PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 538 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Janusz Kraśniak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
e-mail: janusz.krasniak@ue.poznan.pl

ADAPTACYJNOŚĆ STRUKTURALNA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO PRZEJAW PROCESU ADAPTACJI ORGANIZACJI

STRUCTURAL ADAPTABILITY OF POLISH ENTERPRISES AS A FORM OF THE ORGANIZATION'S ADAPTATION PROCESS

DOI: 10.15611/pn.2018.538.15
JEL Classification: L29

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wyniki postępowania badawczego zmierzającego do identyfikacji poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. 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.

Słowa kluczowe: struktura organizacyjna, zdolności adaptacyjne, odpowiedniość strukturalna, luka strukturalna.

Summary: The article attempts to answer the question to what extent the environment condition reflects the position of the organizational structures in Polish enterprises. 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.

Keywords: organizational structure, adaptability, structural adaptability, structural gap.

1. Wstęp

Zmiana charakteru otoczenia stawia przed kierującymi nowe wymagania i problemy. Kluczowe wydarzenia w nim zachodzące stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne i trudne do przewidzenia. Szybka reakcja na zmiany otoczenia i jego monitorowanie to wybrane działania, które podejmują organizacje, aby dostosować się do wzrastającej dynamiki otoczenia. 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 [Krupski 2008]. W rozwiązaniach strukturalnych dostrzega się bowiem ważne źródło podwyższania sprawności działania organizacji. Zdolności te stanowić mogą ponadto podstawę budowania i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Poprzez adaptacyjność struktury organizacyjnej rozumie się jej zmiany wyrażające dostosowanie do zmian kontekstu, konstytuowanego przez strategię, czynniki organizacyjne i czynniki zewnętrzne [Gibson i in. 1998, s. 38; Strategor 1996, s. 277; Ziębicki 2010, s. 387-388]. Zgodnie z założeniami podejścia odpowiedniości strukturalnej zakłada się, że między stanami struktury i stanami jej kontekstu powinna zachodzić relacja odwzorowania, określająca poziom ich wzajemnej adaptacyjności.

Wychodząc z powyższych rozważań, za cel opracowania przyjęto określenie poziomu adaptacyjności struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. 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" [Szczepański 1970, s. 505]. 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 czynnościowym i rezultatowym. Zmiana organizacyjna w ujęciu czynnościowym rozumiana jest jako proces zmieniania organizacji zachodzący w czasie, który wyraża jej organizacyjną adaptację do warunków środowiska. Ujęcie rezultatowe podkreśla zmianę jako rezultat świadomego procesu jej wdrażania.

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 strukturę [Cannon, McGree 2015; Leavitt 1964, s. 56; Peters, Waterman 2011; Stabryła 2009; Thompson 2003]. Griffin twierdzi

wręcz, że zmianą organizacyjną jest każda modyfikacja jakiejś części organizacji, np. harmonogramów pracy, grupowania stanowisk pracy, rozpiętości kierowania, projektu organizacji czy zatrudnionych pracowników [Griffin 2017]. Natomiast N. Tichy, charakteryzując zakres zmian organizacyjnych, posłużył się zmiennymi ukazującymi powiązania przedsiębiorstwa z otoczeniem [Perich 1993, s. 148]. Zaliczył do nich: misję, strategię, zadania, procesy, aktorów organizacji, nieformalne stosunki w przedsiębiorstwie oraz formalną strukturę organizacyjną.

Zgodnie z zaprezentowanymi poglądami zmiana organizacyjna w szerokim ujęciu może dotyczyć każdego aspektu funkcjonowania organizacji i wyraża się w przekształceniach składników (podsystemów) organizacji i powiązań między nimi oraz relacji zachodzących między organizacją a jej otoczeniem.

Zmiany organizacyjne zachodzą pod wpływem oddziaływania czynników środowiskowych, obejmujących zarówno czynniki zewnętrzne, jak i wewnątrzorganizacyjne. Rosnąca turbulencja otoczenia sprawia, że czynnikom zewnętrznym w kreowaniu zmian organizacyjnych przypisuje się szczególne znaczenie.

Wydarzenia zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw stają się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia. 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.

Zdaniem M. Przybyły procesy dostosowawcze mogą przyjmować postać adaptacji biernej, gdy w organizacji zawarte są elementy, które spowodują jej przystosowanie do otoczenia, i adaptacji czynnej, gdy w organizacji występują elementy, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji [Przybyła 2001, s. 66]. Z kolei G. Nizard [1998, s. 110] w celu wyjaśnienia istoty adaptacji wprowadza rozróżnienie zmian typu I i zmian typu II. Charakterystykę zmian organizacyjnych typu I i zmian typu II przedstawiono w tabeli 1.

Zmiany I typu odnoszą się do sytuacji, gdy dokonują się w ramach danego systemu organizacyjnego bez zmiany jego kształtu. Mają charakter zachowawczy, a ich celem jest przywrócenie poprzedniego stanu równowagi. Zmiany o takim charakterze powinny być wdrażane w warunkach stabilnego otoczenia. Zmiany II typu polegają na jakościowym przekształceniu systemu organizacyjnego, co w rezultacie prowadzi do powstania nowych struktur. Opierają się na założeniu, że w warunkach dynamicznego otoczenia sięganie do rozwiązań przywracających stan równowagi jest niewystarczające, a stan równowagi traktuje się jako „szczególny przypadek pośród wielości sytuacji niestabilnych" [Nizard 1998, s. 79]. Zmiany te są wdrażane w warunkach permanentnego braku równowagi. Polegają na adaptacji i tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań.

Tabela 1. Zmiany organizacyjne typu I i typu II

Zmiany typu I	Zmiany typu II
Homeostaza	Zmiany przy braku równowagi
Normy stałe i rozbudowane	Normy elastyczne i zmienne
Ujemne sprzężenia zwrotne	Narastające sprzężenia zwrotne
Postęp proporcjonalny na wszystkich odcinkach	Przyśpieszenia i rozdroża zmuszające do wyboru
Tendencje stagnacyjne	Struktury rozproszone
Przyszłość przewidywalna	Przyszłość nieodgadniona
Uczenie się przez praktykę w typowych sytuacjach	Zapoczątkowanie doświadczeń nad współtworzeniem
Wykluczenie przypadku i chaosu	Z chaosu do porządku
Nieustanna kontrola	Autonomia podmiotów i samokontrola
System poddany wszechstronnej regulacji	Struktury pośredniczące
Struktury powtarzalne	Rozwój
System podmiotem zarządzania	Indywidualizm
Innowacja stopniowalna	Innowacja integralna

Źródło: [Nizard 1998, s. 110].

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. Jeżeli przyjmiemy, że stanem struktury organizacyjnej w momencie tn jest zbiór przypisywanych jej w tej chwili cech, to zmianą struktury będzie różnica między stanami struktury w momentach tn i tn+1 ze względu na jedną cechę, kilka lub wszystkie cechy brane pod uwagę. Na podstawie powyższych rozważań przyjmuje się, że celem zmian jest adaptacja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa (adaptacja czynna lub adaptacja bierna[1]) do zmian

[1] Adaptacja czynna polega na wkomponowaniu w strukturę organizacyjną składników, które pozwolą kontrolować otoczenie i przystosować je do potrzeb organizacji, adaptacja bierna natomiast zakłada obecność elementów, które spowodują przystosowanie się organizacji do otoczenia [Przybyła 2001, s. 66].

zachodzących w jej kontekście, a między stanami struktury i jej kontekstu powinna zachodzić relacja dostosowania. 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 szerszych badań dotyczących zmian struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Metodą wykorzystaną do selekcji podmiotów do badań był dobór celowy jednostek typowych. Celem postępowania badawczego było określenie poziomu zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Ograniczono się do przedsiębiorstw należących w Europejskiej Klasyfikacji Działalności do grupy działalność produkcyjna, posiadającej kody od 15 do 37. W badaniu, które przeprowadzono w 2018 r., wzięły udział 72 przedsiębiorstwa.

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

1) etap pierwszy obejmował dobór kryteriów oceny adaptacyjności struktury oraz opracowanie wzorców;
2) etap drugi polegał na identyfikacji poziomu adaptacyjności;
3) etap trzeci to synteza wyników.

Badaniem ankietowym objęto kierownictwo polskich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego.

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:

1) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do strategii przedsiębiorstwa;
2) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego;

3) kryteriów odzwierciedlających adaptację struktury do cech kontekstu zewnętrznego.

Kryteria odzwierciedlające zależność cech struktury od cech kontekstu oraz stany wzorcowe przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Kryteria oceny i stany wzorcowe cech struktury organizacyjnej

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, np. poprzez jej segmentację funkcjonalną, regionalną, produktową oraz powoływanie komórek doradczych, zespołów projektowych i wirtualnych
Rachunek ekonomiczny	Struktura organizacyjna powinna być instrumentem wpływającym na optymalizację rachunku ekonomicznego
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	
Mikrootoczenie	Konfiguracja struktury powinna uwzględniać powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych 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 zasoby 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

Poziom zdolności adaptacyjnych struktur organizacyjnych – interpretowany jako stopień odwzorowania w stanie struktury stanu kontekstu – jest stopniowalny. Stan odpowiedniości strukturalnej charakteryzowany jest wysokim poziomem zdolności adaptacyjnych cech struktur i cech kontekstu. 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:

- w jakim stopniu strategia znajduje odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych;
- w jakim stopniu cechy kontekstu wewnątrzorganizacyjnego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych;
- w jakim stopniu cechy kontekstu zewnętrznego znajdują odzwierciedlenie w stanie struktur organizacyjnych.

Analiza wyników postępowania badawczego pozwoliła na sformułowanie następujących wniosków (zob. tab. 3). Struktury organizacyjne badanych przedsiębiorstw w większym stopniu są przystosowane do cech kontekstu wewnętrznego (organizacyjnego) (2,2) niż do cech kontekstu zewnętrznego (1,9). W ramach kontekstu organizacyjnego poziomy adaptacji struktur do strategii i cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego wykazują zbliżone wartości (odpowiednio 2,2 i 2,1). W kontekście wewnątrzorganizacyjnym najwyższy poziom dostosowania charakteryzuje technologię (2,3), najniższy natomiast wielkość przedsiębiorstwa (1,9).

Tabela 3. Diagnoza poziomu adaptacyjności struktury organizacyjnej polskich przedsiębiorstw

Charakterystyka struktury organizacyjnej	Ogółem	Zatrudnienie		
		10-49	50-249	Od 250
1	2	3	4	5
Adaptacja struktury do cech kontekstu organizacyjnego	**2,2**	**2,4**	**2,2**	**2,0**
Adaptacja struktury do strategii przedsiębiorstwa	**2,2**	**2,6**	**2,2**	**1,9**
Strategia	**2,2**	**2,6**	**2,2**	**1,9**
Adaptacja struktury do cech kontekstu wewnątrzorganizacyjnego	**2,1**	**2,1**	**2,1**	**2,1**
Technologia	2,3	2,4	2,1	2,3
Kompetencje pracowników	2,0	1,8	2,1	2,2
Wielkość	1,9	1,8	2,0	1,9
Rachunek ekonomiczny	2,1	2,3	2,1	1,8
Adaptacja struktury do cech kontekstu zewnętrznego	**1,9**	**1,7**	**1,9**	**2,1**
Mikrootoczenie krajowe Struktura uwzględnia powołanie odpowiednich	**2,3**	**2,2**	**2,4**	**2,4**

1	2	3	4	5
elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi	2,4	2,5	2,3	2,3
Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi	2,3	1,9	2,4	2,5
Mikrootoczenie międzynarodowe	**1,3**	**0,9**	**1,2**	**1,8**
Struktura uwzględnia powołanie odpowiednich elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi	1,4	1,1	1,3	1,8
Struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi	1,1	0,6	1,1	1,7
Makrotoczenie (krajowe i międzynarodowe)	**2,1**	**2,0**	**2,2**	**2,1**
Struktura jest dostosowana do systemu polityczno--prawnego	2,1	1,9	2,3	2,1
Struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno--gospodarczej	2,2	2,3	2,2	2,0
Struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy	2,0	1,8	2,2	2,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

W kontekście tworzonym przez mikrootoczenie krajowe i międzynarodowe najwyższy poziom adaptacji charakteryzują kryteria – powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami krajowymi i powołanie elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty z partnerami zagranicznymi (2,4 i 1,4), niższy natomiast poziom adaptacji charakteryzuje kryteria – struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami krajowymi i struktura ułatwia konkurowanie z innymi podmiotami zagranicznymi (2,3 i 1,1). Warto zauważyć wyższy poziom dostosowania struktur organizacyjnych przedsiębiorstw do zmiennych konstytuujących mikrootoczenie krajowe niż mikrootoczenie międzynarodowe. W zbiorze zmiennych kontekstowych konstytuowanych przez makrootoczenie najwyższy poziom adaptacji charakteryzuje kryterium – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej (2,2), natomiast najniższy poziom adaptacji kryterium – struktura jest zorientowana na wykorzystanie postępu technologicznego (2,0).

Poziom adaptacji struktury do strategii jest wyższy w przedsiębiorstwach małych (2,6) niż w dużych (1,9). Także poziom adaptacji struktury do technologii (2,4) i zmiennej „rachunek ekonomiczny" (2,3) jest wyższy w przedsiębiorstwach małych niż dużych. Duże i średnie przedsiębiorstwa wykazują natomiast wyższy poziom adaptacji w odniesieniu do cech charakteryzowanych przez kompetencje pracowników i wielkość przedsiębiorstwa.

W zakresie adaptacji struktury do kontekstu zewnętrznego wyższy poziom dostosowania wykazują przedsiębiorstwa duże niż małe. Przedsiębiorstwa duże wykazują wyższy poziom adaptacyjności cech struktur i cech kontekstu tworzonego zarówno przez mikrootczenie, jak i makrotoczenie. Szczególnie duże różnice występują

w kontekście mikrootoczenia. W tym obszarze analizy różnice w poziomie adaptacyjności są największe ze względu na wielkość zatrudnienia, i to zarówno w obszarze mikrootoczenia krajowego, jak i międzynarodowego. Szczególnie problem ten jest dostrzegalny w przedsiębiorstwach małych w obszarze mikrootoczenia międzynarodowego (poziom adaptacji w zakresie analizowanych zmiennych wynosi odpowiednio 1,1 i 0,6).

W kontekście makrootoczenia największa różnica w poziomie dostosowania występuje w zakresie kryteriów – struktura uwzględnia zmiany sytuacji ekonomiczno-gospodarczej (różnica 0,3 na korzyść przedsiębiorstw małych) i struktura jest zorientowana na wykorzystywanie postępu technologicznego i zasoby nowoczesnej wiedzy (różnica 0,3 na korzyść przedsiębiorstw dużych).

5. Zakończenie

Analiza wyników postępowania badawczego nakierowanego na identyfikację stopnia adaptacyjności cech struktur organizacyjnych i cech kontekstu pozwala na wyprowadzenie kilku zasadniczych wniosków:

1. 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.

2. Stan luki strukturalnej wskazujący na niższy poziom zdolności adaptacyjnych dotyczy stanu cech struktur i cech kontekstu konstytuowanego przez mikrootoczenie międzynarodowe. Problem ten dotyczy głównie przedsiębiorstw małych. W obszarze kontekstu organizacyjnego najniższym poziomem adaptacyjności charakteryzują się zmienne – kompetencje pracowników i wielkość przedsiębiorstwa – w przedsiębiorstwach małych oraz wielkość przedsiębiorstwa i rachunek ekonomiczny – w przedsiębiorstwach dużych.

Literatura

Cannon J., McGee R., 2015, *Rozwój i zmiana organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.Jr., 1998, *Organizations. Behavior*, *structure*, *processes*, BPI/IRWIN, Illinois.

Griffin R.W., 2017, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa.

Krupski R. (red.), 2008, *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Leavitt H.J., Shelly M., 1964, *New Perspectives in Organizational Research*, J. Wiley&Sons, New York.

Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*, WN PWN, Warszawa.
Peters T.J., Waterman R.H., 2011, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie*, MT Biznes, Warszawa.
Perich R., 2003, *Unternehmunsdynamik*, Paul Haup, Bern–Stuttgart–Wien.
Przybyła M., 2001, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
Stabryła A., 2009, *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
Strategor, 1996, *Zarządzanie firmą. Strategie*, *struktury*, *decyzje*, *tożsamość*, PWE, Warszawa.
Szczepański J., 1970, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa.
Thompson G.F., 2003, *Between hierarchie and markets. The Logic of Limits of Network Form of Organization*, Oxford Univesity Press, New York.
Ziębicki B., 2010, *Elastyczność jako kryterium efektywności organizacji*, Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica, nr 234.