

Janusz Kraśniak*

4.3

Zdolności adaptacyjne polskich przedsiębiorstw. Wyzwania organizacyjne

Streszczenie

W artykule zaprezentowano wyniki badań identyfikujące poziom adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw oraz wskazano dominujące tendencje w tym zakresie. Przedstawiono także założenia i istotę zmiany struktury organizacyjnej interpretowanej jako proces jej adaptacji. Na podstawie ankiet skierowanych do kierownictwa badanych przedsiębiorstw zidentyfikowano stan odpowiedniości i luki strukturalnej. Stan odpowiedniości strukturalnej potwierdzający wysoki poziom zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw w większym stopniu dotyczy cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu organizacyjnego oraz kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie krajowe i makrootoczenie. Stan luki strukturalnej, wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych, dotyczy stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego głównie przez mikrootoczenie międzynarodowe. Dostrzegalną tendencją w analizowanych latach jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw we wszystkich badanych obszarach konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, zmiany adaptacyjne, odpowiedniość strukturalna, wyzwania organizacyjne

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-1864-9687.

Adaptation abilities of Polish companies. Organizational challenges

Abstract

The article attempts to answer the question to what extent the environment conditions reflect the position of the organizational structures in Polish companies. Research showed a state of the structural gap in the adoption of structures and international micro-environment. However, the structural adaptability includes features of the organizational context and characteristic of other components of its environment. A noticeable tendency is the growing level of adaptation of the organizational structures of Polish companies in all the examined areas constituting the context of the organizational structure.

Keywords: organizational structure, adaptability, structural adaptability, organizational challenge

1. Wprowadzenie

Tempo zmian zachodzących w otoczeniu organizacji stawia przed przedsiębiorstwami nowe wymagania i zadania. Wydarzenia zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidywania. Komplikują się także stosunki przedsiębiorstwa z otoczeniem. Skomplikowanie dotyczy skali nasilenia tych stosunków i ich różnorodności. Wzrasta liczba podmiotów, z którymi przedsiębiorstwa są powiązane i które wpływają na ich funkcjonowanie. Tendencje te przyczyniają się do zwiększenia siły oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo i konieczności podejmowania przez nie działań adaptacyjnych. Do podejmowania działań adaptacyjnych skłaniają przedsiębiorstwa także procesy zachodzące wewnątrz organizacji, które charakteryzuje wzrastająca dynamika, tj. przepływy materii, energii, informacji, procesy transformacji, oczekiwania uczestników organizacji itd.

Szczególne znaczenie dla zapewnienia zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw przypisać należy strukturze organizacyjnej, która wiążąc organizację z jej otoczeniem, zmniejsza niepewność probabilistycznego charakteru organizacji będącą następstwem zmienności warunków jej funkcjonowania. Zdolności adaptacyjne struktur determinują sprawność funkcjonowania organizacji. Zdolności te stanowią mogą ponadto podstawę budowania i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Poprzez adaptacyjność struktury organizacyjnej rozumie się jej zmiany wyrażające dostosowanie do zmian kontekstu konstytuowanego przez czynniki organizacyjne i czynniki zewnętrzne.

Wychodząc z powyższych rozważań, za cel opracowania przyjęto określenie poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw oraz wskazanie dominujących tendencji w tym zakresie. Przedstawiono także założenia i istotę zmiany struktury organizacyjnej interpretowanej jako proces jej adaptacji.

2. Zmiany struktur organizacyjnych jako proces adaptacji

W najbardziej ogólnym znaczeniu przyjmuje się, że zmiana ma miejsce wówczas, gdy „w pewnym systemie czy układzie społecznym powstają nowe elementy składowe lub zanikają elementy dotychczas występujące, lub jeżeli powstają nowe stosunki między tymi elementami czy zanikają stosunki dotychczas istniejące”¹. Według Wielkiego Słownika Języka Polskiego zmianą jest zastępowanie czegoś czymś, wymiana czegoś na coś, przeobrażenie czy stawanie się czymś innym².

Pojęcia zmiany używa się zazwyczaj wraz z określeniem sfery, której dotyczy. Dlatego też mówi się np. o zmianach społecznych, technicznych, ekonomicznych czy organizacyjnych. Zmiany organizacyjne można rozpatrywać w ujęciu rzeczowym – jako wprowadzanie czegoś nowego oraz ujęciu czynnościowym – jako proces zmieniania organizacji zachodzący w czasie³. W literaturze przedmiotu przyjmuje się na ogół, że zmiana organizacyjna obejmuje przekształcenia zachodzące w różnych podsystemach organizacji i powiązaniach między nimi. Do podsystemów tych zalicza się najczęściej zadania, technologię, ludzi, strategię, procesy, kulturę, style czy strukturę⁴. Natomiast N. Tichy, charakteryzując zakres zmian organizacyjnych, posłużył się zmiennymi ukazującymi powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem⁵. Zaliczył do nich: misję, strategię, zadania, procesy, aktorów organizacji, nieformalne stosunki w przedsiębiorstwie oraz formalną strukturę organizacyjną.

Ze względu na swoją istotę i cele działania organizacjom można przypisać cechy systemów otwartych. Organizacje są zarazem systemami probabilistycznymi i samoorganizującymi się, co pozwala uznać zdolność do adaptacji za ich podstawową

¹ J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 505.

² *Wielki Słownik Języka Polskiego* PWN, WN PWN, Warszawa 2018, s. 912.

³ J. Skalik, *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 158.

⁴ J. Cannon, R. McGee, *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015; H.J. Leavitt, M. Shelly, *New Perspectives in Organizational Research*, J. Wiley&Sons, New York 1964; T.J. Peters, R.H. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011; A. Stabryła, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009; G.F. Thompson, *Between Hierarchies and Markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford University Press, New York 2003.

⁵ R. Perich, *Unternehmensdynamik*, Paul Haup, Bern–Stuttgart–Wien 2003.

własność⁶. Zdaniem M. Przybyły procesy adaptacyjne zachodzące w organizacji mogą przyjmować formę adaptacji biernej lub adaptacji czynnej. W przypadku adaptacji biernej w organizacji znajdują się elementy, które powodują jej przystosowanie do otoczenia. Natomiast z adaptacją czynną mamy do czynienia wówczas, gdy w organizacji występują takie składniki, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji⁷. Z kolei G. Nizard w celu wyjaśnienia istoty adaptacji wprowadza rozróżnienie zmian typu 1 i zmian typu 2⁸. Zmiany 1 typu odnoszą się do sytuacji, gdy dokonują się w ramach danego systemu organizacyjnego bez zmiany jego kształtu. Mają charakter zachowawczy, ich celem jest przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Zmiany 2 typu polegają na jakościowym przekształceniu systemu organizacyjnego, co w rezultacie prowadzi do powstania nowych struktur. Bazują na założeniu, że w warunkach dynamicznego otoczenia sięganie do rozwiązań przywracających stan równowagi jest niewystarczające. Polegają na adaptacji i tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań.

Zaprezentowane poglądy pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że przedsiębiorstwa, aby przetrwać i móc się rozwijać, muszą się dostosowywać do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji poprzez wdrażanie zmian organizacyjnych, a zdolność adaptacji powinna być jedną z podstawowych właściwości każdego systemu.

Zmiana struktury organizacyjnej jest szczególnym przypadkiem zmiany organizacyjnej, obejmującym ogół więzi zachodzących pomiędzy elementami organizacji zgrupowanymi w stanowiska, komórki i jednostki organizacyjne. W warstwie epistemologicznej przyjęto interpretację zmian struktury organizacyjnej związaną z założeniami dotyczącymi interakcji: struktura organizacyjna–kontekst struktury organizacyjnej. Zgodnie z tą interpretacją, zmiana struktury organizacyjnej obejmuje przekształcenia zachodzące w czasie w różnych jej komponentach, pod wpływem oddziaływania czynników kontekstu. Wyraża się w przekształceniach elementów struktury i relacji między nimi ze względu na powiązania zachodzące między strukturą organizacyjną a elementami jej kontekstu. Na podstawie powyższych rozważań przyjmuje się, że celem zmian jest adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (adaptacja czynna lub adaptacja bierna⁹) do zmian zachodzących w jej kontekście, a między stanami struktury i jej kontekstu powinna zachodzić relacja dostosowania.

⁶ I. Escher, *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Zarządzanie” 2012, t. 39, z. 407, s. 59; R. Krupski (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁷ M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 66.

⁸ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 110.

⁹ Adaptacja czynna polega na wkomponowaniu w strukturę organizacyjną składników, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji; adaptacja bierna natomiast zakłada obecność

Każda zmiana struktury organizacyjnej w kolejnych momentach czasowych powinna prowadzić do zapewnienia wyższego lub przynajmniej utrzymania dotychczasowego poziomu adaptacji kontekstowej.

W przyjętej interpretacji struktury organizacyjnej zapewnienie odpowiedniego poziomu odpowiedniości cech struktury organizacyjnej i cech kontekstowych można uznać za podstawowy cel jej zmiany, którą jest każde przekształcenie istniejącego układu organizacyjnego zmierzające do zapewnienia zgodności cech struktury organizacyjnej i cech kontekstu.

3. Metodyka postępowania badawczego

Badania dotyczące określenia poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw prowadzono w ramach badań nad zmianami struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Metodą wykorzystaną do selekcji podmiotów do badań był dobór celowy jednostek. Celem postępowania badawczego było określenie poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w dwóch różnych momentach czasowych (lata 2010 i 2018) oraz wskazanie dominujących tendencji w zakresie nabywania zdolności adaptacyjnych przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone dwukrotnie – w latach 2010¹⁰ i 2018. W badaniach wzięło udział odpowiednio: w 2010 roku – 98 przedsiębiorstw; w 2018 – 72 przedsiębiorstwa. W 2018 roku ankiety skierowano do przedsiębiorstw biorących udział w badaniu w roku 2010.

Proces diagnozy poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych przebiegał w trzech etapach:

- etap pierwszy – obejmował dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury oraz opracowanie wzorców;
- etap drugi – polegał na identyfikacji poziomu adaptacyjności;
- etap trzeci – to synteza wyników.

elementów, które spowodują przystosowanie się organizacji do otoczenia, zob. M. Przybyła, *Organizacja i zarządzanie...*, op.cit.

¹⁰ J. Kraśniak, *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

4. Identyfikacja poziomu adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu

4.1. Dobór kryteriów oceny oraz opracowanie wzorców

Ocena poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych została dokonana na podstawie trzech grup kryteriów odzwierciedlających zależność cech struktury organizacyjnej od cech kontekstu:

- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do strategii przedsiębiorstwa;
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego;
- kryteria odzwierciedlające adaptację struktury do cech kontekstu zewnętrznego.

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech kontekstu oraz stany wzorcowe przedstawiono w tabeli 4.3.1.

Tabela 4.3.1.

Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech środowiska		
L.p.	Kryterium oceny	Stany wzorcowe
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa		
	Strategia	Struktura powinna wspierać strategię działalności przedsiębiorstwa
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego		
	Technologia	Większej złożoności technologii powinna towarzyszyć struktura zdecentralizowana, o niskim stopniu formalizacji, bardziej elastyczna
	Kompetencje kadry pracowniczej	Rosnące kompetencje pracowników uprzywilejowują struktury zdecentralizowane
	Wielkość i fazy istnienia	Struktura organizacyjna powinna ewoluować w kierunku struktur bardziej złożonych
	Rachunek ekonomiczny	Struktura organizacyjna powinna być instrumentem wpływającym na optymalizację rachunku ekonomicznego
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego		
	Mikrootoczenie	Konfiguracja struktury powinna zawierać elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi i zagranicznymi; Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi i zagranicznymi
	Makrootoczenie: otoczenie polityczno-prawne, otoczenie ekonomiczne, otoczenie społeczne, otoczenie technologiczne	Występuje dopasowanie struktury do systemu polityczno-prawnego; Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej; Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar każdej z cech został dokonany w czterostopniowej skali, gdzie przyjęto, że 0 – oznacza brak zgodności stanu obecnego ze stanem wzorcowym, 1 – niewielki stopień zgodności, 2 – średni stopień zgodności i 3 – wysoki stopień zgodności.

4.2. Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych

W postępowaniu badawczym przyjęto, że poziom zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych – interpretowany jako stopień odwzorowania w stanie struktury stanu kontekstu – jest stopniowalny. Wysoki poziom zdolności adaptacyjnych wskazuje na stan odpowiedniości strukturalnej. Stan luki strukturalnej natomiast przejawia się niskim poziomem adaptacji cech struktur i cech kontekstu.

Identyfikacja poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych pozwoliła na udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jakim stopniu strategia znajduje odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
2. W jakim stopniu cechy kontekstu wewnątrzorganizacyjnego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
3. W jakim stopniu cechy kontekstu zewnętrznego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych?
4. Jakie są dominujące tendencje w zakresie nabywania zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw?

Wyniki badań przedstawiono w tabeli 4.3.2. W analizowanych latach dostrzegalny jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Zauważalny jest on w każdym z obszarów konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej, przy czym przyrost zdolności adaptacyjnych wykazuje wyższy poziom do zmiennych charakteryzujących kontekst zewnętrzny (2010 r. – 1,5; 2018–1,9) niż kontekst organizacyjny (1,9 i 2,2). Sytuacja ta wynikać może nie tylko ze zmian dostosowawczych realizowanych wewnątrz organizacji, ale także ze zmiany charakteru mikro- i makrootoczenia. Badanie w 2018 roku przeprowadzono w warunkach bardziej korzystnej koniunktury gospodarki krajowej i europejskiej. Polepszając warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, czyniła ona otoczenie bardziej „przyjaznym”, co mogło wpłynąć na wyniki badań. Mimo wzrostu zdolności adaptacyjnych do warunków otoczenia, struktury organizacyjne przedsiębiorstw w badanych latach wykazują wyższy poziom przystosowania do cech kontekstu organizacyjnego (odpowiednio 1,9 w 2010 r. i 2,2 w 2018 r.) niż do cech kontekstu zewnętrznego (1,5 – 2010 r. i 1,9 – 2018 r.). W ramach kontekstu organizacyjnego poziomy adaptacji struktur do strategii i cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego wykazują zbliżone wartości (odpowiednio 1,9 w 2010 r. oraz 2,2 i 2,1 w 2018 r.).

Tabela 4.3.2.
Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Lata											
	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018	2010	2018		
	Ogółem		10-49				50-249				250 i więcej	
	Zatrudnienie											
Adaptacja struktury do cech kontekstu organizacyjnego	1,9	2,2	2,2	2,4	1,9	2,2	2,2	2,2	1,8	2,0		
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	1,9	2,2	2,2	2,6	1,9	2,2	2,2	1,8	1,8	1,9		
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	1,9	2,1	2,2	2,2	1,8	2,1	2,1	1,8	1,8	2,1		
Technologia	2,2	2,3	2,4	2,4	2,1	2,2	2,2	2,2	2,2	2,3		
Kompetencje pracowników	2,0	1,8	2,3	1,7	1,8	1,9	1,9	2,1	2,1	1,9		
Wielkość	1,5	2,0	1,8	1,8	1,7	2,0	2,0	1,1	1,1	1,9		
Rachunek ekonomiczny	1,8	2,1	2,3	2,3	1,6	2,0	2,0	1,7	1,7	2,0		
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	1,5	1,9	1,4	1,7	1,5	1,9	1,9	1,7	1,7	2,1		
Mikrootoczenie krajowe	2,2	2,3	2,4	2,2	2,2	2,4	2,4	2,3	2,3	2,4		
Struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi	2,4	2,4	2,3	2,5	2,1	2,3	2,3	1,9	2,5	2,5		
Struktura ułatwia konkutowanie z innymi podmiotami krajowymi	2,0	2,3	2,4	1,9	2,3	2,4	2,4	2,6	2,3	2,3		
Mikrootoczenie międzynarodowe	0,8	1,3	0,4	0,9	0,7	1,2	1,2	1,1	1,8	1,8		
Struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi	1,2	1,4	0,6	1,1	1,2	1,3	1,3	1,5	1,8	1,8		
Struktura ułatwia konkutowanie z innymi podmiotami zagranicznymi	0,4	1,1	0,2	0,6	0,2	1,1	1,1	0,6	1,7	1,7		
Makrootoczenie (krajowe i międzynarodowe)	1,5	2,1	1,7	2,0	1,5	2,2	2,2	1,5	2,1	2,1		
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno-prawnego	1,6	2,1	1,6	1,9	1,7	2,3	2,3	1,4	2,1	2,1		
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej	1,4	2,2	1,7	2,3	1,4	2,0	2,0	1,4	2,0	2,0		
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy	1,5	2,0	1,8	1,8	1,4	2,2	2,2	1,5	2,1	2,1		

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

W kontekście wewnątrzorganizacyjnym najwyższy poziom dostosowania w obu okresach wskazywano w zakresie dostosowania technologii (2,2 i 2,3), najniższy natomiast w 2010 roku dotyczył wielkości przedsiębiorstwa (1,9), natomiast w 2018 roku – kompetencji pracowników (1,8).

W mikrootoczeniu krajowym i międzynarodowym najwyższym poziomem adaptacji charakteryzują się kryteria: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi” oraz „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi”. Warto jednak zwrócić uwagę na znaczące wzmocnienie w 2018 roku, w porównaniu do 2010, kryteriów: „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi” i „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi”. Szczególnie jest to widoczne w zakresie konkurowania z podmiotami zagranicznymi – przyrost o 0,7 (2010 – 0,4; 2018 – 1,1). Także w kontekście makrootoczenia – w 2018 roku nastąpił znaczny wzrost zdolności dostosowawczych badanych przedsiębiorstw w porównaniu do 2010 (2010 – 1,4; 2018 – 2,2). Szczególnie często wskazywano tutaj na dostosowanie struktury w sposób uwzględniający zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej.

Zdaniem ankietowanych poziom adaptacji strategii do struktury jest wyższy w przedsiębiorstwach małych niż w przedsiębiorstwach dużych i ta tendencja utrzymuje się w analizowanym okresie. Także dostrzegalną tendencją jest wyższy poziom adaptacji struktury do technologii (2,4 i 2,4) i zmiennej – rachunek ekonomiczny (2,3 i 2,3) – w przedsiębiorstwach małych niż średnich i dużych. Szczególnie dotyczy to dostosowania struktury do rachunku ekonomicznego. Tutaj różnice w porównaniu do przedsiębiorstw średnich i dużych są największe.

W zakresie adaptacji struktury do kontekstu zewnętrznego (mikro- i makrootoczenia) poziom dostosowania jest proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa. Wyższy jest w przedsiębiorstwach średnich i dużych w porównaniu do przedsiębiorstw małych. Niewielkie różnice między przedsiębiorstwami (niezależnie od ich wielkości) występują w poziomie adaptacji struktury do cech mikrootoczenia krajowego, szczególnie w odniesieniu do zmiennej: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami krajowymi”. Natomiast niskim poziomem dostosowania charakteryzują się przedsiębiorstwa małe w obszarze mikrootoczenia międzynarodowego i to w zakresie obu zmiennych szczegółowych: „struktura zawiera odpowiednie elementy strukturalne odpowiedzialne za kontakty z partnerami zagranicznymi”, jak i „struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi” zarówno w roku 2010, jak i 2018. Co prawda dostrzegalny jest znaczny wzrost zdolności dostosowawczych małych przedsiębiorstw w 2018 roku w tym zakresie, lecz ciągle przybiera niskie wartości. Należy nadmienić, że także w przedsiębiorstwach średniej

i dużej wielkości sfera kontekstu reprezentowana przez mikrootoczenie międzynarodowe w porównaniu do pozostałych przybiera najniższe wartości.

W kontekście makrootoczenia przedsiębiorstwa deklarują wyższy poziom dostosowania – niezależnie od wielkości – w porównaniu do mikrootoczenia międzynarodowego. Wśród zmiennych charakteryzujących to otoczenie niepokojąco niski poziom w grupie przedsiębiorstw małych reprezentuje zmienna „struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy” (1,8 i 1,8). O ile w pozostałych grupach przedsiębiorstw dostrzegalny jest przyrost zdolności dostosowawczych struktur w tym zakresie, o tyle w grupie przedsiębiorstw małych ta tendencja nie jest zauważalna.

Uzyskane wyniki postępowania badawczego pozwalają na wyprowadzenie następujących wniosków:

- 1) Dostrzegalną tendencją jest rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw we wszystkich badanych obszarach konstytuujących kontekst struktury organizacyjnej. Przy czym przyrost zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych w analizowanych latach wykazuje wyższy poziom w odniesieniu do zmiennych charakteryzujących otoczenie niż zmiennych organizacyjnych.
- 2) Stan odpowiedniości strukturalnej potwierdzający wysoki poziom zdolności adaptacyjnych badanych przedsiębiorstw w większym stopniu dotyczy cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu organizacyjnego oraz kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie krajowe i makrootoczenie, przy czym przedsiębiorstwa małe wykazują wyższy poziom adaptacji do kontekstu organizacyjnego niż przedsiębiorstwa średnie i duże. Natomiast przedsiębiorstwa średnie i duże wykazują wyższy poziom dostosowania do cech kontekstu zewnętrznego niż przedsiębiorstwa małe.
- 3) Stan luki strukturalnej wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych dotyczy przede wszystkim stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie międzynarodowe. W kontekście makrootoczenia najniższy poziom reprezentuje zmienna „struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy”. Problem ten jest zauważalny głównie w przedsiębiorstwach małych. W obszarze kontekstu organizacyjnego najniższym poziomem adaptacyjności oznaczają się zmienne charakteryzujące kompetencje pracowników i wielkość przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

We współczesnych przedsiębiorstwach zdolność ich adaptacji jest jedną z podstawowych właściwości. Instrumentem ułatwiającym adaptację jest struktura organizacyjna, która poprzez zmiany przystosowuje przedsiębiorstwo do wymogów otoczenia i procesów zachodzących wewnątrz organizacji, kształtując tym samym jego zdolności adaptacyjne. Zatem zdolności adaptacyjne struktur organizacyjnych uznać można za istotne, potencjalne źródło budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Wyniki przeprowadzonych w analizowanym okresie badań, identyfikujące zdolności adaptacyjne polskich przedsiębiorstw, wskazują na zauważalny rosnący poziom adaptacji struktur organizacyjnych we wszystkich obszarach, tj. kontekście organizacyjnym, wewnątrzorganizacyjnym i zewnętrznym. Pomimo rosnącego poziomu adaptacji za niepokojące zjawisko uznać należy niższy poziom zdolności adaptacyjnych polskich przedsiębiorstw reprezentowanych przez zmienne charakteryzujące: konkurowanie z podmiotami zagranicznymi, wykorzystywanie postępu technologicznego i zasobów nowoczesnej wiedzy oraz kompetencje pracowników. Zmienne te można zinterpretować jako stan luki strukturalnej. Ciągłe dążenie do zwiększania poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności do minimalizacji luki strukturalnej, traktować należy jako swoiste wyzwania organizacyjne – szczególnie w dobie gospodarki opartej na wiedzy oraz postępującej globalizacji – wokół których należy skupić działania uczestników organizacji. Działania te przyczynić się mogą do wzrostu sprawności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Cannon J., McGee R., *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.Jr., *Organizations. Behavior, Structure, Processes*, BPI/IRWIN, Illinois 1998.
- Escher I., *Adaptacja organizacji i jej elementy z perspektywy ujęcia systemowego*, „Zarządzanie” 2012, t. 39, z. 407.
- Kraśniak J., *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
- Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Leavitt H.J., Shelly M., *New Perspectives in Organizational Research*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa 1998.
- Perich R., *Unternehmensdynamik*, Paul Haup, Bern–Stuttgart–Wien 2003.

- Peters T.J., Waterman R.H., *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- Przybyła M., *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Skalik J., *Projektowanie organizacji instytucji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Stabryła A., *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1996.
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Thompson G.F., *Between Hierarchies and Markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford University Press, New York 2003.
- Wielki Słownik Języka Polskiego PWN*, WN PWN, Warszawa 2018.