszaru nauk o zarządzaniu. Przykładowo H.I. Ansoff [Ansoff 1965] traktował elastyczność jako właściwość organizacji, która pozwala jej na radzenie sobie ze zmianami w otoczeniu (przede wszystkim poprzez zwiększanie płynności zasobów firmy). Wyróżnił on elastyczność zewnętrzną (utożsamianą ze zdolnością wpływania na otoczenie organizacji) i wewnętrzną (rozumianą jako szybką adaptację do zmian w otoczeniu). Z kolei J.S. Evans [Evans 1991] oraz G. Osbert-Pociecha [Osbert-Pociecha 2011] przypisują elastyczności liczne sprawności, takie jak: przystosowalność, mobilność, zdolność do doskonalenia i modyfikacji, zręczność itp. Wydaje się, że trafne ujęcie elastyczności proponuje R. Krupski [Krupski 2008], który definiuje ją jako zdolność do radzenia sobie z niepewnością, rozumianą jako umiejętność reagowania na przewidywalne i nieprzewidywalne zmiany przez tworzenie i wybór odwracalnych opcji funkcjonowania i rozwoju. Wykorzystanie przez organizację potencjału, jakim jest elastyczność, wiąże się z jej świadomą aktywnością, która może mieć charakter reaktywny (działania podejmowane w sytuacji pewnego przymusu, np. sytuacji kryzysowej) lub proaktywny (antycypowanie przyszłych warunków).

W ramach różnie definiowanej elastyczności organizacji analiza literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić jej poszczególne rodzaje. Podstawowe kryterium dzieli ją, jak już wspomniano, na elastyczność wewnętrzną i zewnętrzną organizacji, biorąc pod uwagę miejsce zachodzących zmian, do których przystosowuje się dany podmiot. Współcześnie wskazuje się na różne obszary elastyczności wewnętrznej organizacji, znajdujące swoje odzwierciedlenie w poszczególnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Jednym z nich jest obszar funkcji personalnej i postulowana w nim elastyczność pracy. Definiowana jest ona jako rozwiązania prawne i praktyczne, wprowadzane formalnie i nieformalnie, umożliwiające pracownikom i pracodawcom wybór miejsca i czasu wykonywania pracy [Maxwell i in. 2007]. Uznaje się, że w ramach elastyczności pracy należy rozpatrywać cztery podstawowe kategorie:

- elastyczność czasu pracy, polegającą na dostosowywaniu wymiaru i rozkładu czasu pracy do zmieniających się potrzeb w tym zakresie [Atkinson 1984; Jagoda 2013],

- elastyczność lokalizacyjną (miejsca pracy), która dotyczy pracowników wykonujących pracę poza siedzibą przedsiębiorstwa [Jagoda 2013],
- elastyczność ilościową, przejawiającą się w optymalizacji zatrudnienia poprzez podział zadań na realizowane w przedsiębiorstwie oraz zlecane na zewnątrz (w formie outsourcingu) i/lub poprzez kształtowanie struktury umów w zakresie zatrudnienia (zastępowanie umów o pracę na czas nieokreślony umowami na czas określony lub umowami cywilnoprawnymi) [Atkinson 1984; Gableta 2003; Jagoda 2013],
- elastyczność funkcjonalną, oznaczającą wykorzystanie zdolności pracowników do wykonywania różnych zadań, w zależności od potrzeb organizacji, poprzez rotację na stanowiskach pracy oraz poszerzenie obowiązków zatrudnionych [Atkinson 1984; Gableta 2003; Jagoda 2013], stanowiącą przedmiot rozważań w niniejszym artykule.

3. Elastyczność funkcjonalna jako element przewagi konkurencyjnej

Pojęcie elastyczności funkcjonalnej przedsiębiorstwa pojawiło się po raz pierwszy w opracowaniach J. Atkinsona, który omawiał tę formę, rozpatrując elastyczność organizacji w oparciu o możliwe strategie w obszarze zasobów ludzkich. Stanowiło to podstawę do opracowania przez niego teorii elastycznego przedsiębiorstwa, cechującego się elastycznością funkcjonalną, ilościową oraz elastycznością płac [Atkinson 1984]. Elastyczność funkcjonalną cechuje zdolność przedsiębiorstwa do zmiany ilości i typu wykorzystywanej pracy w ramach korzystania z wewnętrznego rynku pracy. Przejawia się to w możliwości przydzielania różnorodnych zadań pracownikom, którzy są w miarę potrzeby szybko i płynnie przesuwani między stanowiskami pracy lub obdzielani zróżnicowanymi zadaniami do realizacji, stosownie do zmieniających się wymagań produktów, metod produkcji i zmian w technologii. Od pracowników wymaga się zatem tzw. samoelastyczności (*self-flexibility*), która jest utożsamiana z wewnętrzną mobilnością pracowników, wysokim poziomem ich kwalifikacji, co stwarza im możliwość wykonywania różnych typów zadań i buduje wielozadaniową kadrę przedsiębiorstwa. Z badań empirycznych przeprowadzonych w grupie 2087 holenderskich pracowników wynika, że osoby młode, w porównaniu ze starszymi pracownikami, oraz kadra zarządzająca i personel pomocniczy, w porównaniu z pozostałymi grupami zatrudnionych, są bardziej skłonni do bycia pracownikami wielozadaniowymi [Van Den Berg; Van Der Velde 2005]. Wśród zalet wynikających z elastyczności funkcjonalnej wskazuje się na humanizację pracy, stworzenie pracownikom możliwości do bycia wielozadaniowymi (interdyscyplinarnymi), łagodzenie monotonii pracy oraz pobudzenie kreatywności zatrudnionych [Desombre i in. 2006]. Wykorzystane wielozadaniowego personelu pozwala na przemieszczanie pracowników w obszary działalności przedsiębiorstwa, w których

popyt na pracę jest w danym momencie największy. Elastyczność funkcjonalna może być w szczególności przydatna organizacjom, w których popyt na pracę jest trudny do przewidzenia, kiedy szybka reakcja na nieprzewidziane zmiany może być ułatwiona, szybsza i mniej kosztowna dzięki wewnętrznym przemieszczeniom zatrudnionych pracowników niż w przypadku wynajmu personelu tymczasowego lub zatrudnienia potrzebnych pracowników na czas określony [Desombre i in. 2006]. W przypadku nieregularnej produkcji planowanie zadań do wykonania w niemal każdym przypadku doprowadzi do sytuacji, w której część zasobów pracy nie zostanie zaangażowana w proces produkcji, co z kolei generuje niepotrzebne (jak się wydaje) koszty utrzymania pracowników [Peaucelle 2009]. W rezultacie implementacja elastyczności funkcjonalnej wydaje się optymalnym rozwiązaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw, które liczą się z kosztami pracy, znajdują w kryzysowej sytuacji i poszukują źródła przewagi konkurencyjnej, a tą jak się okazuje, może być wielozadaniowy personel.

Wydaje się, że ostateczne stwierdzenie wymaga szczególnego uzasadnienia. Literatura przedmiotu nie obfituje, niestety, w analizę przypadków dotyczących implementacji elastyczności funkcjonalnej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Niemniej należy zauważyć, że w świetle współczesnych koncepcji zarządzania pracownicy traktowani są jako najważniejszy element organizacji, a ich wiedza, zdolności, predyspozycje psychiczne i fizyczne oraz kwalifikacje – jako kluczowe czynniki sukcesu. Innymi słowy, to od potencjału ludzkiego pracowników zależy sukces organizacji. Ponieważ za kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstwa uważa się elementy, na których głównie oparta jest konkurencja i których opanowanie jest konieczne, aby móc osiągnąć dobre wyniki [Strategor 1997], zasadne wydaje się rozwiązanie problemu kształtowania potencjału ludzkiego pracowników. Takie możliwości daje implementacja elastyczności funkcjonalnej, a obok nich również inne korzyści przyczyniające się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Wdrażanie elastyczności funkcjonalnej w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw przejawiać się może przez :

- możliwość potencjalnego wykonywania różnorodnych/wielu zadań na jednym stanowisku pracy (wzbogacanie, poszerzanie pracy),
- możliwość wykonywania pracy na różnych/kilku stanowiskach pracy (rotacja stanowisk pracy).

Różnorodność zadań wykonywanych na jednym stanowisku pracy związana jest z doświadczeniem i umiejętnościami nabytymi w procesie nauki i doświadczenia zawodowego, prowadzi do ustabilizowania sytuacji pracownika w miejscu pracy i może uczynić z niego eksperta. Druga z przedstawionych sytuacji – przemieszczanie się między różnymi stanowiskami pracy, nawet w obszarze realizacji różnych funkcji, nie zapewnia możliwości pogłębiania doświadczenia wynikającego z wykształcenia, prowadzi natomiast do nabywania nowych i nieznanych dla człowieka umiejętności i czyni z niego pracownika wszechstronnego – wyspecjalizowanego w wielu dziedzinach [Jagoda 2011].

4. Elastyczność funkcjonalna w świetle badań empirycznych

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań empirycznych są wycinkiem większego badania, które stanowi efekt realizacji projektu badawczego własnego nr N N115 327238, pt. „Organizacja pracy we współczesnym przedsiębiorstwie – implikacje i uwarunkowania”, realizowanego przez autorkę w latach 2010-2014. Badaniami empirycznymi objęto 49 przedsiębiorstw działających na terenie kraju, w geograficznie wyodrębnionym obszarze Dolnego Śląska. Do omówienia wyników badania w kwestii elastyczności funkcjonalnej na użytek tego artykułu wyłoniono z próby wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród respondentów zatrudnionych w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, co zaprezentowano w tab. 1. Jak widać, w wyszczególnionej grupie dominowały przedsiębiorstwa małe oraz mikroprzedsiębiorstwa, najmniejszą zaś grupę stanowiły przedsiębiorstwa średnie. Ankieta była każdorazowo dystrybuowana przez autorkę. Założono, że w mikroprzedsiębiorstwach ankietę powinien wypełnić właściciel oraz powinna to uczynić mniej więcej połowa pracowników, zaś w większych przedsiębiorstwach powinno to zrobić trzech przedstawicieli kadry kierowniczej i ich czterech podwładnych w każdym z przypadków. Rzeczywistość empiryczna pokazała, że założenie to nie zawsze udało się zrealizować, zwrotność ankiet nie zawsze bowiem cechowa się kompleksowością, niemniej omawiane wyniki dotyczyć będą aspektów związanych z elastycznością funkcjonalną w grupie 54 przedstawicieli kadry kierowniczej/właścicieli przedsiębiorstw i 179 pozostałych pracowników.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej – wielkość badanych przedsiębiorstw

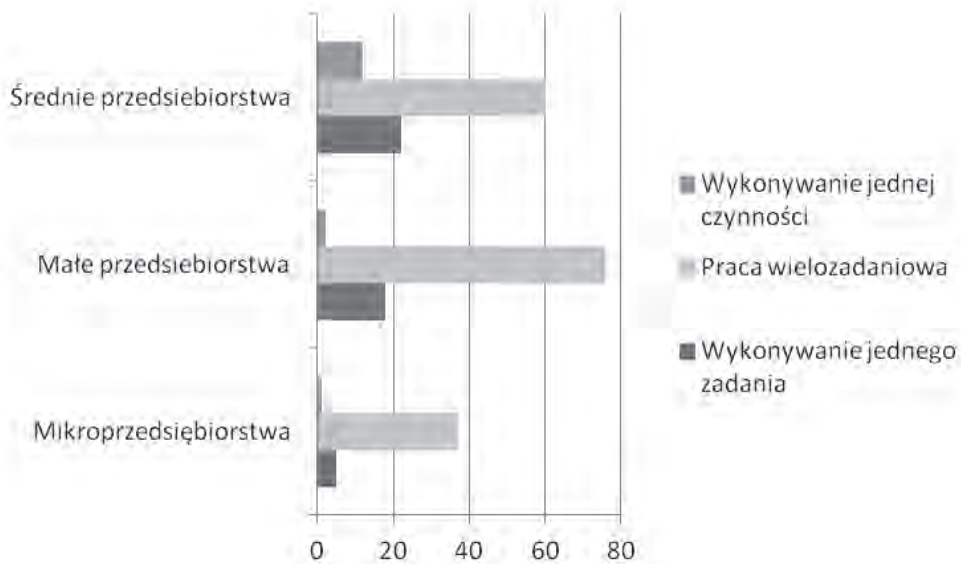
Wyszczególnienie	Liczba przedsiębiorstw	Liczba respondentów	
		kadra kierownicza	pozostali pracownicy
Ogółem	32	54	179
Mikroprzedsiębiorstwa	11	12	31
Małe przedsiębiorstwa	12	19	77
Średnie przedsiębiorstwa	9	23	71

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uznano, że predyktorem elastyczności funkcjonalnej jest wielozadaniowy charakter pracy zatrudnionych. Jest to uzasadnione z punktu widzenia dokonanej analizy literatury przedmiotu.

Na rysunku 1 zaprezentowano uzyskane wyniki badania ankietowego w grupie 32 małych i średnich przedsiębiorstw. Jak widać, praca wielozadaniowa jest pozycją dominującą w grupie wszystkich respondentów. Tę kategorię wskazało aż 173 respondentów (kolejno 37 pracowników mikroprzedsiębiorstw, 76 pracowników małych przedsiębiorstw oraz 60 pracowników średnich przedsiębiorstw), co stanowi 74% ogółu badanych. Co istotne, rozpatrując rolę organizacyjną pełnioną przez

respondenta, należy stwierdzić, że wielozadaniowość dotyczy przede wszystkim osób sprawujących funkcje o kierowniczym charakterze (97% przedstawicieli kadry kierowniczej wskazało na wielozadaniowy charakter swojej pracy). W większości respondenci uznali, że charakter wykonywanej pracy sprzyja jej elastyczności. Uznało tak bowiem 84% kadry kierowniczej i 82% pozostałych pracowników. Aż 96% kadry kierowniczej i 92% pozostałych pracowników, których pracę cechuje wielozadaniowość, uważa, że sprzyja ona elastyczności pracy.



Rys. 1. Charakter pracy respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rezultaty uzyskane z badania ankietowego wskazują, że wielozadaniowość pracownika stanowi kompetencję na miarę współczesnych czasów cechujących się głęboką turbulencją. Co istotne, respondenci, którzy wskazali na wielozadaniowy charakter swojej pracy, są zatrudnieni w przedsiębiorstwach starszych, funkcjonujących na rynku ponad 6 lat (92% badanych). Świadczyć to może o tym, że analizowane przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę ich cykl życia, znajdują się w fazie dojrzałości i decyzje w obszarze elastyczności funkcjonalnej podejmowane są w nich świadomie oraz celowo. Powodują one, mimo trudności w funkcjonowaniu na rynku, że przedsiębiorstwa te są konkurencyjne m.in. dzięki wielozadaniowej kadry.

Warto wskazać również na wnioski płynące z innych badań empirycznych. Wynika z nich, że elastyczność funkcjonalna sprzyja osiąganiu nowych umiejętności, co stwarza pracownikom możliwości rozwoju [Cordery 1989] i co za tym

idzie, wpływa na ich zatrudnialność. Dodatkowo z badań empirycznych przeprowadzonych przez J. Michie i M. Sheehan-Quinn wynika, że elastyczność funkcjonalna istotnie oddziałuje na innowacyjność i kreatywność w miejscu pracy [Michie, Sheehan-Quinn 2011]. Z kolei z analizy studiów przypadków przeprowadzonych przez C. Keiller i M. Riley wynika, że implementacja elastyczności funkcjonalnej w czterech przedsiębiorstwach przyczyniła się do poprawy działalności operacyjnej i obsługi klienta oraz do poprawy reputacji organizacji na lokalnym rynku [Keiller, Riley 2003]. W świetle przytoczonych wyników badań stwierdzenie, że elastyczność funkcjonalna stanowi istotny czynnik konkurencyjności, nie powinno, jak się wydaje, budzić zastrzeżeń.

5. Zakończenie

Zaprezentowany w artykule wybrany czynnik, mogący mieć istotny wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez małe i średnie przedsiębiorstwa, czyli implementacja elastyczności funkcjonalnej, nie wyczerpuje listy możliwości w tym obszarze. Niemniej jednak bezdyskusyjne jest, że rozwój technologii i elastycznych systemów produkcji spowodował zmianę w zakresie oczekiwań stawianym pracownikom i ich umiejętnościom, co wymusza na nich ciągły proces uczenia się. Wielozadaniowość wydaje się zatem naturalną konsekwencją podziału pracy w przedsiębiorstwie, które chce być elastyczne – wpływa na mobilność pracownika i daje jego przełożonemu swobodę w dostosowywaniu się do zmian w zakresie projektowania pracy. W świetle argumentów zaprezentowanych w artykule zainteresowanie problematyką implementacji elastyczności funkcjonalnej wymaga, jak się wydaje, szczególnego zainteresowania badaczy problematyki z zakresu organizacji pracy, co stanie się istotnym wyzwaniem i niewątpliwie przyczyni się do wzbogacenia i usystematyzowania wiedzy teoretycznej i praktycznej w tym obszarze.

Literatura

- Ansoff H.I., 1965, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, s. 55.
- Atkinson J., 1984, *Manpower strategies for flexible organization*, "Personnel Management", August, s. 29.
- Cordery J., 1989, *Multi – skilling: A discussion of proposed benefits of new approaches to labour flexibility within organizations*, "Personnel Review", Vol. 18(3), s. 13-22.
- Desombre T., Kelliher C., Macfarlane F., Ozbilgin F., 2006, *Re-organizing work roles in health care: Evidence from implementation of functional flexibility*, "British Journal of Management", Vol. 17, s. 140.
- Evans J.S., 1991, *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework*, "Journal of Management Studies", Volume 28, Issue 1, s. 69.
- Encyklopedia popularna PWN*, 1993, Warszawa, s. 205.

- Flexible Work Arrangements: A Definition And Examples, Workplace Flexibility 2010*, Georgetown University Law Center, http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definitionexamples.pdf [20.10.2013].
- Gableta M., 2003, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław s. 119.
- Jagoda A., 2013, *Flexible forms of working time organization in Polish enterprises in the perspective of pilot empirical studies*, "International Journal of Academic research", Vol. 5, No. 6, November s. 221.
- Jagoda A., 2011, *Zmierzch specjalizacji – w kierunku poliwalencji pracy*, [w:] H. Jagoda (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 162, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 66-67.
- Kelliher C., Riley M., 2003, *Beyond efficiency: Some by products of functional flexibility*, "The Service Industries Journal", No. 23, s. 98-113.
- Krupski R., 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław s. 24-25.
- Lipka A., 2001, *Logistyka personalna. Temporalne, kosztowe i jakościowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza (OPO), Bydgoszcz, s. 50.
- Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A., 2007, *The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller business*, "Employee Relations", No. 2, s. 138-161.
- Michie J., Sheehan-Quinn M., 2001, *Labour market flexibility*, "Human Resource Management and Corporate Performance, British Journal of Management", No. 12, s. 287-306.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Zdolność do zmian jako siła sprawcza elastyczności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 135.
- Peucelle J.L., 2009, *Vices et vertus du travail specialise*, "Gerer & Comprendre", nr 97, wrzesień s. 28-29.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1997, s. 588.
- Van den Berg P.T., Van Der Velde M.E.G., 2005, *Relationship of functional flexibility with individual and work factors*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 20, No. 1, Fall s. 123

FUNCTIONAL FLEXIBILITY AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Summary: The purpose of the article is to present functional flexibility as a vital determinant of small and medium enterprise competitiveness. It presents the results of the survey conducted among 233 respondents employed in 32 enterprises of SME group, located in Lower Silesia region. The concept of functional flexibility, with reference to an enterprise, means taking advantage of employees' skills to perform various tasks depending on organization's needs. It results in enriching their knowledge and acquiring new skills which, from an employer's perspective, have a positive impact on the so-called employability, whereas an enterprise has, at the same time, multitasking staff at its disposal. The consolidation of multiple tasks in the hands of one employee reduces costs related to communication and transferring an intermediate product in the manufacturing process and also ensures higher flexibility of an employer (which is confirmed by the obtained survey results). Low predictability and the lack of orders' continuity represent the typical characteristics of contemporary manufacturing cycles/services rendered by small and medium enterprises. Therefore as the result of functional flexibility implementation an enterprise becomes more competitive.

Keywords: flexibility, functional flexibility, multitasking, competitiveness.